

VILNIAUS UNIVERSITETAS

SAULĖ JOKŪBAUSKIENĖ

INFORMACIJOS IR KOMUNIKACIJOS SPECIALISTŲ STRATEGINĖS
LYDERYSTĖS KOMPETENCIJŲ FORMAVIMAS BESIMOKANČIOJE
ORGANIZACIJOJE

Daktaro disertacija

Socialiniai mokslai, komunikacija ir informacija (08 S)

Vilnius, 2013 metai

Disertacija rengta 2004–2013 metais Vilniaus universitete

Mokslinė vadovė:

doc. dr. Beata Grebliauskienė (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai,
komunikacija ir informacija – 08 S)

Mokslinė konsultantė:

prof. habil. dr. Vilija Targamadzė (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai,
edukologija – 07 S)

TURINYS

DARBE VARTOJAMOS SANTRUMPOS	5
DARBE VARTOJAMOS PAGRINDINĖS SĄVOKOS	6
ĮVADAS.....	10
1. Strateginės žinių lyderystės kompetencijų diskursas besimokančioje organizacijoje	27
1.1. Globalios žinių visuomenės kompetencijos strategijos „Europa 2020“ kontekste	27
1.2. Besimokančios organizacijos ir žinių visuomenės kompetencijų integralumas.....	53
1.3. Informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijos	74
2. Informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijos: empirinis tyrimas.....	95
2.1. Informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų tyrimo metodologinis pagrindimas	95
2.2. Informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų empirinio tyrimo interpretacija.....	105
3. Informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų besimokančioje organizacijoje sprendimų paramos sistemos kūrimo gairės	174
3.1. Informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų formavimas: sprendimų paramos sistemos kūrimas.....	174
3.2. Daugiakriterinė lyderio gyvavimo ciklo organizacijoje analizės sprendimų paramos sistema.....	206
DISERTACIJOS IŠVADOS	235
Rekomendacijos taikantiems daugiakriterinės lyderio gyvavimo ciklo analizės sprendimų paramos sistemą konkrečioje besimokančioje organizacijoje.....	240
LITERATŪRA IR ŠALTINIAI	241
PRIEDAI	274
1 priedas. Trumpa sąvokos „kompetencija“ genezė	274
2 priedas. Svarbiausi įvykiai 2000–2013 m. ES kontekste	278
3 priedas. Kritinių sistemų nesėkmių radaras, Pasaulio ekonomikos forumas, 2012 m.	282
4 priedas. Ekspertų apklausos vykdymas ir sudėtiniai etapai	283

5 priedas. Dalyvavusių apklausoje ekspertų sąrašas	284
6 priedas. Ekspertų veiklos sričių ir kompetencijų matrica.....	290
7 priedas. Sprendimų paramos sistemų kūrimo daugiakriterinės analizės metodai	292
8 priedas. Ekspertų apklausos klausimynas	320
9 priedas. Ekspertų apklausos klausimynas anglų kalba.....	334
10 priedas. IKS strateginės lyderystės kompetencijų analizė pagal NPP.....	348
11 priedas. Bilo ir Melindos Geitsų fondo projekto „Bibliotekos pažangai“ tęstinumo modelis	358
12 priedas. Baltijos šalių (Lietuvos, Latvijos, Estijos) nacionalinių bibliotekų vidurinės grandies vadovų strateginės lyderystės ugdymo modelis.....	360

DARBE VARTOJAMOS SANTRUMPOS

CEO (angl. *Chief Executive Officer*) – vyriausiasis vadovas, VV.

CIO (angl. *Chief Information Officer*) – vyriausiasis informacijos vadovas, VIV.

CKO (angl. *Chief Knowledge Officer*) – vyriausiasis žinių vadovas, VŽV (Tan 2013).

ES – Europos Sąjunga.

GLO (*Global Leadership Online*) – globali internetinė lyderystė (Mendenhall et al. 2013)

IK – intelektinis kapitalas.

IKS (angl. *Information and Communication Professionals*) – informacijos ir komunikacijos specialistai.

IRT – informacijos ir ryšių technologijos.

IS – informacinė sistema; IS – informacijos apdorojimo procesus (duomenų ir dokumentų tvarkymo, skaičiavimo, bendravimo nuotoliniu būdu ir t. t.) vykdanči sistema, kuri veikia informacinių ir ryšių technologijų keturi pagrindiniai komponentai: techninė įranga, programinė įranga, duomenys ir žmonės (Valstybės kontrolės Informacinių išteklių valdymo ataskaita 2013).

IVP – informacinės visuomenės plėtra.

OECD (angl. *Organisation for Economic Co-operation and Development*) – Tarptautinė ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija.

SLK – strateginės lyderystės kompetencijos.

DARBE VARTOJAMOS PAGRINDINĖS SĄVOKOS

Besimokanti organizacija – tai organizacija, kurios žmonės nuolat plečia savo gebėjimus siekti rezultatų. Tokioje organizacijoje skatinami nauji ir atviri mąstymo modeliai, atsižvelgiama į kolektyvinius troškimus, sukurta mokymosi aplinka (Jashapara 2004).

Daugiakriterinė analizė – tai skaitiniais veiksmais grįstas metodas, padedantis nustatyti prioritetus ir parengti sprendimą. Šis metodas tinkamiausias tose situacijose, kurios yra kompleksinės ir kuriose galimas ne vienas lygiavertis pasirinkimas. Metodas taikomas prašant ekspertų įvertinti pasirinktų kriterijų reikšmingumą ir jų įtaką sprendimui. Rezultatų tikslumui ir patikimumui svarbus statistiškai reikšmingas dalyvių skaičius. Metodas pateikia racionalų prioritetų išrūšiavimą pagal pačių ekspertų pasiūlytus kriterijus ir jų reikšmingumą (Mikulskienė 2011).

Esminės, kritinės kompetencijos (angl. *core competencies*) – svarbiausios kompetencijos, be kurių neįmanoma įgyvendinti užsibrėžtų užduočių.

Informacijos filtras – informacijos atranka ieškant, naudojantis informacija konkrečia tema.

Informacijos ir komunikacijos specialistai – informacijos ir komunikacijos srities darbuotojai, gebantys „pažinti informacinius poreikius ir taip organizuoti modernias technologijas, kad jas naudojant būtų pasiekta nauja žinių komunikacijos kokybė ir padidintas informacijos poveikis“ (Gudauskas 1994). Informacijos ir komunikacijos specialistų paskirtis – efektyvių informacijos struktūrų formavimas įstaigose ir organizacijose, informacijos ir komunikacijos procesų planavimas, realizavimas bei kontrolė.

Informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijos – gebėjimų visuma, leidžianti informacijos ir komunikacijos profesionalams valdyti socialinę ir ekonominę informacijos technologijų įtaką,

kuri transformuoja organizacijas ir iš esmės pertvarko visuomenę (Gudauskas 2001).

Informacinė/žinių visuomenė – tai šiuolaikinis fenomenas, reikalaujantis iš esmės pakeisti visus visuomenės elementus: valstybes, organizacijas, individų grupes ir individus. Visi šie pokyčiai vyksta sparčiai kintančioje visuomeninėje, materialinėje, informacinėje aplinkoje (Sakalas 2012).

Inovacija (angl. *innovation*) – tai gerų idėjų pavertimo naujomis paslaugomis, procesais, įrankiais, sistemomis ir žmonių santykiais procesas. Organizacija gali būti laikoma inovatyvia, kai įprasta užduotis ar paslaugos atliekamos nauju ar kitokiu būdu, pavyzdžiui, savitarna internetu.

Įgalinimas (angl. *empowerment*) – tai procesas, kurio metu individui ar asmenų grupei suteikiama daugiau galių įtraukiant juos į sprendimų priėmimo procesą ir suteikiant jiems tam tikro savarankiškumo atliekant veiksmus ar priimant sprendimus.

Įgalinančios aplinkos (angl. *enabling environment*) leidžia suvaldyti besikuriančias aplinkas skaitmeninio kompleksiško kontekste (McCormack 2010).

Įžvalga – tai sisteminis ir į tikslą orientuotas ateities modeliavimo procesas. Proceso metu siekiama identifikuoti reikiamus žingsnius, kuriuos atlikus šiandien, bus sukurta pageidaujama ateitis (Mikulskienė 2011, p. 221).

Kompetencija (angl. *Competence*) gali būti traktuojama kaip „kokybinė ir kiekybinė gebėjimus įrodanti informacija“ (Wordenweber, Wickord 2008).

Kompetencijos strategija (angl. *Competency strategy*) pritaiko bendrąją strategiją tobulinti kompetencijas. Kompetencijos strategija nurodo tas tobulintinas kompetencijas, kurios gyvybiškai svarbios siekiant organizacijos tikslų. Ji taip pat nurodo praktinius kompetencijų tobulinimo metodus (pvz., konsultavimą, mokymąsi iš kolegų, kvalifikacijos tobulinimą).

Komunikacijos ir informacijos mokslų kryptis – jos „misija – atlikti komunikacijos ir informacijos mokslų krypties mokslinius tyrimus, ar spręsti kitų mokslo kryptių komunikacines informacines problemas“ (Vilniaus universiteto Komunikacijos ir informacijos mokslų krypties (06H) mokslo doktorantūros reglamentas).

Lyderiai (angl. *Leaders*) – tradiciškai lyderio sąvoką siejame su ministrais, aukščiausio lygmens valstybės tarnautojais, komandų vadovais, projektų vadovais ir tiesioginiais vadovais. Svarbu pripažinti, kad visi darbuotojai turi lyderio savybių ir potencialą savo darbe diegti inovacijas ir vadovauti pokyčiams.

Lyderystė – procesas, kurio metu vienas asmuo daro įtaką žmonių grupei bendram tikslui pasiekti (Northouse 2009).

Organizacijos subalansuotų efektyvumo rodiklių mokymosi ir augimo sistema (angl. *Balanced Scorecard*). *Mokymosi ir augimo perspektyva* yra bet kokios strategijos pagrindas. Ji koncentruojama į neapčiuopiamą organizacijos turtą, dažniausiai į vidinius įgūdžius ir gebėjimus, reikalingus vertės kūrimo procesams užtikrinti ir palaikyti. Ši perspektyva susijusi su organizacijos darbo vietomis (žmogiškuoju kapitalu), sistemomis (informaciniu kapitalu) ir organizacijos kultūra (organizaciniu kapitalu) (Kaplan, Norton 2001).

Skaitmeninė kompetencija (angl. *digital competence*) gali būti apibrėžiama kaip IRT grįsta gebėjimų ir įgūdžių visuma. Tai patikimas, esminis ir kūrybiškas IRT naudojimas sprendžiant uždavinius, susijusius su darbu, mokymusi, poilsiu ir dalyvavimu visuomenėje. Skaitmeninė kompetencija yra esminė, transversali kompetencija, padedanti įgyti kitų esminių kompetencijų (pvz., kalbos, matematika, mokymasis mokyti ir kt. (Joint Research Institute for Prospective Technological studies 2010).

Sprendimo priėmimas – nuoseklus procesas, padedantis priimti sprendimą apibrėžiant problemą, numatant galimas jos sprendimo alternatyvas, tikėtinas jų pasekmes ir galutinai priimant sprendimą (Pruskus 2012).

Sprendimų neapibrėžtumas – situacija, kurią keisdami galime tikėtis pasekmių, tačiau nėra būdų suskaičiuoti ar kitaip numatyti pasekmių pasireiškimo tikimybės (Mikulskienė 2011).

Suinteresuotosios šalys – visos interesų grupės, kurios lygiomis teisėmis dalijasi atsakomybe už sprendimo paiešką bei jų rezultatus ir lygiomis dalimis prisiima atsakomybę remti ir įgyvendinti pasirinktą sprendinį (Mikulskienė 2011).

Tęstinis veiklų tobulėjimas ir mokymosi/kompetencijų kūrimas (angl. *Continuous improvement and Learning/Competence Building*, Kaplan Norton 2001) – organizaciją apimantis procesas, kuriantis tvarią, ilgalaikę, koncentruotą ir augančią inovacinę vertę (*of sustained and incremental innovation*).

Žinių darbuotojai – individai, kurie naudoja aukšto lygio žinias kasdienėje veikloje (Jashapara 2004). Ekspertų apklausoje vartojama „žinių darbuotojo“ sąvoka prilyginama besimokančios organizacijos darbuotojo – informacijos ir komunikacijos specialisto – sampratai.

Žinių vadyba suprantama kaip sisteminis išteklių – žinių – valdymas, orientuotas į nuolatinį įmonės konkurencingumo didinimą. Žinių vadyboje siekiama integruoti psichologinius, organizacinius ir technologinius vadybos aspektus (Sakalas 2012).

Žmogiškųjų išteklių vadyba – darbuotojų žinių ir galimybių naudojimas, valdymas ir tobulinimas, kad organizacija sklandžiai vykdytų savo politiką, planuotą veiklą ir valdytų procesus (Boxall et al. 2007).

IVADAS

Temos aktualumas. Žinių visuomenė kuriama jau daugiau nei kelis dešimtmečius, tačiau pripažįstama, kad dažnai nėra atitikties tarp žinių ekonomikos keliamų konkurencingumo, produktyvumo, profesionalumo reikalavimų ir jos dalyvių esminių kompetencijų (Porter 1990, 1998). Dar neišnaudojami egzistuojantys pažangūs ir lankstūs kompetencijų ugdymo mechanizmai, kurie sukurtų galimybes visuomenei įgyti ir naudotis reikalingomis esminėmis kompetencijomis bei sudarytų palankesnes sąlygas dalyvauti darbo rinkoje. Nepakankamą Europos konkurencingumą ir e. atskirtį lėmė menkas valstybinio sektoriaus ir verslo struktūrų bendradarbiavimas, lėtas informacijos ir ryšių technologijų (toliau – IRT) infrastruktūrų integravimas į žinių ekonomiką bei žinių organizavimo specialistų trūkumas (Broadbent, Kitziš 2005; CIO Council 2012; Tan, Rao 2013; Hooper, Dix 2013). Kompetencijų pasiūlos ir paklausos neatitikties problema pabrėžiama Europos Sąjungos (toliau – ES) Tarybos dokumente „Horizon 2020“ (Council decision... 2013), akcentuojant naujų žinių ir idėjų kaip esminių konkurencingumo veiksmų svarbą.

Ši problematika, prioritetizuojama vienoje iš septynių Europos Komisijos (toliau – EK) strateginių iniciatyvų „Naujų įgūdžių ir darbo vietų kūrimo darbotvarkė“, paskatino darbo rinkos ir specialistų konkurencingumo sąveiką per esmines kompetencijas (KOM (2010) 2020 galutinis). Patvirtintame strateginiame plane „Europa 2020“ ir šį dokumentą atitinkančioje Lietuvos informacinės visuomenės plėtros 2011–2019 m. programoje (Žin., 2011, Nr. 33-1574) svarbiausiais prioritetais pripažįstama *skaitmeninė kompetencija* ir *besimokanti organizacija*. Pastaroji turėtų orientotis į perspektyvinę darbinių įgūdžių plėtrą, kuri iš esmės atspindėta „Darbinių įgūdžių, būtinų ateityje 2020“ studijoje (*Institute for the Future for University of Phoenix Research Institute* 2011). Principinė nuostata – esmines pokyčių prielaidas sudaro pažangi IRT raida, išskirtinis ilgaaamžiškumas,

sistemiškumas, naujoji medijos ekologija, viršstruktūrinės organizacijos formos ir globaliai sujungtas pasaulis.

Tai patvirtina strateginiuose nacionalinio ir Europos lygmens dokumentuose (2006/962/EB) pateiktos esminių kompetencijų rekomendacijos siekiant mokymosi visą gyvenimą tikslų. Rekomendacijų metmenyse *skaitmeninė kompetencija įvardyta kaip viena iš aštuonių esminių kompetencijų žinių ekonomikos kontekste*. Siekiant ES strateginiuose dokumentuose numatytų tikslų, šiuose dokumentuose pabrėžiamas strateginės žinių vadybos specialistų poreikis. Ypač stinga informacijos ir komunikacijos specialistų (toliau – IKS), atliekančių profesionaliosios žinių visuomenės dalies lyderių vaidmenį. Minėtuose ES dokumentuose pažymima, kad šių specialistų strateginių lyderystės kompetencijų (toliau – SLK) ugdymo galimybės nėra pakankamai išnaudojamos.

Visos Europos mastu atliekami žinių visuomenės tyrimai (McCormack 2010), siekiama didinti mokslo poveikį žinių visuomenės plėtrai, modernizuoti ES valdymo institucijas, daugiau investuoti į žmones ir besimokančias organizacijas, plėtoti aktyvią užimtumo politiką. Šie strateginiai ES tikslai sukelia didelį žinių visuomenės profesionalų (angl. *CIO – Chief Information Officer*) strateginių lyderystės kompetencijų mokslinių ir taikomųjų tyrimų poreikį. Galima teigti, kad, didėjant IRT įtakai organizacijų veiklos kokybei, keičiasi informacijos ir žinių visuomenės kūrimo vertybinė orientacija, t. y. *esminis prioritetas teikiamas nebe technologijoms, o informacijos turiniui, jos prieinamumui*. Šis postūmis aktualus IKS – *strategams*, kuriems dera koncentruotis į minėtas profesinės kaitos vertybines orientacijas. Šiame kontekste derėtų atkreipti dėmesį, kad *lanksčiosios IKS SLK kompetencijos suteikia galimybę konkurencingai dalyvauti modernioje darbo rinkoje ir realizuoti savo gebėjimus*. Kaip rodo IBM Verslo vertės instituto (Institute for Business Value 2010, 2011, 2012) atlikti tyrimai, itin svarbus tampa IKS gebėjimas persiorientuoti, ypač stokojama IKS strateginių lyderystės

kompetencijų valdant kompleksinius reiškinius, kai informacijos kokybė tampa esminiu strateginių sprendimų priėmimo veiksmu.

Situacija Lietuvoje yra gana sudėtinga. Naujausioje 2013 m. LR Valstybės kontrolės „Valstybės informacinių išteklių valdymo ataskaitoje“ konstatuojama, kad Lietuvoje „nesudarytos visų valstybės išteklių darnaus valdymo sąlygos, neužtikrinamas nuoseklus valstybės informacinių išteklių politikos formavimas, valstybės informacijos ištekliai valdomi neveiksmingai“ (Informacinių išteklių valdymo ataskaita 2013, p. 2). Dar daugiau, „fragmentiški valstybės informacinių išteklių kūrimo, tvarkymo, plėtros, saugos ir kt. procesų stebėsenos ir statistikos duomenys neatskleidžia tikrųjų šio sektoriaus galimybių ir apimties, perteklinių šios srities procesų, kurie neduoda pridėtinės vertės. Todėl sunku sistemiškai kaupti, analizuoti, vertinti ir skleisti informaciją apie visus valstybės valdomus informacinius procesus. Nepakankama ir nepatikima informacija apie valstybės valdomus informacinius išteklius tampa kliūtimi formuoti šio sektoriaus politiką, vykdyti strateginį planavimą, užtikrinti informacinių išteklių saugą, techninę, organizacinę ir informacinę suderinamumą“ (Informacinių išteklių valdymo ataskaita 2013, p. 30). Kitaip tariant, valstybės mastu konstatuojama *strateginė valstybės informacinių išteklių valdymo neatitiktis, susijusi su esminėmis šios srities strateginės vadybos kompetencijomis*.

Temos iširtumas. Informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų formavimo besimokančioje organizacijoje sampratos kaitą paskatino daug skirtingų mokslinių sričių: vadybos, organizacijų elgsenos, edukologijos, informacijos ir komunikacijos, informatikos tyrimų. Tarptautiniame kontekste ir Lietuvoje tirtos esminės kompetencijos, apimančios: sėkmingą projektų vadybą (Müller, Turner 2009); strateginės verslininkystės poveikį kompetencijų vystymuisi (Kyrgidou, Petridou 2011); lyderio archetipo įvertinimo metodiką (Kets de Vries et al. 2010); IRT ir mokymosi strategijų sisteminių integravimą (Sandberg, Vinberg 2010); žinių vadybos sistemų, grįstų esminėmis kompetencijomis, vystymą

industrijos klasteriuose (Chen, Xu 2010); lyderystę ir organizacinio mokymosi atvejus globalių organizacijų žinių vadyboje (Singh 2011); gebėjimų ir kompetencijų rezultatais grįstą bendradarbiavimą asmens žinių vadybos modeliuose (Cheong, Tsui 2011); mokslinės komunikacijos srautų valdymo rezultatyvumą ir žinių kūrimo ciklo procesų optimizavimą (De Roure et al. 2010); skirtingų valdymo stilių transakcinę ir transformuojančią lyderystės raišką (Jogulu 2010); kompetencijų profiliavimą ir problemų sprendimą virtualiuose tinkluose (Edelman, Wagner 2004); teorinius lyderystės vystymo karinėse aplinkose pagrindus (Larsson et al. 2006); bibliotekų ir informacijos specialistų kompetencijų vystymo tyrimų metodiką (ChanLin 2009); XXI a. įgūdžius ir kompetencijas OECD valstybėse (Ananiadou, Claro 2009); skaitmeninę tarpdalykinių studijų kompetenciją (Gansmo 2009); skaitmeninę kompetenciją mokymosi visą gyvenimą kontekste (Ala-Mutka et al. 2008); įgūdžių senėjimo prevenciją (CEDEFOP 2012); lyginamąją XXI a. tarptautinių kompetencijų sistemų analizę (Voogt, Roblin 2012); vadybos specialybės studentų komunikacinės kompetencijos ugdymą pedagoginiu aspektu (Bačiulytė 2005); vadybinių kompetencijų ugdymą verslo įmonėse (Lileikienė, Martinkienė 2011; Martinkienė 2012); dailės, geografijos pedagogų ugdymo kompetencijų specifiką (Musneckienė 2007; Subotkevičienė, Stanaitis 2011); mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo problematiką (Melnikova 2011); sisteminio mąstymo kaip kompetencijos lyderystės kontekste analizę ir taikymą (Skaržauskienė 2008; 2010, 2010a); edukologijos, švietimo srities, kompetencijų poreikių plotmės analizę ir modeliavimą besimokančioje organizacijoje (Jucevičienė 2006, 2007, 2010; Navickaitė 2012; Bulajeva, Duoblienė, Targamadzė 2009; Targamadzė 2009; Targamadzė, Nauckūnaitė 2009); švietimo metodologiją (Targamadzė 2009); organizacijos kultūrą (Targamadzė 2009); besimokančią organizaciją ir profesinę kompetenciją (Simonaitienė, Targamadzė 2001, 2002); kvalifikacijos kėlimo efektyvumo problemas (Puškorius, Vanagas, 2011); žinių vadybos vaidmenį organizacijos strateginių kompetencijų plėtotei (Atkočiūnienė, Juškaitė 2012); informacinius

kokybės vadybos veiksniais (Markevičiūtė 2009); komunikacinę kompetenciją (Grebliauskienė, Večkienė 2004); bendrąsias vadovų kompetencijas (Skaržauskienė, Paražinskaitė 2010); globalaus konteksto reikšmę (Martinaitis, 2010); žemės ūkio sektoriaus vadovų kompetencijų vertinimą (Šukė 2011); informacijos organizavimo principų taikymą elektroninėje erdvėje sisteminiu požiūriu (Kuprienė 2012); konkurencingumą ir nuolatinį mokymąsi (Kalibataitė 2011; Raudeliūnienė 2012; Atkočiūnienė 2010, Jucevičius, Ilonienė 2009); organizacinį verslo lyderystės mokymo ir vystymo modelį (Bagheri et al. 2011); efektyvios globalios lyderystės programos kūrimą (Simmonds et al. 2010) ir kt. *Mokslinėje literatūroje skaitmeniniame žinių visuomenės amžiuje formavimas neatsiejamas nuo besimokančios organizacijos bei informacijos ir žinių vadybos konteksto, poreikio kurti žinias bei ugdyti strategines lyderystės kompetencijas.*

Taigi skaitmeninė kompetencija apima ne tik IRT vartotojo įgūdžius, bet kūrybišką kritinių IRT įgūdžių taikymą, kitaip tariant, skaitmeninė kompetencija yra socialines inovacijas *įgalinanti* dimensija, kurios esminė efektyvumo prielaida yra moderni IRT infrastruktūra. **Strateginė žinių lyderystė padeda integraliai valdyti skirtingų IRT ir IKS techninių bei vadybos kompetencijų visumą, sėkmingai spręsti informacijos filtro problemą ir užtikrinti kokybiškos informacijos srautų valdymą besimokančios organizacijos sprendimų priėmimo procesuose** (išskirta mano – S. J.). Dėl šios aplinkybės informacijos ir komunikacijos specialistai IRT sektoriuje dažnai užima vadovaujančiąsias pozicijas. Būtina pabrėžti naujausių analitinių ES studijų, susijusių su IRT profesionalų šiuolaikinės situacijos analize bei perspektyvų prognoze, svarbą (Ferrari 2012). Pati informacijos specialisto samprata, specialistų teigimu, kinta atsižvelgiant į informacijos sektoriaus ir informacijos technologijų plėtotę, „ryškėja poreikis rengti tokius specialistus, kurie gebėtų valdyti nacionalinę ir globalinę informaciją, koordinuoti vidinius ir išorinius socialinės komunikacijos ir

atminties institucijų informacijos srautus, siekti šių organizacijų strateginės veiklos sėkmės“ (Stasėnaitė et al. 2012).

Apibendrinus išanalizuotus mokslinius žinių visuomenės kompetencijų tyrimus, konstatuotina, kad bendriesiems ir atskirų sričių, iš jų – IRT specialistų kompetencijų tyrimams skiriama palyginti nemažai dėmesio, tačiau tai nėra tiesioginis šios disertacijos tyrimo objektas. Išanalizavus teorinius tyrimus ir praktinio taikymo patirtį, galima teigti, kad informacijos ir komunikacijos specialistų, *strateginės lyderystės kompetencijų* formavimosi problema nebuvo išsamiai nagrinėta, tačiau akivaizdus šios srities mokslinių tyrimų poreikis. *Intensyvios žinių visuomenės plėtros sąlygomis būtent šie specialistai disponuoja holistinės vadybos kompetencijomis, leidžiančiomis efektyviau suvaldyti skaitmeninį kompleksiskumą* (išskirta mano – S. J.).

Sprendžiama mokslinė problema. Atliktų tyrimų analizė parodė, kad jie vykdomi atskiromis linkmėmis (besimokančios organizacijos, vadybos, informacijos vadybos, žinių vadybos, ugdymo ir pan.). Iki šiol į vieną visumą nebuvo sujungti pagrindinių informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų tyrimo aspektai, orientuojantis į žinių visuomenės kūrimo ir plėtros tikslus, IRT iššūkius bei besimokančios organizacijos poreikius. Toks problemos tyrimo fragmentiškumas atsiliepia ir praktikoje, kai **pasigendama sisteminėmis teorinėmis nuostatomis grįstos kryptingos informacijos ir žinių vadybos besimokančioje organizacijoje probleminio lauko analizės bei metodiškai pagrįsto sprendimų priėmimo.** Tyrime remiamasi principine nuostata, kad *žinių vertę kuria žmogiškasis potencialas* (Souter 2010). *Žinių visuomenėje yra itin svarbūs esminiai besimokančios organizacijos lyderio gebėjimai tinkamai išnaudoti turimą informaciją ir ją paversti konkurencingomis žiniomis.* Kitaip tariant, socialinės tikrovės konstruktas grindžiamas *idėjų kūrimu.* Intensyvios tinklaveikos visuomenės *socialinės dinamikos* kontekste *besimokančių organizacijų* žinių architektūra esmingai praplečia informacijos ir žinių vadybos struktūrų galimybes bei atveria kelią organizacijų *inovacijoms ir kūrybiškumui.*

Efektyviai ir lanksčiai reaguojant į sparčius globalios aplinkos pasikeitimus ir ekonomikos iššūkius, ypatingas dėmesys mokslinėje literatūroje skiriamas esminių kompetencijų formavimui *besimokančioje visuomenėje* (Brion et al. 2012, p. 225–251; Bessant 2012, p. 34–360, cit. iš Tidd 2012). Tuo siekiama sukurti veiksmingą mokymosi visą gyvenimą sistemą, kuri efektyviai pritaikytų IRT galimybes ir užtikrintų dinamiškai visuomenei būtinų žinių bei gebėjimų įgijimą ir tobulinimą. Tinklaveikos sąlygomis klasterių atmaina pasireiškia kaip kompetencijų tinklai arba tam tikra atitinkamų sričių kompetencijų koncentracija. Šiuo atveju priimtinausias OECD apibrėžimas: „Kompetencija – tai gebėjimas sėkmingai įveikti kompleksinius iššūkius ir įgyvendinti kompleksines veiklas ar užduotis“ (Rychen, Sagalnik 2002).

Nacionalinis konkurencingumas žinių ekonomikos sąlygomis grindžiamas esminėmis kompetencijomis ir strateginėmis inovacijomis. *Informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų formavimo nustatymas ir jomis paremtas strateginis valdymas – viena svarbiausių šalies pažangos sąlygų. Tyrimo metu atskleista strateginė kompetentingo IKS potencialo pridėtinė vertė besimokančioje organizacijoje – kokybiškų sprendimų priėmimas* (išskirta mano – S. J.). Tad įmanoma nustatyti, kokia strateginės lyderystės kompetencijų struktūra žinių visuomenėje turi būti grindžiamas besimokančios organizacijos valdymas, kuris skatintų ne tik informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų formavimą, bet ir bendrąją organizacijų strateginę lyderystę.

Šiame kontekste **disertacijoje keliamas pagrindinis probleminis klausimas – kokiomis kryptimis ir kaip sistemiškai bei kryptingai dera formuoti esmines informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijas besimokančioje organizacijoje.**

Tyrimo objektas – informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijos besimokančioje organizacijoje jų formavimo krypties aspektu.

Tyrimo tikslas – sumodeliuoti informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų kryptis besimokančioje organizacijoje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti esmines informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų formavimo tendencijas ir kryptis.
2. Atliekant empirinį tyrimą patikslinti nustatytas informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų formavimo kryptis.
3. Pritaikyti nustatytas informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų kryptis lyderio gyvavimo ciklo analizės sprendimų priėmimo besimokančioje organizacijoje modeliui kurti.

Ginamieji teiginiai:

1. Informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų dimensijų pagrindas žinių visuomenėje leidžia nustatyti šių specialistų strateginės lyderystės formavimo kryptis besimokančioje organizacijoje.
2. Teoriniu pagrindu suformuluotos informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kryptys iš esmės atitinka informacijos ir komunikacijos srities ekspertų įvardytosioms.
3. Informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės besimokančioje organizacijoje kompetencijų kryptys ir jų komponentai gali padėti suprojektuoti informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų modelį, kuris gali būti šių kompetencijų formavimo pagrindu.

Tyrimo metodai. Siekiant nustatyti informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų kryptis, disertacijoje taikomas modeliavimo metodas, apimantis teorines įvairių sričių specialistų išvalgas ir ekspertinį vertinimą. Mokslinių tyrimų turinio analizė atlikta disertacijoje taikant lyginimo, sintezės, apibendrinimo metodus. Nagrinėjant žinių visuomenės kompetencijas taikytas lyginamosios analizės metodas. Sisteminiu požiūriu grįsta ir taikant lanksčiųjų sistemų teoriją (Bertalanffy 1972; Bowler 1981; Checkland 1981, 1985) atlikta mokslinės literatūros ir kitų šaltinių, empirinio tyrimo rezultatų analizė leido parodyti informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų santykį su besimokančia organizacija ir modeliuoti šių specialistų strateginės lyderystės kompetencijų vystymo kryptis.

Teorinei bendrųjų kompetencijų analizei pasitelkiamas Haste (2001) kompetentingo žmogaus modelis. Tyrimo kontekste metodologiniu požiūriu svarbi šio autoriaus nuostata, kad nėra idealių kompetencijų, ir jo išskirtoji *metakompetencijos* sąvoka, kuri žinių visuomenės kontekste aprėpia inovacijų vadybos ir tęstinumo dimensiją. Ši savo ruožtu gali būti siejama su žinių visuomenės strateginės lyderystės paradigma. Holistinis žinių visuomenės suvokimas per informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų prizmę grindžiamas strateginės vadybos konceptu (Leibold et al. 2002). *Empirinėje disertacijos dalyje esminį tyrimų objektą sudaro informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų lyderio gyvavimo ciklo besimokančioje organizacijoje valdymas.* Siekiant atlikti šio tyrimo objekto analizę buvo pritaikyti daugiakriterinės analizės metodai.

Darbo teorinis naujumas.

1. Suformuluotos apibendrinančios teorinės išvalgos, analizuojančios informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės

kompetencijų sampratą žinių visuomenėje itin spartėjant skaitmeninio kompleksiško aplinkoms.

2. Teoriškai pagrįstos bei išskirtos informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijos, nustatytos jų formavimo kryptys besimokančioje organizacijoje.
3. Sukurtas informacijos ir komunikacijos specialistų lyderio gyvavimo proceso kompleksinės analizės modelis ir daugiakriterinė lyderio gyvavimo ciklo analizės sprendimų paramos sistema.

Praktinis darbo reikšmingumas.

1. Parengtas informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų modelis. Modifikuotas modelis gali būti panaudotas konkrečioje besimokančioje organizacijoje informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijoms nustatyti ir formuoti.
2. Informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų modelis gali būti pritaikytas informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų savidiagnostikai ir saviugdai.
3. Sisteminiu požiūriu pagrįstas informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų nustatymas yra svarbus informacijos ir komunikacijos specialistų mokymo procesui (MA „Žinių vadyba ir lyderystė“). Galimas tam tikrų sistemos parametrų išbandymas Lietuvos kompiuterininkų sąjungos projektuose.

Praktinis darbo rezultatų pritaikymas:

1. Autorės parengtas informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų modelis išbandomas turinio valdymo sistemoms kurti (VGTU Internetinių ir intelektinių technologijų instituto „Žinių visuomenės lyderių ugdymo projektas“).

2. Sukurtas lyderio gyvavimo proceso besimokančioje organizacijoje kompleksinės analizės modelis modifikuotas konkrečiai besimokančiai organizacijai informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijoms nustatyti ir stiprinti (Bilo ir Melindos Geitsų projekto „Bibliotekos pažangai“ tęstinumo modelis, 11 priedas).
3. Autorės parengtu informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų modeliu pagrįstas Lietuvos, Latvijos ir Estijos nacionalinių bibliotekų vidurinės grandies vadovų strateginės lyderystės kompetencijų vystymas (schema, 12 priedas).

Disertacijos tyrimo ribos. Disertacijos tyrimo metu koncentruojamasi tik į esmines, (angl. *generic, strategic, core*) informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų kryptis. Jos modeliuojamos besimokančioje žinių visuomenės organizacijoje atsiribojant nuo operacinės ir taktinės lyderystės kompetencijų. Profesinių kompetencijų dedamoji bendrosios informacijos ir komunikacijos specialistų lyderystės kompetencijų kontekste galėtų būti atskiro mokslinio tyrimo objektu.

Šioje disertacijoje integralios informacijos ir komunikacijos specialistų dimensijos laikomasi dėl mokslinio ir praktinio šių veiklų sąveikumo ir teoriniu, ir praktiniu lygmenimis. Tai atsispindi ir ES, UNESCO, JT, Pasaulio banko, Tarptautinės telekomunikacijų sąjungos (angl. ITU) strateginiuose, ir šių sričių politikos dokumentuose, susijusiuose su informacijos, žinių visuomenės, žinių ekonomikos, sumanios ekonomikos, tvarios ekonomikos plėtros tendencijomis. Disertacinio tyrimo metu įvairių sričių ekspertų vertinimuose orientuojamasi į informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų vertinimą per besimokančios organizacijos prizmę.

Disertacijos struktūra. Disertacijos struktūrą lėmė tyrimo objektas, dalykas, tikslai, uždaviniai ir pasirinkti tyrimo metodai. Disertaciją sudaro įvadas, trys skyriai, išvados, šaltinių ir literatūros sąrašas, 12 priedų.

Pirmajame skyriuje pristatomos žinių visuomenės kompetencijos besimokančios organizacijos aspektu. Įvardijamos informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų apibrėžtys, aptariami šios srities mokslinių tyrimų ir projektų rezultatai, atskleidžiamas mokslinės problemos kompleksškumas, išskiriami esminiai žinių visuomenės veiksniai, darantys įtaką kompetencijų formavimo besimokančioje organizacijoje ypatumams. Skyriuje taip pat nagrinėjama informacijos ir komunikacijos specialistų žinių visuomenėje sampratų kaita ir prigimtis, žinių vadybos įtaka informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų formavimui.

Antrajame skyriuje atskleidžiami informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų komponentai. Pateikiama empirinio tyrimo interpretacija, aptariami autorės apibendrinti mokslinės ir specialiosios literatūros kokybinės turinio analizės rezultatai, atlikto disertacinio tyrimo metodologija ir disertacinio tyrimo metodai: Europos ir nacionalinių strateginių dokumentų bei mokslinių tyrimų turinio kokybinė analizė, stebėjimas, ekspertų apklausa. Skyriuje atskleidžiama kokybinė kompetentingo informacijos ir komunikacijos specialisto pridėtinė vertė besimokančioje organizacijoje, pristatomos empirinio tyrimo ištakos, organizavimas, vykdymo etapai, ekspertų atrankos kriterijai, ekspertinės apklausos rezultatai, įvardytos esminės informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų formavimo kryptys, jų komponentai ir sąveika.

Trečiajame skyriuje visa tai sujungta į vientisą koncepcinę sistemą, orientuotą į žinių visuomenės tikslus ir besimokančios organizacijos poreikius. Tokia sistema leidžia analizuoti informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų ugdymą ir jų valdymą situacijas generuojančiose aplinkose. Pateiktas lyderio gyvavimo proceso organizacijoje kompleksinės analizės modelis ir daugiakriterinė lyderio gyvavimo ciklo analizės sprendimų paramos sistema.

Disertacijos aprobavimas

Tyrimo prielaidos pristatytos penkiose mokslinėse konferencijose:

– 2005 m. rugsėjo 15–17 d. Klaipėdos universitete Lietuvos kompiuterininkų sąjungos organizuotoje 12-ojoje tarptautinėje mokslinėje kompiuterininkų konferencijoje „Kompiuterininkų dienos – 2005“, Informacinės visuomenės sekcijoje pristatytas pranešimas „Valstybės institucijų interneto svetainių tyrimas“ (bendraautoris L. Pečiūra).

– 2005 m. gruodžio 15 d. Vilniuje trečiojoje tarptautinių mokslinių konferencijų ciklo, skirto Lietuvos narystės Europos Sąjungoje pirmosioms metinėms, Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacijos kartu su asociacijos Akademine taryba, Vilniaus Gedimino technikos universiteto Tarptautinės ekonomikos ir vadybos katedra ir kitomis Lietuvos bei užsienio institucijomis organizuotoje tarptautinėje mokslinėje praktinėje konferencijoje „Žmogiškieji ištekliai: Europos dimensija“ pristatytas pranešimas „Individo kompetencijų poreikis žinių visuomenės kontekste.“

– 2006 m. gruodžio 1 d. Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto 15-os metų jubiliejui skirtoje Informacijos ir komunikacijos katedros organizuotoje tarptautinėje mokslinėje praktinėje konferencijoje „Informacijos ir žinių vadybos aprėptys šiuolaikinėje organizacijoje: žinių ekonomikos iššūkiai“ pristatytas pranešimas „Žinių visuomenės link: darbuotojo kompetencijų poreikis organizacijoje“.

– 2007 m. rugsėjo 13–15 d. Panevėžyje Lietuvos kompiuterininkų sąjungos organizuotoje 13-ojoje tarptautinėje mokslinėje kompiuterininkų konferencijoje „Kompiuterininkų dienos – 2007“ pristatytas pranešimas „Individo kompetencijų aprėptis žinių visuomenėje: problematikos apžvalga“.

– 2013 m. rugsėjo 19–21 d. Šiaulių universitete Lietuvos kompiuterininkų sąjungos organizuotoje 16-ojoje tarptautinėje mokslinėje konferencijoje „Kompiuterininkų dienos – 2013“ pristatytas pranešimas „Strateginės lyderystės kompetencijos Europa 2020 kontekste“.

Mokslinio darbo rezultatai paskelbti šešiose mokslinėse publikacijose, Lietuvos mokslo tarybos daktaro disertacijai pripažintuose mokslo leidiniuose:

Gudauskaitė (Jokūbauskienė), S.; Pečiūra, L. Valstybės institucijų interneto svetainių tyrimas. *Informacijos mokslai*, 2005, t. 34, p. 86–90. ISSN 1392-0561

Gudauskaitė (Jokūbauskienė), S. Žinių visuomenės link: organizacijos darbuotojo kompetencijų poreikis. *Informacijos mokslai*, 2007, Nr. 40, p. 66–72. ISSN 1392-0561

Gudauskaitė (Jokūbauskienė), S. Individo kompetencijų aprėptis žinių visuomenėje: problematikos apžvalga. *Informacijos mokslai*, 2007, Nr. 42–43, p. 233–241. ISSN 1392-0561

Jokūbauskienė, S.; Gudauskas, R. Besimokančios organizacijos ir žinių visuomenės kompetencijų integralumas. *Socialinis ugdymas*, 2012, Nr. 21(32), p. 45–61. ISSN 1392-9569

Jokūbauskienė, S. Informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų formavimo tendencijos žinių visuomenėje. *Informacijos mokslai*, 2013, Nr. 64, p. 90–112. ISSN 1392-0561

Jokūbauskienė, S. Lyderio gyvavimo organizacijoje proceso kompleksinės analizės modelis ir sistema. *Informacijos mokslai*, 2013, Nr. 65, p. 7–23. ISSN 1392-0561

Mokslinių konferencijų medžiaga:

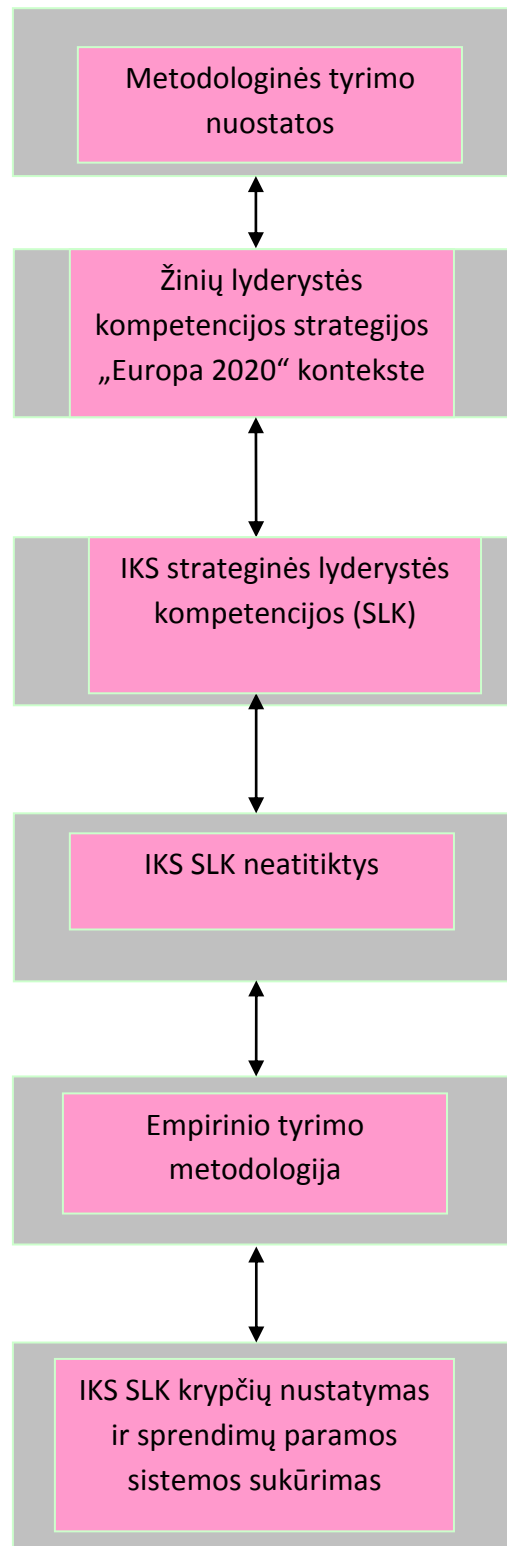
Gudauskaitė (Jokūbauskienė), S. Žinių visuomenės link: darbuotojo kompetencijų poreikis organizacijoje. *Informacijos ir žinių vadybos aprėptys šiuolaikinėje organizacijoje: žinių ekonomikos iššūkiai. Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto 15-osioms metinėms pažymėti skirtos mokslinės praktinės konferencijos medžiaga*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2007, p. 68–81. ISBN 978-9955-33-095-0

13 publikacijų nerecenzuojamuose leidiniuose ir kituose šaltiniuose:

- **Gudauskaitė (Jokūbauskienė), S.** Electronic signature: e-document Exchange in Lithuania. Tarptautinis Baltijos Ministrų Tarybos informacijos ir ryšių technologijų žurnalas *Baltic IT&T Review*, 2004, No. 3 (34), p. 15–17. ISSN 1691-4694
- **Gudauskaitė (Jokūbauskienė), S.** Infobalt 2004: changes in the information society and IT market. Tarptautinis Baltijos Ministrų Tarybos informacijos ir ryšių technologijų žurnalas *Baltic IT&T Review*, 2004, No. 4 (35), p. 13–14. ISSN 1691-4694
- **Gudauskaitė (Jokūbauskienė), S.; Pečiūra, L.** A survey of the web sites of state institutions in Lithuania. Tarptautinis Baltijos Ministrų Tarybos informacijos ir ryšių technologijų žurnalas *Baltic IT&T Review*, 2005, No. 3 (38), p. 47–49. ISSN 1691-4694
- **Gudauskaitė (Jokūbauskienė), S.; Pečiūra, L.** *Tyrimo „Valstybės institucijų interneto svetainių atitikimo Bendriesiems valstybės institucijų interneto svetainių reikalavimams“ ataskaita.* Informacinės visuomenės plėtros komitetas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės. Vilnius, 2005, p. 32
- **Gudauskaitė (Jokūbauskienė), S.** *Žinių visuomenės plėtros procesų apžvalga Lietuvoje.* Skaitmeninė Lietuva, CD-ROM „Skaitmeninė Lietuva 2007“, Infobalt, 2007. Prieiga per internetą: <http://archyvas.infobalt.lt/sl/index_lt.php?t=IRT&i=7502>.
- **Gudauskaitė (Jokūbauskienė), S.** *Review of process of the knowledge society development in Lithuania.* Digital Lithuania, CD-ROM “Digital Lithuania“, Infobalt, 2007. Prieiga per internetą: <http://archyvas.infobalt.lt/sl/2007/index_en.php?t=zinios>.
- **Gudauskaitė (Jokūbauskienė), S.** *Informacinės visuomenės procesų įvertinimas globalizacijos kontekste.* Skaitmeninė Lietuva, CD-ROM „Skaitmeninė Lietuva 2007“, Infobalt, 2007. Prieiga per internetą: <http://archyvas.infobalt.lt/sl/2007/index_lt.php?t=IRT&i=7525>.

- **Gudauskaitė (Jokūbauskienė), S.** *The evaluation of information society processes in the context of globalization.* Digital Lithuania, CD-ROM “Digital Lithuania“, Infobalt, 2007. Prieiga per internetą: <http://archyvas.infobalt.lt/sl/2007/index_en.php?t=evisuom>.
- **Gudauskaitė (Jokūbauskienė), S.** Evaluating the processes of the information society in the context of globalisation. Tarptautinis Baltijos Ministrų Tarybos informacijos ir ryšių technologijų elektroninis žurnalas *Baltic IT&T Review*, 2007, No. 3. ISSN 1691-4694
- **Gudauskaitė (Jokūbauskienė), S.** Modern Bookmen: the best initiatives of information society projects and internet solutions in Lithuania in 2007. Tarptautinis Baltijos Ministrų Tarybos informacijos ir ryšių technologijų elektroninis žurnalas *Baltic IT&T Review*, 2008, No. 1. ISSN 1691-4694
- **Gudauskaitė (Jokūbauskienė), S.** World Summit Award and „Modern Bookmen“ contests help to create inclusive information society. Tarptautinis Baltijos Ministrų Tarybos informacijos ir ryšių technologijų elektroninis žurnalas *Baltic IT&T Review*, 2008, No. 3. ISSN 1691-4694
- **Jokūbauskienė, S.** *Lietuvos žinių visuomenės plėtros procesų apžvalga. Apžvalga „Infobalt“ leidiniui.* Infobalt, 2008. Prieiga per internetą: <http://archyvas.infobalt.lt/sl/index_lt.php?t=ivpk>.
- **Jokūbauskienė, S.** A Review of Processes in the Development of Lithuania’s Knowledge-Based Society. Tarptautinis Baltijos Ministrų Tarybos informacijos ir ryšių technologijų elektroninis žurnalas *Baltic IT&T Review*, 2008, No. 4. ISSN 1691-4694

Padėkos. Esu dėkinga Šeimai ir Vilniaus universiteto Informacijos ir komunikacijos katedros kolegoms už palaikymą rengiant disertaciją, o Mokslinei vadovei ir konsultantei – už pagalbą, profesionalius patarimus ir įžvalgas.



Disertacijos tyrimo loginė schema

1. Strateginės žinių lyderystės kompetencijų diskursas besimokančioje organizacijoje

1.1. *Globalios žinių visuomenės kompetencijos strategijos „Europa 2020“ kontekste*

Žinių visuomenės kompetencijų raiška individo gyvenime ir jų kompleksinis, atviras ir besivystantis, išorinių veiksnių įtaką patiriantis, nuolatinis identifikavimas skatina įveikti sparčios IRT plėtros ir žinių ekonomikos keliamus iššūkius. Siekiant tęstinės veiklos, orientuotos į darnų darbo aplinkos funkcionavimą, asmeninių savybių naudojimą, informacijos ir ryšių technologijų išmanymą, kyla svarbus nuolatinis individo poreikis tobulinti ir plėtoti savo kompetencijas. P. F. Drucker (2007) įvardyta sąvoka „žinių visuomenė“ išliko aktualizuota ir dinamiška iki šių dienų. Kuriant įvairias teorijas ir koncepcijas, ji kito ir šiuo metu gali būti traktuojama diferencijuotai. Vieni teoretikai laikosi nuostatos, kad tai yra „informacijos visuomenės“ sinonimas, kiti tvirtina, kad tai – dar tolimesnis, pažangesnis informacijos visuomenės vystymosi etapas. Šis požiūris tik dar labiau išryškina žinių visuomenės kompetencijų svarbą ir integralumą, todėl šia įprasminta nuostata bus vadovaujama laikantis loginės mokslinio tyrimo schemos.

Sugebėjimas persiorientuoti ir prisiderinti prie kintančios strateginės aplinkos yra tapęs organizacijų ir valstybių išlikimo galimybe, tačiau tik nedaugelis šalių sugeba palyginti nesunkiai keistis, efektyvios lyderystės padedamos jos gali įveikti krizių pasekmes ir sukurti kritinį strateginį pranašumą (pvz., Vokietija, Pietų Korėja). Organizacijų valdymo kontekste turėtų būti sukurta savotiška palanki permainų erdvė, kurioje pačios besimokančios organizacijos imtųsi iniciatyvos ir sėkmingai įgyvendintų permainas bei įveiktų krizes, remdamosi esamais organizaciniais ištekliais ir kompetencijomis. Žinių visuomenės problemas sukėlė žinių ekonomikos keliamų iššūkių nepaisymas, sisteminio požiūrio į kompetencijų modeliavimą bei ugdymą trūkumas, teorinėmis nuostatomis ir mokslo požiūriu grindžiamų

rekomendacijų šiai kompleksinei problemai spręsti stoka. Ypač aktualus IKS strateginės lyderystės ir išskirtinių valdymo kompetencijų tyrimų poreikis tapo globalios 2008 m. ir vėlesnio laikotarpio ekonominės krizės kontekste. *Galima teigti, kad šios krizės esmė – visų įmanomų rūšių ekonominių, politinių ir socialinių rizikų nesuvaldymas, kas šio tyrimo atžvilgiu gali būti traktuojama kaip esminė strateginės lyderystės kompetencijų nepakankamumo ir neatitikčių globalių sprendimų poreikiui problema, neišvengiamai koreguojanti ir naujausias žinių visuomenės ir ekonomikos strateginių elgsenų bei kompetencijų, iš jų – informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų, modelius (išskirta mano – S. J.).*

Aktualiausiuose ES dokumentuose konstatuojama, kad IRT profesionalai disponuoja specifinėmis techninėmis kompetencijomis – programinės įrangos, duomenų bazių ir tinklų analitikos, taip pat tam tikrais vadybos, komunikacijos ir užsienio kalbų įgūdžiais (EU Skills Panorama 2012). Įdomu pažymėti tai, kad šiuo metu 55 proc. IRT profesionalų dirba srityse, tiesiogiai nesusijusiose su IRT industrija, kuriose jie palaiko ir plėtoja IS. Ypač svarbu pažymėti, kad pastaruoju metu net ir šioje itin technologinėje veiklos srityje pradedama akcentuoti netechnologinių kompetencijų svarba: skaitmeninio turinio kūrimas ir naudojimas, socialinė komunikacija, informacinis saugumas, verslo aplinkos įvertinimas, rinkos tyrimai, projektų valdymo kompetencijos, organizacijos struktūra ir kultūra, komunikacijos įgūdžiai, komandinis darbas, sisteminė analizė, kūrybiškumas ir inovatyvumas plėtojant taikomuosius, kokybiška informacija pagrįstus sprendimus (PARP 2009; FEDIL 2012).

Šiame darbe analizuojamos ir bendrosios žinių visuomenės problemos, perspektyvinės jų raidos tendencijos bei galimi sprendimų scenarijai neišvengiamai peržengia žinių visuomenės kompetencijų strateginės plėtros ribas ir yra svarbūs visos valstybės valdymo problemų sprendimų kontekste. Informacijos kiekis ir kokybė įgauna vis didesnę reikšmę tarptautinėje konkurencinėje aplinkoje, strateginė informacija – neatsiejama konkurencinio

pranašumo plėtojimo dalis moderniose pramonės šakose, informacinė arba žinių visuomenė tapo neabejotinu Lietuvos valstybės prioritetu. Tai dėsninga. Anot Porter, „tolydžio didėjantis modernaus tarptautinio konkurencingumo elementas yra informacijos, kuri prieinama piliečiams, gausa ir kokybė“ (Porter 1990, p. 639). Suprantama, iš šios svarbios metodologinės nuostatos atitinkamai kyla ir ypatinga informacijos ir komunikacijos profesionalų strateginių lyderystės kompetencijų besimokančioje organizacijoje svarba. *Šios srities strateginiai sprendimai leidžia ne tik suvaldyti be perstojo augantį informacijos išteklių kiekį ir informacinių srautų apykaitos procesus (informacijos filtro problema), juos įprasminant, bet ir padaro informaciją ir žinias esmine vertės kūrimo grandinės kokybės dalimi.*

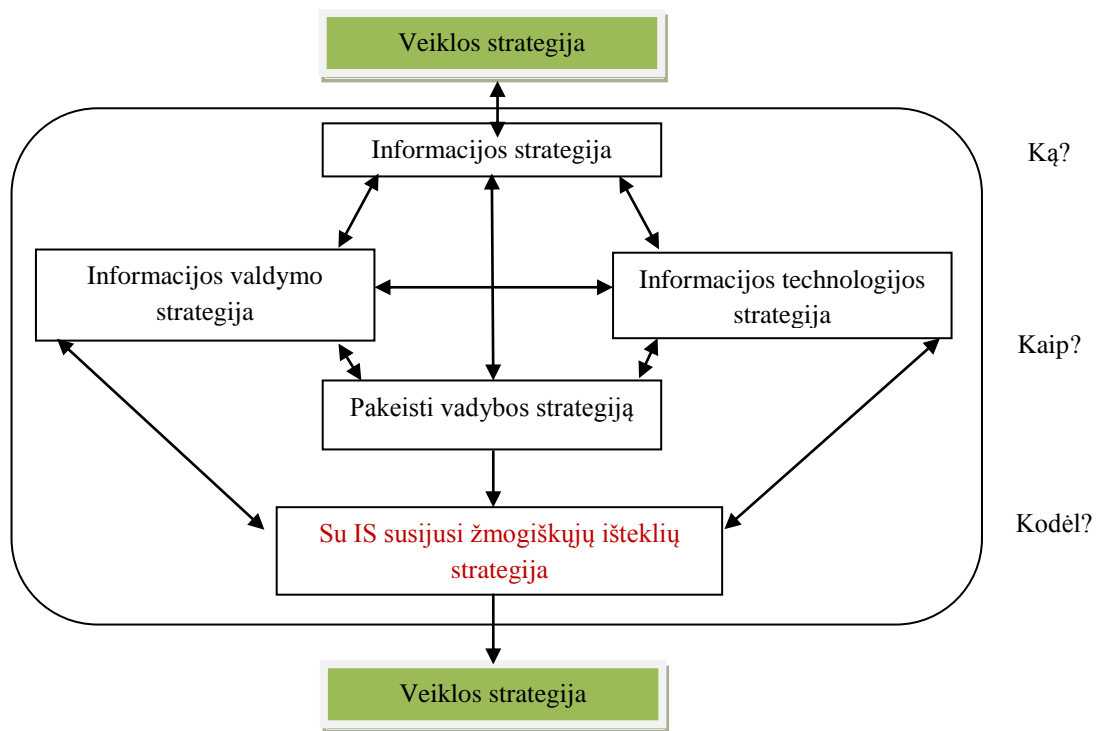
Įvertinant žinių visuomenės raidos tendencijas būtina akcentuoti, kad daugelio valstybių darbo jėgos įgūdžiai nebeatitinka XXI a. ekonomikos realybės reikalavimų, todėl privalu atitinkamai koreguoti švietimo ir profesinio rengimo sistemų esminių kompetencijų sąrangas. Priešingu atveju nebus įmanoma disponuoti integralia valstybės informacijos politika ir interoperabilia infrastruktūra, priartėti prie pasaulinio konkurencinio pranašumo standartų. Kita vertus, ekspertų nuomone, įmanoma tiksliai sumodeliuoti ateities strateginių kompetencijų perspektyvą. Iš to išplaukia, kad visada yra strateginių neatitikčių grėsmių, kurioms įveikti besimokančioje organizacijoje reikalingos IKS strateginės lyderystės kompetencijos. Jos buvo pagrįstos teoriškai ir patikrintos empiriniu tyrimu. Europos skaitmeninės darbotvarkės (KOM (2010) 245 galutinis) įvardytuose tiksluose ir priemonėse jiems pasiekti, ypač akcentuojama skaitmeninio raštingumo kompetencija. Europos Sąjungos formuluojamos strateginės kryptys skatina investicijas į ekonominės situacijos problemų sprendimą ir veiklas, kurios atkurtų prarastą Europos konkurencingumą pasaulyje.

Žmonės, plėtodami žinias ir kurdami pridėtinės vertės produktus, disponuoja nuolat atnaujinamomis kompetencijomis, kurios suteikia jiems ir organizacijoms strateginį pranašumą. Tačiau šalia gerovės visuomenės

tendencijos teigiamų aspektų kyla socialinės ir skaitmeninės atskirties grėsmė, kuri, vertinant iš skaitmeniškumo perspektyvos, yra neatsiejama šio laikotarpio dalis, susijusi su 2008 m. ypatingą pagreitį įgavusios pasaulinės ekonominės krizės pasekmėmis. Tokios grėsmės prielaidas ir mastą savo laiku išvelgė P. Kotler (1997). Globalus kontekstas, skaitmeninės įtraukties ir atskirties procesai, palaikomos inovacijos ir vertybinė kultūra, tai – esminių šio laikotarpio tendencijų įprasminimas, užtikrinantis stabilumą ir kuriantis strateginių krypčių gaires žinių visuomenės kontekste.

Žinių visuomenė siejama su globalizacijos fenomenu, kurį lydi technologiškai intensyvi aplinka. Individualumas, visuomeniškumas, organizacija ir joje vykstantys įvairialypiai ekonominiai, realūs ar virtualūs reiškiniai yra tarpusavyje susiję. Didėjantis globalių procesų kompleksškumo laipsnis žinių visuomenėje perauga į skaitmeninį kompleksškumą, kurio suvaldymas daugiausia lemia skaitmeninės ir tvarios ekonomikos efektyvumą. Holistiniu požiūriu esminė problema formuluojama kaip informacijos atrankos, o ne jos pertekliaus kontrolės valdymas. Esant geresnei informacijos kokybės valdymo (filtro) kontrolei, organizacijų lyderiai galės lengviau valdyti įgalinančias aplinkas.

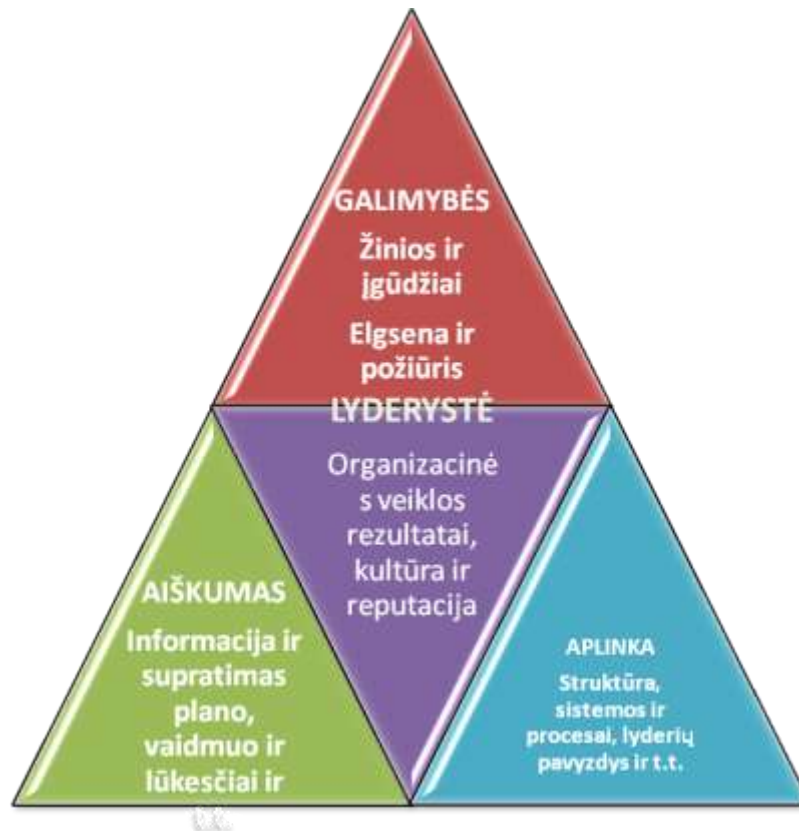
Naujos kokybės dinamiškai aplinkai valdyti būtina ir kitokia kritinė išskirtinių kompetencijų masė, kurioje dominuoja skaitmeninės kompetencijos paradigma. Pridėtinės vertės kūrimas kompleksškai valdant skaitmenines kompetencijas įgalina sėkmingą bendradarbiavimą tinkle ir efektyvų dalyvavimą žinių ekonomikos kontekste. Kompetencijų formavimo prasme atsiranda ir vis didesnę svarbą įgyja **žinių visuomenės lyderių kryptis.**



1.1 pav. Sociotechnologinė planavimo aplinkos perspektyva (Robson 1994, p. 161)

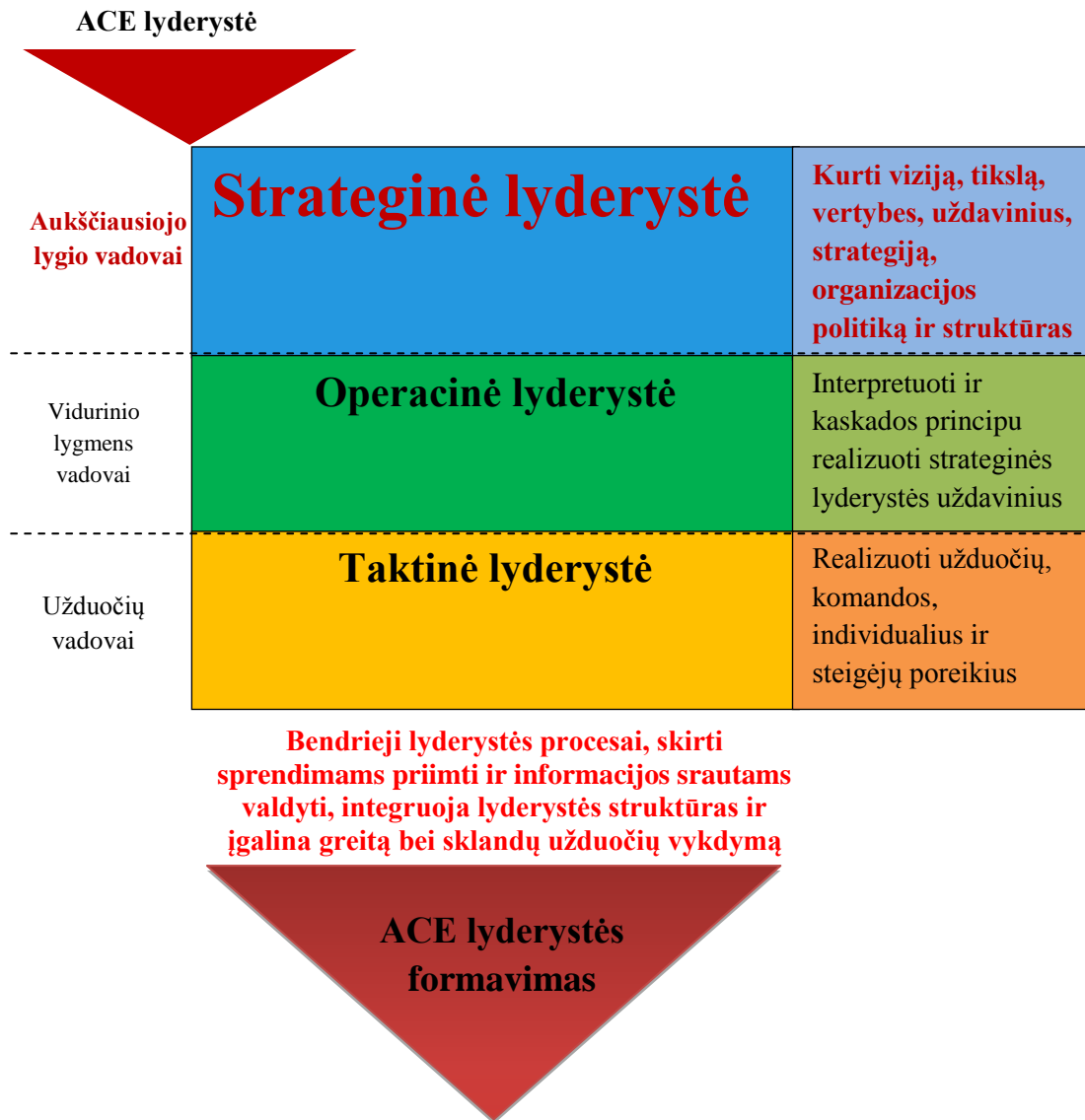
Taigi šiuolaikinėmis sąlygomis dar kartą pasitvirtina ir kita, jau klasikine tapusi Robsono (1994) išvalga, kai akcentuojama būtinybė pereinant nuo žemesnio IRT veiklos lygmens prie aukštesnio integraliai ir holistiškai įveikti strategines žinojimo bei veiklų neatitiktis dabartiniame skaitmeniniame amžiuje (1.1 pav.).

Toliau pateikiamos esminės skaitmeninio amžiaus lyderystės sėkmės sąlygos, pagal kurias lyderystė įgalinama žinių ir įgūdžių požiūriu keisti organizacijos elgseną ir intelektą. Naujo tipo organizacijose dominuoja strateginių veiklų aiškumas, pagrįstas informacijos ir žinių prioritetais. Tokios organizacijos gali proaktyviai veikti generuojančias aplinkas ir kurti pridėtinę vertę (1.2 pav.). Kompetencijų formavimo kontekste išaiškėja itin svarbi, integrali **organizacijos tikslų realizavimo kryptis.**



1.2 pav. ACE (angl. *Ability, Clarity, Environment*) lyderystės sėkmės sąlygos (Tozer 2012, p. 286)

Skaitmeninė atskirtis ir šiandien yra aktuali problema, kurią įveikti siekia tiek Lietuva, tiek visa ES (KOM (2010) 2020 galutinis; Žin., 2011, Nr. 33-1547). Penkiolika skirtingų struktūrinių dokumentų, kuriuose analizuojama ir įprasminama skaitmeninė kompetencija iš ES perspektyvos, aptariami EK ataskaitoje (Ferrari 2012). Skaitmeninė kompetencija prilyginama „judančiam taikinui“, kuris dengia įvairias IRT sritis. Strategijoje „Lietuva 2030“ taip pat akcentuojamas sumanus valdymas, kuris apibrėžiamas kaip atviras ir skatinantis dalyvauti, rezultatyvus, atitinkantis visuomenės poreikius ir užtikrinantis geros kokybės paslaugas valdymas, kompetentinga ir priimanti kryptingus strateginius sprendimus valdžia. Tolesnėje schemoje (1.3 pav.) vizualizuotas būtent strateginės lyderystės kontekstas ir jo svarba aukščiausio organizacijų lygio vadovams.



1.3 pav. Integruoti lyderystės lygmenys (Tozer 2012, p. 49)

EK viename naujausių darbo dokumentų (SWD(2012) 96 final, p. 4) konstatuojama, kad visų sričių verslininkai ir aukščiausiojo lygmens vadovai galės tinkamai pasinaudoti IRT teikiamomis strateginėmis galimybėmis tik tuo atveju, jeigu jų kvalifikacija bus papildyta naujausiomis – naujo tipo *e. lyderystės* kompetencijomis. Ateities Europos perspektyva siejama su aukščiausio lygio strategine lyderyste ir versliu problemų sprendimu įgyvendinant IRT, informacinio saugumo, žaliųjų technologijų bei e. sveikatos sprendinius. Galima daryti prielaidą, kad IKS strateginės lyderystės kompetencijos sumažins ekonominės krizės sąlygomis išaugusio nedarbo

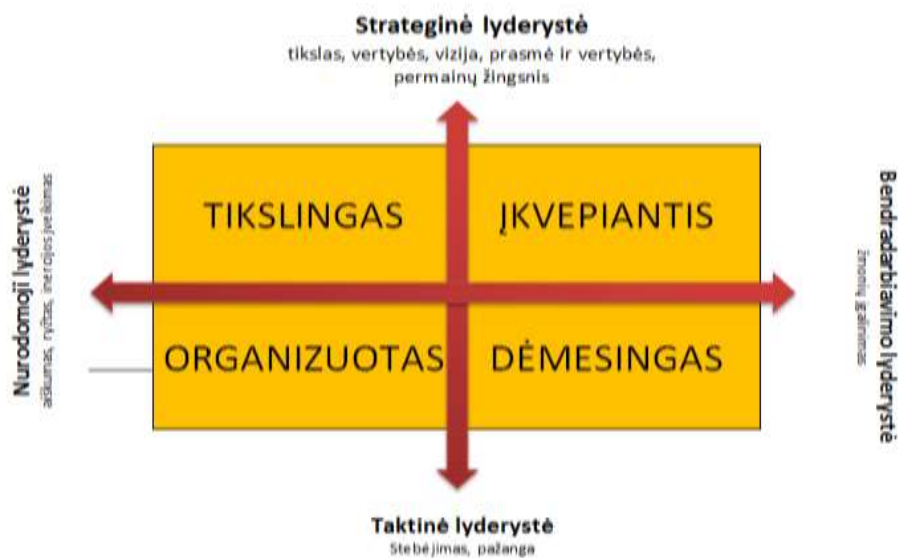
rizikas. Kita vertus, žinių visuomenėje besimokančios organizacijos konkuruoja savo rizika pagrįstais pranašumais, pvz., rizikos intelektu. Organizacijų vadovai turėtų įvertinti savo komandų rizikos intelekto tipus. Organizacijų lyderiams tikslinga įvertinti žinių įgijimo apie jų realizuojamų projektų rizikas kontekstus. Tuo tikslu būtina: nustatyti rizikas, kurias galima pažinti; nustatyti rizikas, kurias galima pažinti greičiausiai; išdėstyti rizikingus projektus žinių įgijimo grandinėje ir sukurti partnerių tinklus, kurie galėtų valdyti visas rizikas (Apgar 2007, p. 185). Labai svarbu nustatyti strateginių sprendimų neatitiktis jų priėmimo ir projektų koncentracijos grandinėse. Jos atsiranda, kai bandoma pernelyg daug žinių įgyti iš karto. Kita vertus, strateginės organizacijų vadovų ir vyriausiųjų informacijos specialistų (angl. CIO) kompetencijų neatitiktys parodo ir praleistą galimybę pasinaudoti turimais žinių įgijimo ištekliais.

Taigi informacijos ir pažinimo sritis yra itin plati, kompleksiška ir sudėtinga. Jos potencialo suvokimas atveria anksčiau paslėptas tradicinio organizacijų administravimo vertybes, nes klasikinis pramoninės ekonomikos supratimas transformavosi į žinių ekonomikos konceptą. Dėl šio pasikeitimo *visame pasaulyje vyriausiojo informacijos specialisto pareigos (CIO) tapo įprastomis daugelyje sėkmingų verslo ir viešojo valdymo organizacijų, o informacija, žinios ir išskirtinės šios srities kompetencijos tapo esminiu valstybių prioritetu* (išskirta mano – S. J.). Siekiant darbo kokybės ir efektyvumo, ypatingas dėmesys taip pat sutelkiamas į kritinį mąstymą, komunikaciją, komandinį darbą. Didžiausi iššūkiai, su kuriais susiduriame šioje srityje – kokybiška reikalingų kompetencijų atranka ir jų tinkamas naudojimas. Tokios kompetencijos papildo komandinį suderinamumą ir sudaro prielaidas organizaciniam konkurencingumui vystyti.

Dera atkreipti dėmesį, kad kartais vartojama „informacinės visuomenės“ sąvoka, kuri apibūdinama tam tikrais rodikliais (IVPK veiklos ataskaita 2012, 2011; IVPK, VPVĮ Lietuvos informacinės visuomenės plėtros tendencijų ir prioritetų 2014–2020 metais vertinimas 2012 ir kt.), tačiau šiame disertaciniame tyrime žinių visuomenė laikoma pažangesniu informacinės

visuomenės etapu. Tai tokia visuomenė, kuri yra dinamiška ir kelia išskirtinius reikalavimus valdymo kokybei, todėl ypatingą vertę įgyja naujo tipo kompetencijos, pvz., lyderystė, skaitmeninė kompetencija ir besimokanti organizacija (Singh 2011; Senge 2001; KOM2020 (2010)).

Strateginių žinių tikslų pagrindą sudaro organizacijos žinių kompetencijų matrica. Analizuojamuoju atveju besimokančią organizaciją tikslinga traktuoti kaip žinių visuomenės objektą, savo ruožtu pagal žinių visuomenės kompetencijų matricą reliatyvus žinojimas priskiriamas žinių naudojimo, t. y. gebėjimų ir žinių lyderystės santykio, pagrindui. Disertaciniame tyrime koncentruojamasi tik į strateginės lyderystės dimensiją, susijusią su organizacijos tikslo, prasmės ir vertybių bei permainų kontekstu. Kompetencijų formavimo požiūriu išskirtina savarankiška **strateginių besimokančios organizacijos kompetencijų vystymo kryptis**. Šia prasme metodologiškai svarbi yra toliau pateikta lyderystės struktūros schema (1.4 pav.).



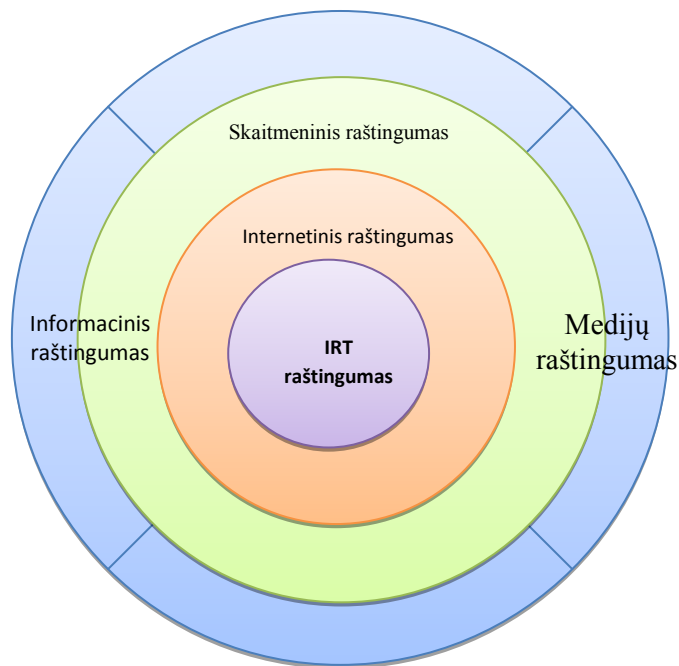
1.4 pav. Lyderystės struktūra (Tozer 2012, p. 79)

Žinių visuomenėje pasitikėjimas, atsakomybė, motyvacija ir pagarba – būtinos sąlygos užtikrintai žinių sklaidai socialinių interakcijų metu. Tinklaveikos fragmentacija yra globalizacijos procesų pasekmė, tačiau tuo pat

metu Europos integracija yra reakcija į globalizaciją kaip reiškinį, ir tai, anot Castells (2006), yra pati pažangiausia jo išraiška. Europos integracijos procesai šiandien leidžia diskutuoti kompetencijos sampratos naujumo prasmėmis ir skaitmeninės kompetencijos klausimais (The Roadmap... 2011).

Naujų žinių visuomenės kompetencijų aktualumas skatina ir skaitmeninės įtraukties procesus, kad būtų išvengta skaitmeninės atskirties. Kritinės skaitmeninės kompetencijos, kurias akcentuoja IRT politikos nuostatos, yra žinių visuomenės ateities darbų sėkmės veiksnys (1.5 pav.). Taigi *interaktyvus realybės matymas ir modeliavimas tinklaveikos kontekste kuria naują individų generaciją, kuri pasižymi kitokiu kūrybiškumu, inovatyvumu, strateginiu ir kritiniu mąstymu, gebėjimu spręsti problemas ir verslumu. Savo ruožtu skaitmeninė kompetencija skatina kitų kompetencijų atsiradimą ir vystymąsi* (išskirta mano – S. J.).

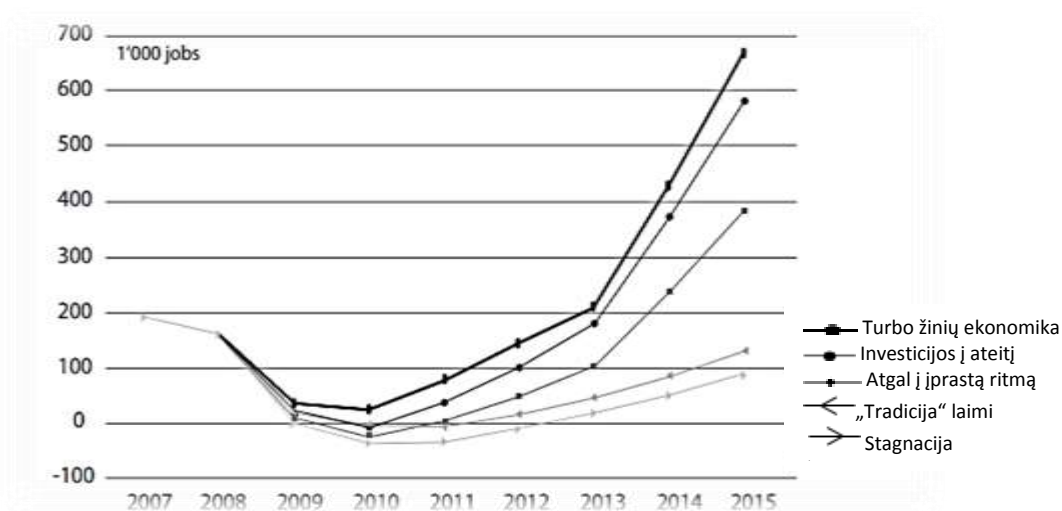
Prognozuojama, kad 2010–2020 m. profesionalių IRT darbuotojų skaičius vien tik ES padidės nuo 1,9 mln. iki 2,2 mln. (CEDEFOP 2012). Debesijos fenomenas iki 2015 m. sukurs 400 tūkst. naujų darbo vietų (SWD(2012) 96 final, p. 5).



1.5 pav. Skaitmeninės kompetencijos sudėtinės dalys (EC, Joint Research Institute for Prospective Technological studies 2010)

Atsiradusi naujoji ekonomika, įvairių autorių vadinama informacijos, skaitmenine ar žinių ekonomika, iš principo keičia ir viešosios politikos nuostatas dėl informacijos prieinamumo visuomenei bei nenutrūkstamo visuomenės mokymosi proceso. Modernių technologinių sprendimų sukeltos permainos keičia informacinės sąveikos, prieigos prie informacijos išteklių ir mokymosi procesų besimokančioje visuomenėje principus. Visa tai skatina ne tik sparčius ir strateginius profesinės informacijos ir komunikacijos specialistų kompetencijų sąrangos pokyčius, bet ir formuoja akivaizdų šios srities lyderystės kompetencijų poreikį taikomuosiose mokslo, verslo, politikos ir kitų visuomenės sričių valdymo veiklose. Savo ruožtu tai veikia moderniąsias vadybos kompetencijas, prognozuoja ir modeliuoja visuomenės raidą, prisideda prie demokratinės ir pilietinės visuomenės plėtotės.

Šiame kontekste atkreiptinas dėmesys į McCormark (2010) pateiktus turbo žinių ekonomikos scenarijus (1.6 pav.), kurie atspindi ateities perspektyvas pagal penkis scenarijus.



Turbo žinių ekonomika – sėkmė Europoje yra susijusi su produktyvumu ir ekonomikos augimu, kurių varomoji jėga – plačiai plintančios inovacijos, grindžiamos IRT.

Investicijos į ateitį – grįžti prie vidutinio augimo, kartu paspartinti IRT investicijas ir naujoves.

Atgal į įprastą ritmą – grįžimas prie istorinės raidos trajektorijos, patirties iki krizės, kalbant apie augimo tempus ir IT naujoves.

„Tradicija“ laimi – po krizės eksportu grindžiamas ekonomikos atsigavimas

skatina tradicines industrines šakas, o ne aukštųjų technologijų ir novatoriškas industrijas, todėl ekonomikos augimas susijęs su mažu IRT augimu. IRT sektoriaus perkėlimas už Europos ribų spartina atsigavimą.

Stagnacija – labai lėtas atsigavimas, lydymas svarbiausių šalių vidaus protekcionizmo, varžantis investicijas į inovacijas. Europos socialinė ir ekonominė sistema bando suspėti su sparčiai augančia ekonomika. Žemos IRT investicijos ir lėtas augimas sumažina e. įgūdžių paklausą ir didina potencialiai perteklinę pasiūlą.

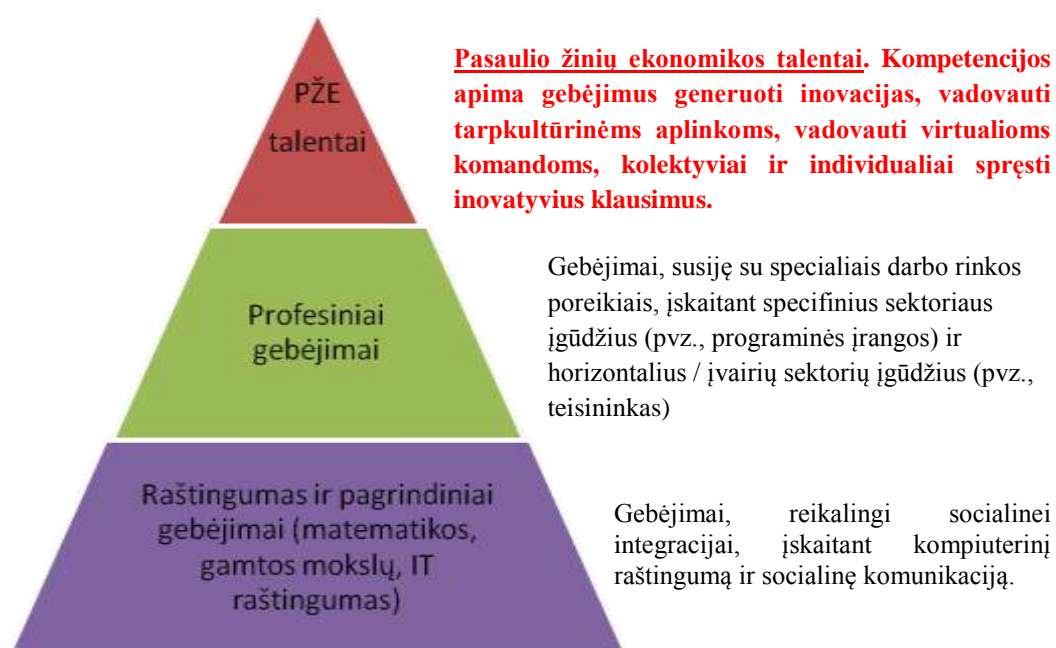
1.6 pav. Turbo žinių ekonomikos scenarijai (McCormark 2010, p. 71)

Reaguojant į globalių technologijų skverbtį ir siekiant tenkinti pakitusius organizacijų poreikius, pokyčiai neišvengiami ir žmogiškųjų išteklių tobulinimo srityje – organizacijos darbuotojų mokymosi procese. Lietuvoje į šiuos strateginius pokyčius buvo stengtasi strategiškai reaguoti mobilizuojant mokslo institucijų kūrybinį potencialą. Dar 2003 m. buvo sutelkta Humanitarinių ir socialinių mokslų strategijos rengimo darbo grupė, rengusi „Lietuvos humanitarinių ir socialinių mokslų plėtros strategiją bendrosios Lietuvos mokslo plėtros strategijos kontekste“ (ŠMM 2003). Šios grupės strateginės išvalgos pasitvirtino. Tuo metu mokslinę leksiką papildė terminai „kultūros kapitalas“, „simbolinis kapitalas“, „socialinė ekonomika“ šiomis dienomis įgyja naujų prasmų ir yra aktualizuojami kultūros paveldo skaitmeninimo dimensijos, valstybės informacijos išteklių, integralumo ir sąveikumo, atminties institucijų kuriamo socialinio kapitalo paradigmomis.

Atliekamo disertacinio tyrimo kontekste itin svarbi dar tuo metu konstatuota strateginė nuostata, kad „šiandienis pasaulis pasižymi veržlia globalinių, politinių, geografinių, ekonominių, socialinių, kultūrinių junginių plėtra, vis spartėjančia *informacijos apykaita*, itin dinamiška aukštųjų technologijų pažanga.“ Žvelgiant iš šių dienų pozicijų galima teigti, kad pasitvirtino metodologinė išvalga, kad globalizacijos veiksnių poveikis visuomenei ir atskiram žmogui, kultūros paveldui, visuomenės subalansuotos plėtros poreikis, neigiamų globalizacijos padarinių neutralizavimas, šiandienų technologinių ir socialinių sąlygų kuriamos naujos fundamentinių tyrimų galimybės – visa tai yra šiandienų humanitarinių ir socialinių mokslų veiklos

erdvė, kuriai įsisavinti reikalingos modernių šios srities mokslų kuriamos kompetencijos – **pasirengimas keistis, šiuolaikinė informacijos vadyba, bendrosios mokslo vadybos ir strateginio planavimo įgūdžiai**. Jau tada buvo akcentuota bendrųjų kompetencijų ugdymo ir gebėjimo keistis, persikvalifikuoti, mokytis visą gyvenimą svarba, „...kadangi paruošti konkrečiai specialybei dėl itin dinamiškos pasaulio raidos daug kur nėra įmanoma.“ Svarbu ir tai, kad studijoje buvo pabrėžtos metodologinės nuostatos apie mokslo disciplinų tarpusavio funkcijų integralumą, kas formuoja visai mokslo sistemai svarbius bendruosius mokslo ir mokslinės informacijos įgūdžius, bendrąsias mokslinio darbo instrumentines kompetencijas. Iš laiko perspektyvos vertinant mokslinį autorių kolektyvo įdirbį galima daryti patikimą išvadą, kad darbas adekvačiai atspindėjo moderniausias pasaulio žinių visuomenės koncepcijas, taip pat ir apie kompetencijos tinklų perspektyvas bei svarbą (ŠMM 2003, p. 10).

Besimokančioms organizacijoms atsiranda galimybė į naują lygmenį perkelti savo gebėjimą nuolat gilinti žinias apie esminių veiklų sistemose išsivystančias ir atsirandančias rizikas.



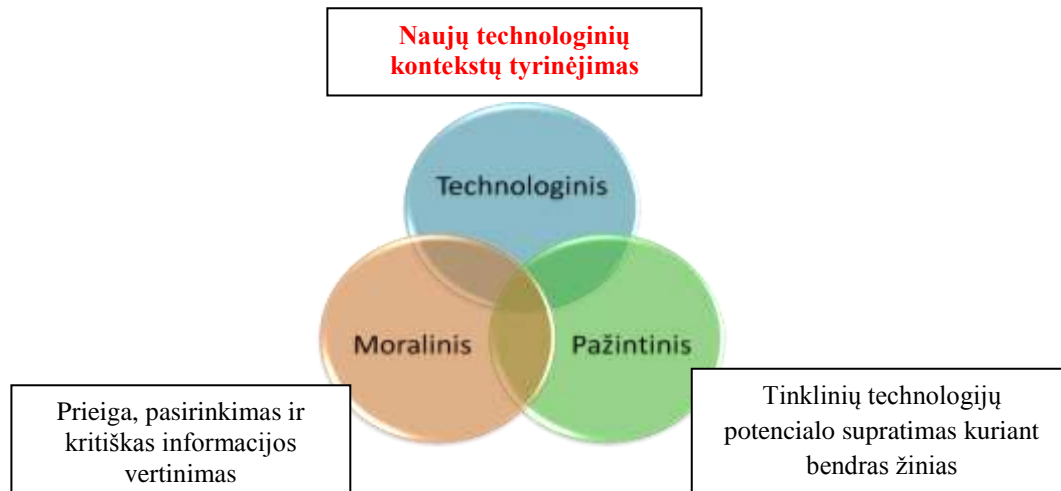
1.7 pav. Europos kompetencijų piramidė (Fonstad et al. INSEAD eLab 2010)

Šiam uždaviniui spręsti reikia tobulinti tam tikrų specialistų gebėjimus, tai aiškiai atsispindi Europos kompetencijų piramidės schemoje (1.7 pav.). Jos viršūnė yra pasaulio žinių ekonomikos talentai, trikampio pagrindas – raštingumas ir pagrindiniai gebėjimai, reikalingi socialinei integracijai, įskaitant kompiuterinį raštingumą ir socialinę komunikaciją. Nuosekliai kurdama esmines pasaulio žinių ekonomikos talentų kompetencijas, skatindama pasitikėjimą ir atsakomybę globaliai ir strategiškai mąstanti organizacija įgyvendina savo strateginius tikslus (Wordenweber, Wickord 2008). M. Castels (2007) teigimu, šiuolaikinės žinių visuomenės formuojasi apie bipolinę „Tinklo“ ir „Savojo aš“ priešpriešą. Ši žinių visuomenės epochos pozicija tampa pagrindinių transformacijų prielaida. Tinklo modelis būdingas pažangiems ekonomikos procesams.

Į tai turi atsižvelgti ir *besimokanti organizacija*, inovatyviai reaguodama į rinkos pokyčius ir saugodama sukauptą patirtį bei plėsdama savo žinias, kurias naudodama įvairiomis išraiškos formomis gali siekti numatytų strateginių tikslų ir sėkmingai kaupti intelektualinį turtą. Jis susijęs su organizacijos darbuotojų kompetencijomis. Sisteminiis žinių vadybos požiūris leidžia organizacijos lyderiui identifikuoti kritines kolektyvines kompetencijas, jas tobulinti ir plėtoti. Žinių visuomenės kontekste išryškėja *kūrybiško organizacijos darbuotojo* tendencija, kuri skaitmeninėje terpėje įtvirtina žiniatinklinį gyvenimo būdą (Gates 1999). Taigi aktualizuojasi **darbuotojų kūrybiškumo skatinimo kryptis**. Kita vertus, tik pastaruoju metu IRT tampa interoperabiliomis, apimančiomis visas visuomenės veiklos sritis: gamybą, mokslą, kritines infrastruktūras, transportą, sveikatos apsaugą, vyriausybę, finansų sektorių, ir beveik viskas negrįžtamai priklauso nuo šių technologinių procesų (Gelbstein 2005, p. 7). Besimokančios įmonės kūrimas taikant žinių vadybos modelius išsamiai analizuotas ir Lietuvoje (Sakalas 2012). Strategija „Lietuva 2030“ paremta darnaus vystymosi principais, nacionalinio saugumo strategijos nuostatomis, tinkamu materialių ir nematerialių išteklių

organizavimu, kurie apima orientaciją į žmogų ir jo gebėjimus prisitaikyti konkurencingoje sumanioje visuomenėje.

Žinių visuomenės brandos sparta technologinių transformacijų kontekste iškėlė ir socialinius Europos kontekstų iššūkius. Individo identiteto ir pilietiškumo sampratos kismas, globalizacijos neapibrėžtumo rizikų valdymas, inovacijų tinklaveika ir šiose dinamiškose erdvėse ryškėjančios esminės kompetencijos šiuo metu Europoje identifikuojamos kaip pagrindinės žinių visuomenės kaitos sudėtinės dalys. Tai atsispindi ir A. Ferrari (2012) kompetencijų vertinimo sistemoje (1.8 pav.). Joje nurodomos trys vertinimo sistemos dalys (technologinė, moralinė, pažintinė ir integrali) ir jų apibūdinimas. Europos kryžkelė yra atvira ir integrali *neformalaus konsensuso socialinės aplinkos pokyčių tendencijoms*, kurios formuoja Europos kaip konkurencingo kontinento prioritetus. Tad galima teigti, kad kūrybiškumo, inovatyvumo ir verslumo gairės, siekiant konkurencingos ir tvarios žinių ekonomikos, suponuoja ir *esminių kompetencijų atnaujinimo* būtinybę (išskirta mano – S. J.). Europos mastu 2006 m. pateiktos esminių kompetencijų rekomendacijos (bendravimas gimtąja kalba; bendravimas užsienio kalbomis; matematiniai gebėjimai ir pagrindiniai gebėjimai mokslo ir technologijų srityse; skaitmeninis raštingumas; mokymasis mokytis; socialiniai ir pilietiniai gebėjimai; iniciatyva ir verslumas; kultūrinis sąmoningumas ir raiška), siekiant mokymosi visą gyvenimą tikslų (2006/962/EB), turėtų būti atnaujinamas, o ypač skaitmeninis raštingumas, nes jis yra viena iš ES prioritetinių sričių.



1.8 pav. Kompetencijų vertinimo sistema (Ferrari 2012, p. 56) (Calvani)

Kita vertus, skaitmeninių rinkų fragmentavimas ir neišpildyti socialiniai lūkesčiai formuoja žemus tinklaveikos visuomenės pasitikėjimo reitingus. Pasitikėjimas, įprasminantis Haste (2001) individo atsakomybės ir motyvacijos kompetencijas, įtvirtina skaitmeninio turinio naudojimo perspektyvas, kurios virtualaus žinių ekonomikos ciklo (245 galutinis) kaitos metu kuria transnacionalinės paslaugų ekonomikos tinklus. Galima teigti, kad socioekonominis dalyvavimas žinių visuomenėje neįmanomas be skaitmeninės kompetencijos iš esmės todėl, kad ja remiantis kuriamos ir vystomos kitos kompetencijos.



1.9 pav. Skaitmeninės kompetencijos struktūra (Ferrari 2012, p. 30)

Tokiu būdu priartėjama prie *lyderystės gebėjimų ir lyderystės žinių išskyrimo, kuriuos sudaro keturios dalys: organizacijos ir jos aplinkos žinios, žinios apie komandos narius, žinios apie save ir žinios apie pačią lyderystę bei jos konceptus, procesus, metodus ir principus* (Tozer 2012, p. 61). Visa tai yra **organizacinės kompetencijos kūrimo kryptis.**

Rizika ir neapibrėžtumas daro poveikį el. įtraukties procesams ir skaitmeninės kompetencijos plėtrai, skatina visuomenės atstovų bendradarbiavimą ir sąveiką daugialypės terpės platformose (The Roadmap... 2011). Vienas efektyvesnių platformų pavyzdžių – *Ashoka Globalizer (2010–2013)* programa, kuri sutelkia įtakingiausius socialinių inovacijų projektus ir suteikia galimybę jiems pasiekti globalias rinkas ir konkuruoti tarptautiniu mastu. *Skaitmeninė atskirtis susiformuoja, kai žmogiškasis kapitalas neišnaudoja edukacinių kompetencijų ir neatsižvelgiama į socialinių inovacijų kompleksiskumą. Todėl akivaizdi pokyčių būtinybė transformacijų kontekste reikalauja išlaikyti refleksyvų mokymosi visą gyvenimą principą.* Po pasaulį sukūrusios ekonominės krizės, siekiant išvengti *vangaus atsigavimo scenarijaus* (išskirta mano – S. J.) (KOM(2010) 2020 p. 10), būtina laikytis tvaraus, integracinio ir, išskirtina, pažangaus augimo krypčių, skaitmeniškumo,

kūrybiškumo, inovatyvumo ir gerovės valstybės tendencijų. Šiame kontekste svarbi naujo tipo besimokanti organizacija, sumodeliuota pagal tinklo visuomenės vadybos principus.

Viena iš septynių Europos Komisijos (EK) strategijos „Europa 2020“ (KOM(2010) 2020 galutinis) strateginių iniciatyvų „Naujų įgūdžių ir darbo vietų kūrimo darbotvarkė“ grindžiama darbo rinkos interakcijomis ir *individue konkurencingumo tendencijomis*, kurias išreiškia esminės kompetencijos. Joje įgyvendinami trys vienas kitą papildantys prioritetai, kurių pirmasis įvardijamas kaip „Pažangus augimas: žiniomis ir inovacijomis pagrįsto ūkio vystymas.“ Strategijos „Europa 2020“ iniciatyvos „Globalizacijos erai pritaikyta pramonės politika“ aptartyje pirminės išvalgos sutelkiamos inovatyvumo, konkurencingumo, verslininkystės ir integralumo srityse. Europos skaitmeninėje darbotvarkėje (KOM(2010) 245 galutinis) įvardytais tikslais ir priemonėmis jiems pasiekti el. gebėjimų tobulinimo srityje „Action 57“ (ec.europa.eu) prioritetizuojamas skaitmeninis raštingumas ir esminės kompetencijos *skaitmeniškumo tendencijos* kontekste. Inovacinių procesų kryptys darbo rinkoje – *konkurencingumas ir lankstumas*. Čia atkreiptinas dėmesys į postmodernizmo teoretiko Baudrillard ženklų (Webster 2002) kultūros visuomenėje naujų kompetencijų įgijimą, laikantis *gerovės visuomenės ir mokymosi visą gyvenimą tendencijų*, kurios akcentuojamos Europos Parlamento ir Tarybos rekomendacijose aptariant bendruosius mokymosi visą gyvenimą gebėjimus (2006/962/EB).

Skaitmeninis raštingumas apima konfidencialų ir kritišką visuomeninių technologijų informacijos naudojimą darbui, poilsiui ir komunikacijai. Jis remiasi pagrindiniais ICT įgūdžiais: kompiuterių naudojimu randant, įvertinant, saugant, kuriant, pristatant ir keičiantis informacija, komunikuojant ir dalyvaujant bendradarbiavimo tinkluose internetu.

Skaitmeninis raštingumas yra žinių, įgūdžių, požiūrių, gebėjimų, strategijų ir sąmoningumo rinkinys, naudojamas: vykdant užduotis ICT ir skaitmeninėmis visuomenės informavimo priemonėmis; sprendžiant problemas; komunikuojant; valdant informaciją; bendradarbiaujant; kuriant ir dalijantis turiniu; veiksmingai gilinant žinias; efektyviai, tinkamai, kritiškai, kūrybiškai, savarankiškai, lanksčiai, etiškai apmąstant; darbui, laisvalaikiui, dalyvavimui, mokymuisi, bendravimui; reikalaujant galių suteikimo.

1.10 pav. Esminių mokymosi visą gyvenimą kompetencijų sistemos apibrėžtis (Ferrari 2012, p. 31)

Mokymosi visą gyvenimą kompetencijų sistemos apibrėžtyje, analizuojant tam tikras kompetencijas, verta prisiminti ir McCallą (1998), teigusį, kad kiekviena individo kompetencija paprastai turi ir tamsiąją savo pusę, kuri gali būti žalinga ir neefektyvi tiek pačiam individui, tiek organizacijai.

Lietuvoje Europos Sąjungos strateginių dokumentų (KOM (2010)2020 galutinis; KOM(2010) 245 galutinis) pagrindinius tikslus ir uždavinius atliepia Lietuvos informacinės visuomenės plėtros 2011–2019 m. programa (Žin., 2011, Nr. 33-1547). Verta pažymėti, kad šiame dokumente laikomasi gerovės visuomenės ir skaitmeniškumo tendencijų, nes programos strateginis tikslas – Lietuvos gyventojų gyvenimo kokybės didinimas ir verslo aplinkos inovatyvumo skatinimas naudojantis IRT teikiamomis galimybėmis. Pirmasis iš informacinės visuomenės prioritetų nustato Lietuvos gyventojų gebėjimų naudotis IRT tobulinimą, todėl daroma išvada, kad skaitmeninė kompetencija Lietuvoje jau dešimtmetį pripažįstama vienu iš pagrindinių prioritetų. Būtina pabrėžti, kad progresas šioje aplinkoje, pasitelkiant statistines išraiškas, vyksta gana lėtai.

Dar 2001 m. patvirtinta Lietuvos nacionalinė informacinės visuomenės plėtros koncepcija (Žin., 2001, Nr. 20-652) įtvirtina kompetencijų svarbą ir

akcentuoja pasikeitusias aplinkas. Vienas pagrindinių koncepcijos tikslų 6.1 skatina „užtikrinti gyventojams galimybę įgyti žinių ir kvalifikaciją“ siekiant konkurencingumo ir orientacijos į IRT pasaulio rinkose ir patvirtina esminių kompetencijų būtinybę. Dokumento prioritetu 13. *Kompetencija* kaip tikėtinas rezultatas akcentuojama skaitmeninė kompetencija išsilavinusioje modernioje visuomenėje. LR Seimo rezoliucijoje „Dėl žinių visuomenės ir žinių ekonomikos plėtros Lietuvoje prioritetinių darbų“ (Žin., 2001, Nr. 48-1662) dar prieš dešimtmetį pripažįstamas žinių ekonomikos veiksnys, kuris, siekiant pažangos konkurencingoje pasaulio rinkoje, yra strateginis manevras valstybės mastu. Lietuvos informacinės visuomenės plėtros strategija (Žin., 2005, Nr. 73-2649) žinių visuomenėje pabrėžia gyventojų kompetenciją ir socialinę sanglaudą (7, 14.1 punktai), sutelkiant dėmesį į konkurencingumo, inovatyvumo ir kūrybiškumo skatinimo tendencijas. Žinių visuomenės tikslų nustatymas ir naujų žinių kūrimas leidžia išlaikyti jų vertę transformacijų kontekste.

Čia derėtų atkreipti dėmesį į ES dokumentuose minimą pagrindinį Lisabonos strategijos siekį „tapti pačia dinamiškiausia ir konkurencingiausia žinių ekonomika pasaulyje, pajėgia darniai ekonomiškai augti, sukurti daugiau ir geresnių darbo vietų bei didesnę socialinę sanglaudą“ (Pirmininkavimo išvados, 2000 m. kovo 23 ir 24 d. Lisabonos Europos Vadovų Taryba). Lisabonos tikslų nebuvo pasiekta, nes pasaulį, ypač Europą, 2009 m. sukrėtė ekonomikos krizė. Ir prieš krizę, ir pokriziniu laikotarpiu laikomasi strateginių kryptių, orientuotų į žmones ir gerovės valstybės kūrimą, kurie yra pagrindiniai ES politikos tikslai.

EP rezoliucijos dėl nuomonės apie Lisabonos strategiją 16 punkte teigiama, kad „kompetencijos centrų tinklas būtinas norint užtikrinti pirmaujančią Europos poziciją ekonomikos ir technologijų srityse“ (2009/C 184 E/06). Dokumente akcentuojama darni plėtra, naujumas, konkurencingumas ir bendradarbiavimas, pabrėžiamos investicijos į žmogiškuosius išteklius. Tai siejasi ir su P. Druckerio (2007) nuostata, kad

didžiausias JAV pranašumas yra tas, jog ši šalis geba pritraukti kompetentingiausių darbo jėgą iš viso pasaulio ne dėl galimybės užsidirbti pinigų, o dėl to, kad darbuotojai traktuojami kaip kolegos, o ne kaip pavaldiniai. Organizacijos, kurios tai supranta, sugebės pritraukti, išlaikyti ir motyvuoti pačius geriausius darbuotojus. P. Drucker manymu, tai bus svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis per ateinančius 25 metus (Čiūtienė, Šarkiūnaitė 2004).

ES žinių ekonomikos prioritetų tęstinumas ir strateginės krypties palaikymas apibrėžiamas ir Lietuvos ilgalaikės valstybės raidos strategijoje (Žin., 2002, Nr. 113-5029), kurioje nustatyti ilgalaikiai valstybės raidos prioritetai – žinių visuomenė, saugi visuomenė ir konkurencinga ekonomika. *Žinių visuomenės prioriteto antroji įgyvendinimo kryptis apibrėžiama kaip gyventojų kompetencija, kuri, įgyvendinant trečiąją konkurencingos ekonomikos veiksnį, įvardytą kaip kūrybiškumo ir inovatyvumo tendencijas konkurencingoje verslo aplinkoje. Tokiu būdu priartėjama prie žinių plėtros kaip sąmoningo kompetencijų, kurių anksčiau nebuvo, t. y. naujų kompetencijų organizacijoje ar žinių visuomenėje, kūrimo (Probst, Raub, Romhardt 2006), kitaip tariant, suformuojamos naujo tipo kompetencijų atsiradimo prielaidos (išskirta mano – S. J.).* Disertaciniame tyrime tai įvardijama **efektyvios organizacijos sėkmės kryptimi**.

Tai įtvirtinta ir ES komunikate „El. įgūdžiai XXI amžiuje: konkurencingumo, ekonomikos augimo ir darbo vietų kūrimo skatinimas“ (KOM(2007) 496 galutinis). Jame akcentuojamos investicijos į žmogiškuosius išteklius, el. kompetencijos sistemos ir mobilumą lengvinančių priemonių kūrimas, pabrėžiama formalaus ir neformalaus švietimo svarba laikantis konkurencingumo tendencijų rinkoje. Akcentuotos galimybės įsidarbinti probleminėje darbo rinkoje pabrėžiamos šalia el. įtraukties, kurią galima įgyvendinti taikant el. kompetencijas (3.1). Mokymasis visą gyvenimą kaip nuolatinis kompetencijų atnaujinimas ir dalijimasis gerąja praktika priskiriamas prie svarbiausių el. įgūdžių darbotvarkės dalių. Komunikate taip

pat aptariama ilgalaikė el. įgūdžių darbotvarkė, kuria siekiama kurti ir didinti pridėtinę vertę bei inovacijas, skatinti darbo našumą. Taip pat ES šalys raginamos įgyvendinti nuoseklias ir ilgalaikes politikos kryptis ir priemonės, laikytis esminių perspektyvinės krypties tendencijų, susijusių su el. įgūdžiais.

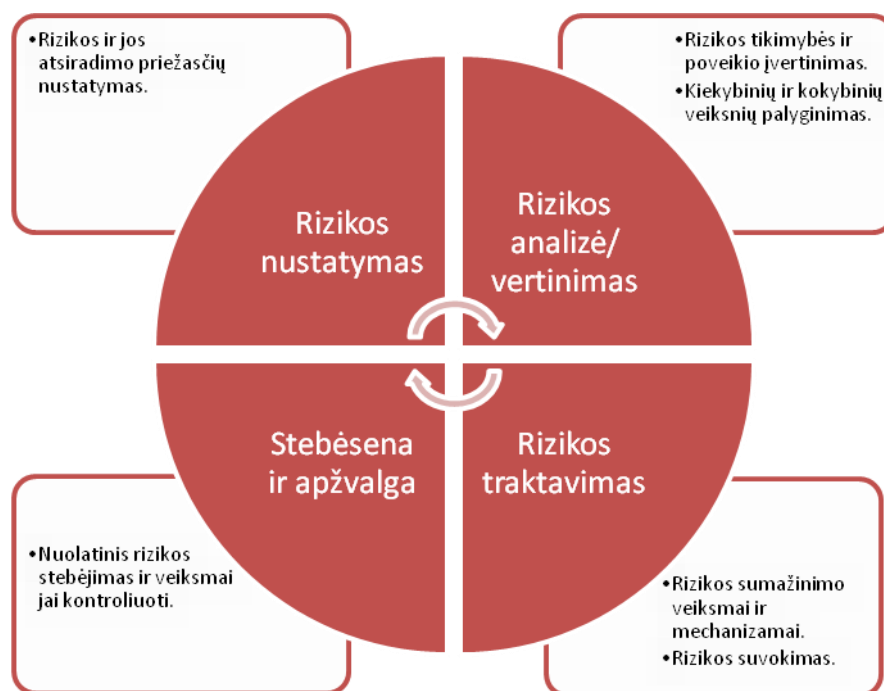
Anksčiau aptartas išvalgas patvirtina ir ES projektas *KC4All (Key Competencies for All)*, grindžiamas ES strategija „Europa 2020“. Lemiamu žinių ekonomikos veiksmu projekte laikoma skaitmeninė kompetencija – viena iš naujų kompetencijos formų žinių visuomenėje. Ši išraiška yra žmogaus, specialisto orientacijos pagrindas, skatinantis esminių kompetencijų vystymą(si) ir plėtrą naudojantis el. mokymosi privalumais. Trys galimi Europos atsigavimo scenarijai (COM(2010) 2020, p. 10) prognozuoja ir leidžia daryti prielaidą, kad Europa gebės pasiekti tvarų augimą, jei bus koncentruojamasi į žmonių kūrybiškumą, inovacijas ir verslumą.

Tokiu būdu dar kartą patvirtinamos esminės žinių visuomenės procesų tolimesnio vystymosi tendencijos, kurios yra susijusios su socialiniu kapitalu. Šis apibūdinamas kaip socialinės struktūros darinių įvairovė, palengvinanti tam tikrus struktūrai priklausančių individų veiksmus (Coleman 2005, p. 270). Tai neprieštarauja ir Lisabonos strategijos tikslams, ypač socialinės sanglaudos prioritetui. Šis aspektas būdingas ir besimokančiai organizacijai, kuri privalo gebėti disponuoti esminėmis kompetencijomis reflektiviai socialiniai sąveikai atlikti. Kalbant apie socialinį kapitalą derėtų nepamiršti ir žmogiškojo kapitalo. Jis skatina produktyvumo augimą, inovacijas ir darbo vietų kūrimą (KOM(2010) 2020).

Beck, kalbėdamas apie rizikos visuomenę, riziką įvardija kaip pagrindinį globalinės tvarkos požymį (Giddens 2005). Rizikos valdymas, keliamų iššūkių įveikimas, gebėjimas vietoje ir laiku tinkamai reaguoti į susiklosčiusią situaciją glaudžiai susijęs su esminėmis individo kompetencijomis. Taigi inovacinio potencialo realizavimas daro neabejotiną įtaką rizikos prisiėmimui, kuri yra inovacinių procesų veiksnys, veikiama neapibrėžtumo tikintis galimo atlygio ir remiantis socialiniu, žmogiškuoju ar

intelektiniu kapitalu (Jakubavičius et al. 2008). Akcentuotina Giddens įžvalga apie Durkheim (2005), kad jeigu visuomenės dėl moralinių normų ir vertybinių sistemų nuostatų socialiai suvaržo žmonių veiksmus, galima daryti prielaidą, kad apribojama yra ir rizika. Rizikos intelekto svarba ypač išaiškėja intensyvios interneto plėtros ir galimų neigiamų jo įtakos visuomenei pasekmių kontekste (UNESCO, IFAP 2013)

Pažymėtina, kad per šias strategines rizikos grėsmes priartėjama prie kritinių sistemos nesėkmių radaro (žr. 3 priedą), kuris atskleidžia esmines sistemines grėsmes. Akivaizdus sisteminis globalumas tik dar labiau pabrėžia neišvengiamą žmonių, šalių, valstybių ir jų elgsenos ryšį vykdomų veiksmų grandinėje. Rizikos valdymas bei tarptautinio lygmens informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų būtinumas grindžiamas keturiais etapais: rizikos identifikavimu, rizikos analize, rizikos traktavimu ir rizikos stebėsena.

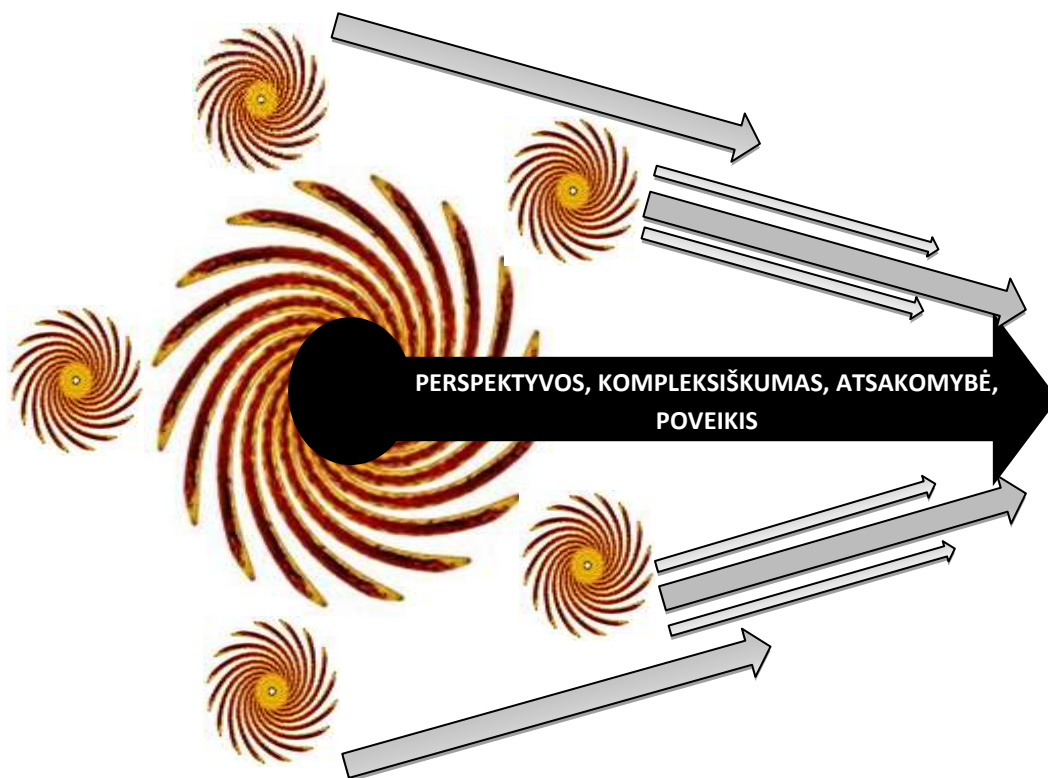


1.11 pav. Rizikos etapai (Austrijos saugos tyrimai 2013)

Sukurta daug įvairiausių veiksmingo rizikos valdymo metodų ir pažangiausių praktikų. Tinkamiausias būdas suvaldyti riziką priklauso nuo organizacijos ir jos valdymo struktūros. Išanalizavus pagrindines šiuolaikinės žinių visuomenės plėtros tendencijas ir su jomis susijusias kritines rizikas, galima teigti, kad:

1. Informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų raiška besimokančioje organizacijoje sudaro sąlygas atsirasti aukščiausio lygmens dinamiškam rizikos intelektui, kuriuo naudojantis sukuriama organizacinės parengties rizikų valdymo kultūra.
2. Kritinių rizikų valdymas tampa strateginiu IRT diegimo organizacijose planavimo komponentu.
3. Informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų potencialas sudaro galimybes besimokančioje organizacijoje įdiegti sistemingą, preventyvų su rizikomis susijusių situacijų, precedentų ir incidentų valdymą.

Informacijos potencialas (Coleman 2005, p. 277) esminėmis kompetencijomis, transformuotomis žiniomis ir kritiniu mąstymu įgyvendina sėkmingą socialinį veiksma ir užtikrina tinkamą dalijimąsi žiniomis, be kurio gerovės valstybės siekis, konkurencingumo, inovatyvumo ir naujų kompetencijų kūrimo tendencijos būtų neįmanomos. Kitaip tariant, socialinės inovacijos palaiko žinių jungtis ir kaupia patyrimą, įtraukties metu vykstantys intelektinių išteklių keitimosi procesai skatina patirties bendruomenių kūrimąsi ir palaikymą (The Roadmap... 2011). O tai sietina su strategine lyderyste, nes tik specialistas, gebantis projektuoti strategines linkmes ir jų įgyvendinimą, gali tikslingai nukreipti organizacijos potencialo naudojimą. Tokio specialisto veikimui svarbu išryškinti besimokančios organizacijos ir žinių visuomenės kompetencijų integralumą, nes jo veikla susijusi su šia kompleksiška aplinka. Šiame kontekste disertacinio tyrimo rezultatams itin svarbi **ekspertų profesinės sėkmės lyderystėje kryptis.**



1.12 pav. Organizacijos kompleksškumo dinamika (Tozer 2012, p. 13)

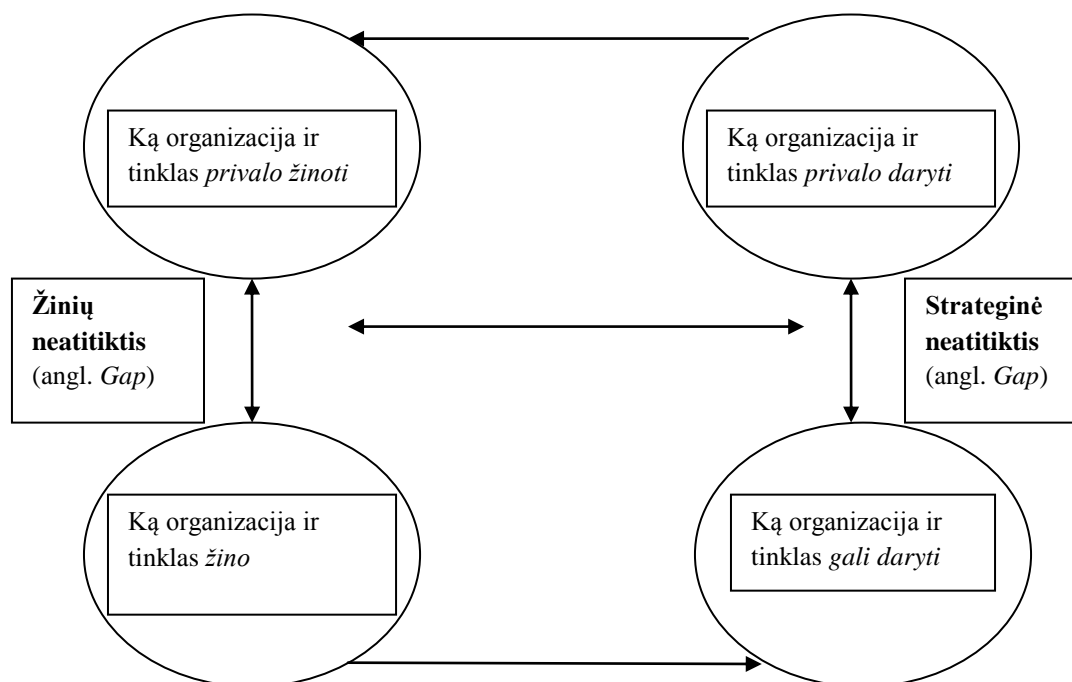
ES ir Lietuvos valstybės institucijų strateginiuose 2012–2013 metų dokumentuose akcentuojama, kad krizės metu išaiškėjo ypatingas poreikis strateginei lyderystei, talentams ir kūrybiniam potencialui. ES Tarybos rekomendacijoje (2013/C 217/13) teigiama, kad „gebėjimų ir pasiūlos neatitiktis tapo ypač akivaizdi krizės metu <...>, todėl būtina spręsti nuolatinės gebėjimų paklausos ir pasiūlos neatitikties problemą.“ Šios problemos sprendimui įtaką daro toliau įvardytos esminės žinių visuomenės ir ekonomikos tendencijos:

- švietimo ir mokslo tyrimų transformacija bei kompetencijų prognozavimas naudojant analitines technologijas;
- talento ir kompetencijų valdymas naudojant ateities technologijas;
- bendradarbiavimo visur esančiame tinkle, mobiliosios ir išplėstinę tikrovę įgalinančios technologijos bei atviri švietimo ištekliai;
- inovatyvių viešos informacijos naudojimo sprendimų, bendrų informacijos sistemų kūrimas, naudojant technologinių ir socialinių

tinklų bei debesijos galimybes plėtojant į rezultatus orientuotus valdymo sprendimus.

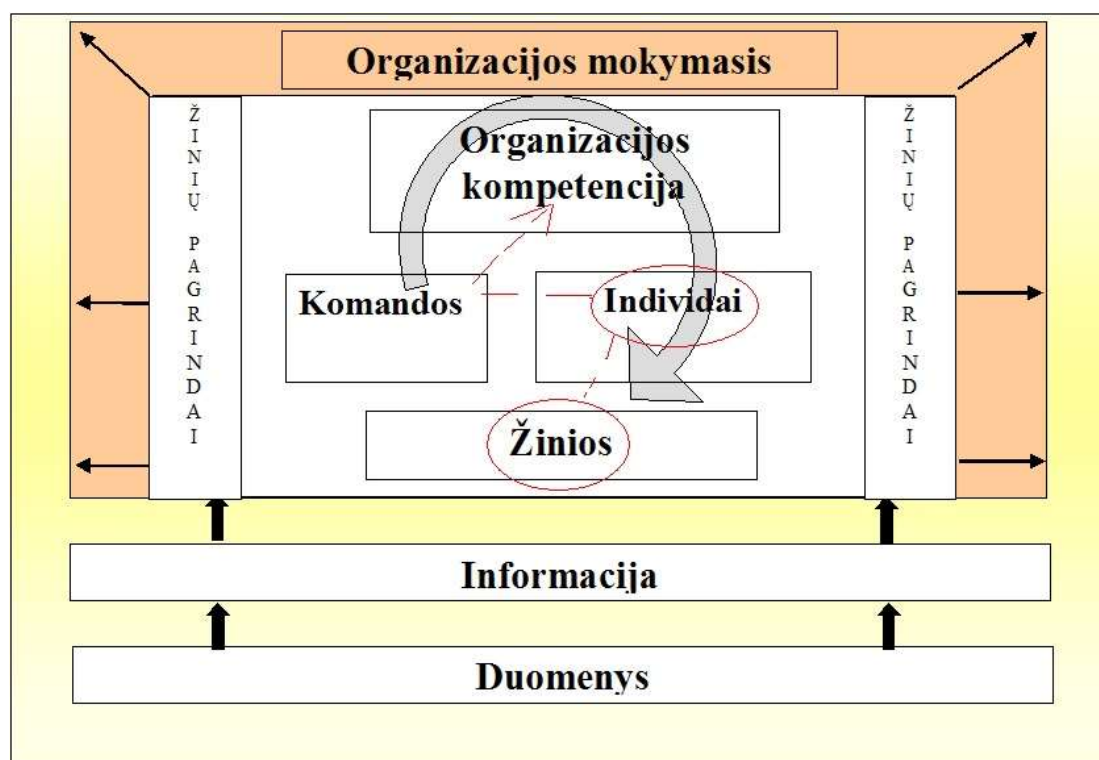
1.2. Besimokančios organizacijos ir žinių visuomenės kompetencijų integralumas

Svarbu identifikuoti strategines žinių neatitiktis kaip esmines efektyvios veiklos disfunkcijas. Jas įmanoma eliminuoti tik tinkamai sumodeliavus kritines bet kurios esminės visuomenės veiklos srities kompetencijas. Strateginės žinių neatitiktys pateiktos 1.13 paveiksle. Jos analizė rodo, kad ši žinių ir strateginių neatitikčių „permainų erdvė“ išvystoma nuosekliai kuriant besimokančias ir besikeičiančias organizacijas, gebančias kritinių procesų metu įveikti išskylančius sunkumus, pasipriešinimą permainoms, psichologinę įtampą ir organizacinius konfliktus diegiant pokyčius. Tik tokiu būdu įmanoma besimokančios organizacijos (toliau – BO) mastu sudaryti prielaidas jai pozityviai integruotis į ateities perspektyvas prisiderinant prie kintančio pasaulio ir jame vykstančių strateginių pokyčių, kurie yra neišvengiami tiek pačioje besimokančioje organizacijoje, tiek jos sąlytyje su žinių visuomene. 1.13 pav. nurodyta žinių ir strateginė neatitiktis kaip sąveikaujančios.



1.13 pav. Strateginės žinių neatitiktys (remiantis Leibold, Probst, Gibbert 2002)

Besimokančios organizacijos koncepcijos atsiradimas gali būti siejamas su besimokančios visuomenės idėjos atsiradimu. *Organizacijų mokymasis ir žinių vadyba šiandien yra svarbiausi kuriant efektyvias organizacijų strategijas be teorijas. Žinios ir sugebėjimai sukuria pridėtinę organizacijos vertę. Organizacinis mokymasis susideda iš esminių žinių bei įgūdžių atnaujinimo ir raidos procesų. Tai tampa itin svarbu pereinant prie esminio – organizacinio sistemos lygmens – besimokančios organizacijos koncepcijos (1.14 pav.).* Būtina pabrėžti, kad šioje disertacijoje informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų problematika nagrinėjama organizacijos lygiu.



1.14 pav. Organizacijos žinių bazės struktūra (Probst, Raub, Romhardt 2006, p. 24, modeliuota autorės)

Žinių vadybos ir besimokančios organizacijos koncepcijos iš esmės lėmė būdą, kuriuo, veikiamos išorinių ir vidinių aplinkos pokyčių, transformuojasi organizacijos (King et al. 1998). Pirmasis BO terminą išpopuliarino P. Senge (1990, p. 3), kuriuo jis apibrėžė tokią „organizaciją, kuri

mokosi pati ir kartu skatina mokytis savo žmones. Ji palaiko savo darbuotojų keitimąsi informacija, taip kurdama vis daugiau išmanančią darbo jėgą. Visa tai sukuria labai lanksčią organizaciją, kurios darbuotojai turi bendrą viziją, lengvai priima naujas idėjas ir pritampa prie pokyčių. **BO yra idealas, vizija.** Įvairios organizacijos ar jų dalys tai pasiekia skirtingais lygiais ir būdais.“

Yra įvairių besimokančios organizacijos apibrėžimų, tačiau dažniausiai BO koncepcija apibrėžiama kaip organizacija, gebanti atrasti tai, kas efektyvu, performuodama savo asmeninę patirtį ir mokymąsi procese. Taigi BO – tai tokia organizacija, kuri turi išsiskiriantį nuojautų, reakcijos į pokyčius, kompleksiskumą ir neapibrėžtumus filosofiją. Vienas iš BO uždavinių, pasak M. Armstrong (2001), individualų ir komandinį mokymąsi paversti „organizaciniu ištekliumi, susietu su žinių vadybos procesais“ (2001, p. 520). Dar svarbus yra uždavinys, susijęs su BO sugebėjimais „įgyti išvalgą ir supratimą iš patyrimo, įgyto eksperimentuojant, stebint ir analizuojant, bei noro ištirti sėkmes ir nesėkmes.“ Iš esmės „organizacinis mokymasis yra procesas, besimokanti organizacija yra struktūra“ (Malhotra 1996).

Tiriamas teorijas apie BO galima išskirti du jos bipolius, kurių ryškiausi atstovai būtų P. Senge (1990), D. Garvin (1993). P. Senge (1990), populiarindamas besimokančios organizacijos teoriją, ypatingą dėmesį skyrė bendros vizijos turėjimui ir pokyčiams. Jis išskyrė penkias besimokančios organizacijos sritis: asmeninį meistriškumą, mentalinius modelius, bendros vizijos kūrimą, komandinį mokymąsi, sisteminį mąstymą.

Tariamai idealistinei P. Senge besimokančios organizacijos teorijai paneigti D. Garvin (1993) pateikė filosofiją, pagrindžiančią besimokančios organizacijos koncepciją organizaciniu mokymusi. Jis teigia, kad mokymasis yra esminis organizacijų išlikimo elementas, t. y. mokymasis operaciniu, politiniu ir strateginiu lygmenimis turi būti sąmoningas, nuolatinis ir integruotas, o vadyba yra atsakinga už emocinio klimato, kuriame visi organizacijos darbuotojai sąmoningai mokosi, sukūrimą (Armstrong 2001, p. 523). Jis apibrėžia besimokančią organizaciją kaip „gebančią kurti,

ugdyti ir skleisti žinias bei keisti savo elgseną atsakant į naujas žinias ir požiūrius“ (Maricopa Community Colleges 2002).

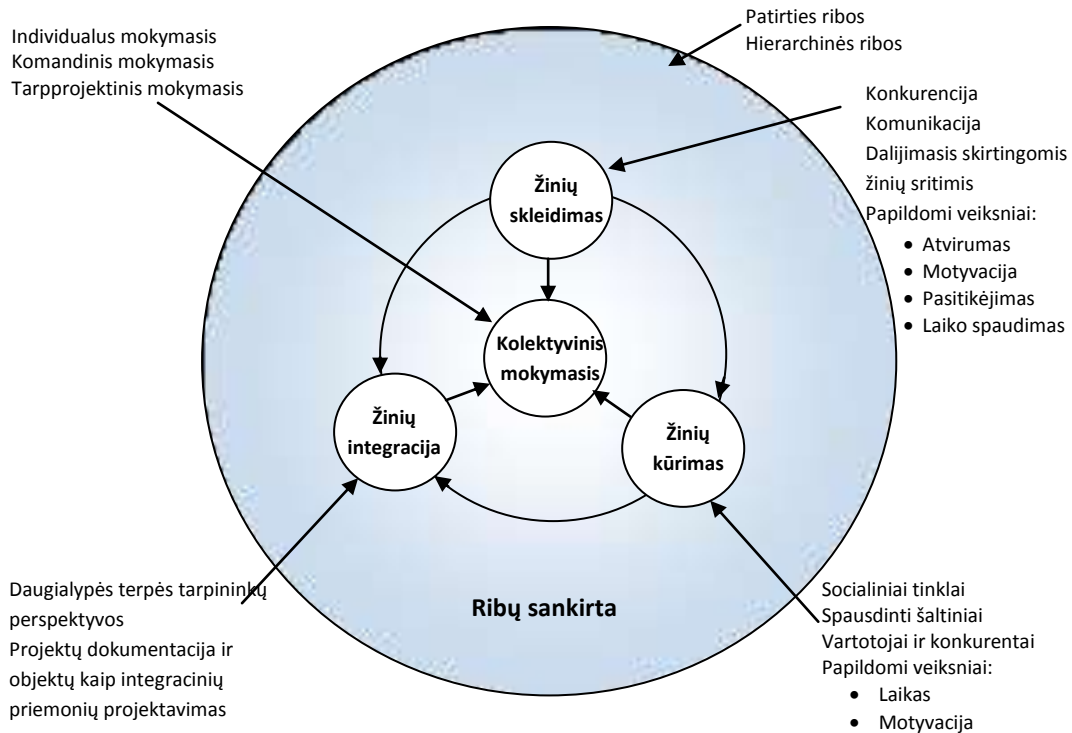
Taigi vien iš įvairių autorių pateiktų minčių apie BO galime išvelgti žinių visuomenės ir BO kompetencijų sąryšį, nes BO gali tapti viena iš priemonių, kuri padėtų įgyvendinti ES įsipareigojimą suteikti saugumą, siekiant išvengti esminės grėsmės – atskirties darbo rinkoje. BO gali padėti kontroliuoti informacijos srautus, neigiamas žinias konvertuoti į teigiamas ir taip panaudoti besikaupiantį socialinį kapitalą. Be to, BO pasižymi gebėjimu keisti savo elgseną, atliepiant visuomenės iššūkius, todėl gali transformuoti informaciją savo esminėmis kompetencijomis į sėkmingą socialinį veiksmą. BO tampa viena iš galimybių įgyvendinti globalios žinių visuomenės strategijos „Europa 2020“ (KOM(2010) 2020 galutinis) reikšmingas Lietuvai iniciatyvas.

BO, veikiančios žinių visuomenėje, „žmonės visais lygmenimis, individualiai ir kolektyviai nuolat didina savo sugebėjimą teikti reikiamus rezultatus“ (Karash 1994–2001). Tad BO yra ta vieta, kurioje bendruomenė puoselėjama. BO suderinami du esminiai elementai – strategijos plėtra ir asmeninis tobulėjimas, sukuriantys erdvę žmonėms pasiekti didžiulius verslo ir asmeninius rezultatus. BO vertinamas mokslinių hipotezių kėlimas, testavimas ir patvirtinimas (Why a Learning Organization? 1995). Jo požiūris glaudžiai susijęs su P. Senge penkių sričių koncepcija. Jie taip pat susiję ir su žinių visuomenės individualaus bei kolektyvinio mokymosi kompetencija ir tikslo – rezultatų paradigma. Anot D. Skyrme (2003), „besimokančios organizacijos yra tos, kurios turi sistemas, mechanizmus ir procesus, naudojamus nuolatiniam jų gebėjimų ugdymui. Jos pasižymi gebėjimu prisitaikyti prie išorinės aplinkos, nuolatinio gebėjimo keistis ir prisitaikyti stiprinimu, kolektyvinio ir individualaus mokymosi plėtojimu bei gebėjimu panaudoti mokymosi rezultatus geresniems rezultatams pasiekti. Besimokanti organizacija nuolat tobulėja greitai kurdama ir iš naujo nustatydamą gebėjimus, reikalingus ateities sėkmei.“ Tokiu būdu išaiškėja BO ir žinių visuomenės

kompetencijos: individualaus organizacinio mokymosi prisitaikant prie vidinės ir išorinės aplinkos; sisteminio mąstymo, organizacijos veiklos planavimo įvertinant komplementarius jos valdymo funkcijų ryšius; tikslo ir rezultatų dermę, sisteminį ir lankstų organizacijos atsinaujinimą.

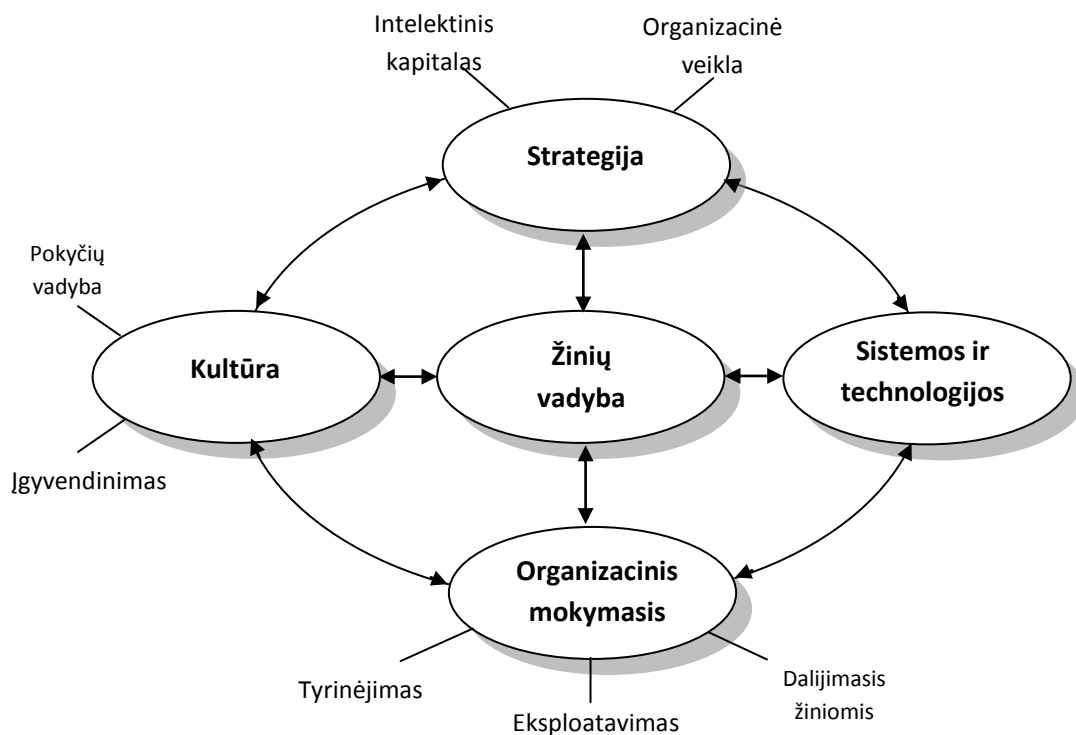
Visa tai vyksta natūralioje organizacijos aplinkoje, kurioje BO turi gebėti prisitaikyti prie savo konteksto ir tobulinti žmones taip, kad jie pritaptų prie to konteksto. Juk daug individualių darbų gali būti greičiau išmokti „natūralių atradimų“ procese negu formaliai mokantis. M. Armstrong (2001) besimokančią organizaciją apibrėžia kaip nukreipiančią individualių vadybininkų karjeros ir gyvenimo planavimo veiksmus, sudarant galimybes organizacijai įgyvendinti savo strateginius poreikius. Tai atliekama skatinant individų poreikių identifikavimą, organinį verslo strategijos formulavimą ir mokymosi padalinių indėlių plėtojant įgūdžius, nuolatinį organizacinį atsinaujinimą ir mokymąsi iš patirties. 1999 m. M. Armstrong išskėlė prielaidą, kad besimokanti organizacija „sudaro sveiką aplinką natūraliam mokymuisi“ (Armstrong 2001, p. 524).

BO ir žinių vadybos sąryšį atskleidžia žinių vadybos ir artimi BO tikslai. Organizacijos efektyvumą siekiama pagerinti duomenų, informacijos ir žinių ugdymo, tobulinimo, saugojimo ir skleidimo procesais organizacijoje. Žinių vadyba matoma kaip besimokančios organizacijos poaibis (Love, Fong, Irani 2005, p. 242).



1.15 pav. Tarpdalykinių žinių kūrimo procesų sąsajos (Love, Fong, Irani 2005, p. 52)

Kaip matyti iš 1.15 pav., BO didelę reikšmę įgyja informacijos ir komunikacijos procesai: žinių sklaidimas, kūrimas, integracija. Kaip minėta, tai susiję su žinių vadyba, kartu ir žinių visuomene. Atsižvelgiant į tai dera įvertinti žinių vadybos dimensijas, kurios, anot Jashapara (2004), išskirtos į keturias: strategija, sistemos ir technologija, organizacinis mokymasis, kultūra (1.16 pav.).



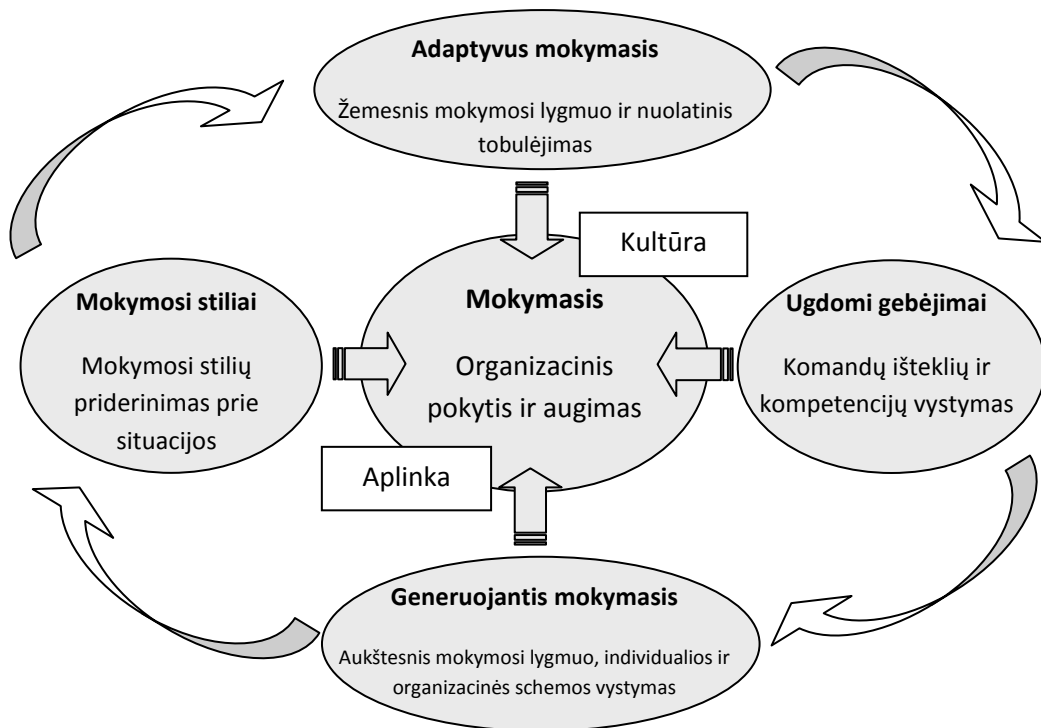
1.16 pav. Žinių vadybos dimensijos (Jashapara 2004, p. 12)

Organizacinis mokymasis yra integrali žinių visuomenės ir BO kompetencija, kurią dera aptarti išsamiau, nes šis procesas turi įtaką individualiam organizaciniam mokymuisi, prisitaikant prie vidinės ir išorinės aplinkos, sisteminio mąstymo, organizacijos veiklos planavimo, įvertinant komplementarius jos valdymo funkcijų ryšius, tikslo ir rezultatų dermės, sisteminio ir lankstaus organizacijos atsinaujinimo.

Organizacinis mokymasis yra toks pat senas kaip ir pačios organizacijos. Tačiau šiandien jau akivaizdu, kad *tik efektyvus ir greitas mokymasis gali suteikti ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Greitas mokymasis reiškia ir efektyvių mokymosi sistemų sukūrimą, vertingų organizacijai žinių išsaugojimą ir skleidimą. Svarbūs tokios mokymosi sistemos elementai yra veiklos įvertinimo metodai, efektyvūs žinių ir rutinų skleidimo procesai, organizacijos vertybių ir normų įtaka mokymuisi* (išskirta mano – S. J.): organizacijos, siekiančios išlikti, turi greitai keistis; kadangi negalime žinoti

ateities, turime mokytis; sugebėjimas greitai mokytis reiškia gebėjimą prisitaikyti prie kintančios aplinkos.

Organizacinis mokymasis susijęs su naujų žinių ar įžvalgų, kurios turi potencialą lemti darbuotojo elgseną, plėtra. Jis vyksta plačiame instituciniame tarporganizacinių santykių kontekste ir yra „susijęs su organizacijos gebėjimu įgyti visų tipų supratimą, žinojimą, technikas, praktikas ir procesus visais įmanomais būdais.“ Šis individualaus ir komandinio mokymosi kontekstas gali būti paverstas organizaciniu ištekliumi ir susietas su žinių vadybos procesais (Armstrong 2001, p. 519).

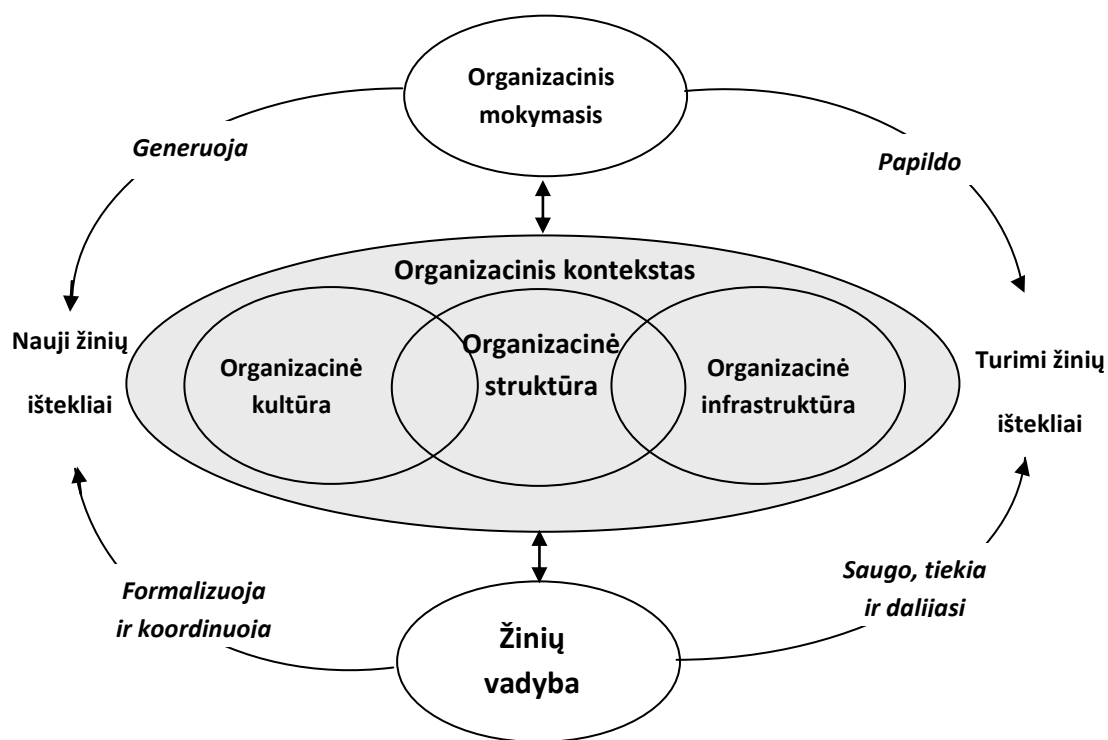


1.17 pav. Mokymosi ciklai (Murray et al. 2003, p. 280)

Kaip matyti iš 1.17 paveikslo, mokymosi procesą sudaro šie mokymosi ciklai: adaptivus mokymasis, gebėjimų ugdymas; generuojantis mokymasis, mokymosi stiliai. Tam įtakos turi kultūra ir aplinka.

BO mokymasis – daugialapsnis procesas. Jis vyksta skirtingu greičiu ir skirtingais lygmenimis (pvz., individualiu, grupiniu, korporaciniu,

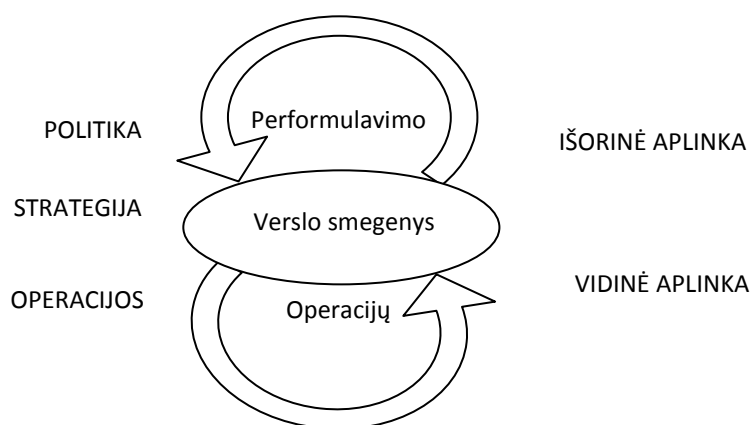
tarporganizaciniu). Daugiasluoksnio mokymosi proceso sukūrimas yra svarbus besimokančios organizacijos atsiradimui. Kaip teigia A. S. Hwangas (2003, p. 94), organizacijai būdinga mokymosi kultūra, kurioje mokymosi mąstysena yra norma, o žmonės palaiko pakankamo pasitikėjimo kultūrą naujoms idėjoms brandinti ir ugdyti. Tokioje kultūroje žmonės gali eksperimentuoti, kurti naujas idėjas ir nuolat jas tobulinti. Remiantis šiuo požiūriu, mokymasis reiškia organizacijos gebėjimą augti ir keistis, neapribojant šių procesų organizacijos sistemomis ir kultūra. Kaip matyti iš 1.17 paveikslo, kiekvienas mokymosi procesas priklauso nuo kito ir daro atsakomąjį poveikį vienas kito pažangai ir tobulinimui. Mokymosi perspektyva leidžia paskatinti naujų individualių ir organizacinių rutinų plėtrą, kurias savo ruožtu išreikš organizacijos kultūros vertybės. Mokymosi elgsenos tobulėjimas leidžia geriau reaguoti į aplinką atsižvelgiant į laiką.



1.18 pav. Organizacinio mokymosi ir žinių vadybos vaidmuo (Pemberton, Stonehouse 2000, p. 186)

1.18 paveiksle akivaizdžiai atskleidžiamas organizacinio mokymosi ir žinių vadybos vaidmuo BO ir kartu žinių visuomenėje sąryšis, kuris glaudžiai

susijęs su informacijos ir komunikacijos procesais, nes organizacinio mokymosi metu turimos žinios papildomos, saugomos, teikiamos, jomis dalijamasi, jos formalizuojamos, koordinuojamos, kuriamos naujos žinios. Tai akivaizdu ir iš trijų lygmenų BO hierarchijos (1.19 pav.). Ji pateikta B. Garratto (1987) (cit. Jashapara 2004, p. 248) trijų lygmenų politikos, strategijos ir operacijų hierarchijos besimokančios organizacijos modelyje. Autorius teigia, kad organizacinis mokymasis vyksta visais trimis lygmenimis „dvigubos kilpos“ mokymosi forma kartu su grįžtamaisiais ciklais, priklausančiais nuo informacijos srautų, krypties nurodymo ir aplinkos pokyčių vertinimo. Modelis pateikia priemones šios informacijos srautams apdoroti ir integruoti organizacinio mokymosi centre (1.19 pav.).



1.19 pav. Trijų lygmenų besimokančios organizacijos hierarchija (remiantis Jashapara 2004, p. 247)

Šis modelis pabrėžia mokymosi krypties pateikėjų aspektą ir parodo, kad mokymasis priklauso nuo aukščiausiojo lygmens vadovų mokymosi, tačiau neatsižvelgia į politines mokymosi šiuo lygmeniu dimensijas. Modelyje išvardytos išorinė ir vidinė aplinka, politika, strategija, operacijos ir pateiktos kaip kontekstas ir/arba veiksniai, bet nėra pabrėžta, kad visuose šiuose procesuose svarbus informacijos ir komunikacijos aspektas. O tai reikšminga,

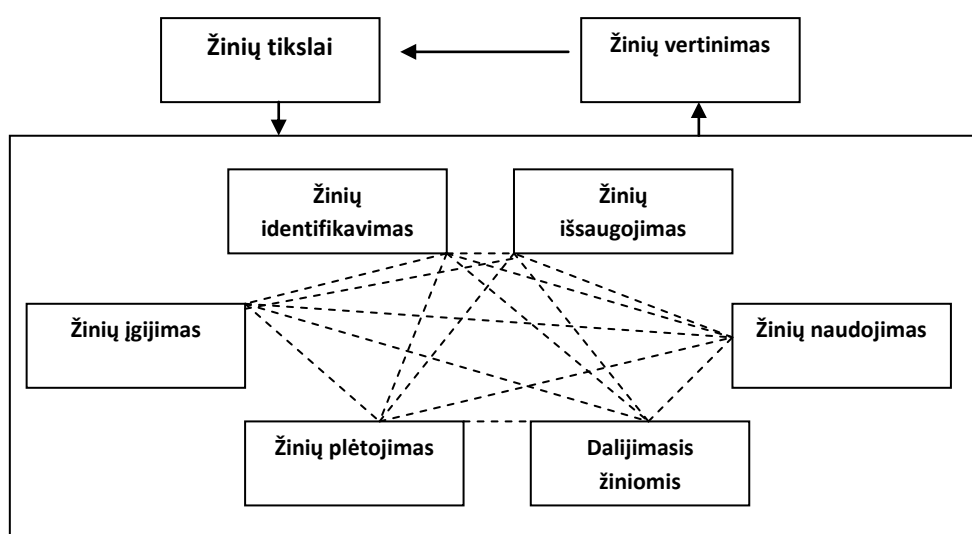
nes tiek formulavimo, tiek operacijų lygmeniu proceso struktūra ir turinys gali turėti įtakos kiekvienam mokymosi ciklui.

Išanalizavus įvairių autorių pozicijas, galima daryti išvadą, kad kritinė problema yra tai, kaip galime padėti organizacijos žmonėms padidinti jų mokymosi gebėjimus ir prisidėti prie kitų žmonių mokymosi. Šiame kontekste įgyja prasmę kritinės kompetencijos, kurios apibrėžtinės kaip įgūdžių ir technologijų kompleksas, įgalinantis organizaciją teikti konkrečią naudą savo klientams. Tai daugiau nei viena abstrakti kompetencija ar technologija. Kitaip tariant, tai individulių įgūdžių rinkinių ir individualių organizacinių padalinių mokymosi suma.

Žinių ekonomikos sąlygomis akivaizdus žinių gausėjimas, fragmentavimo ir globalizacijos procesai daro poveikį dinamiškam kolektyviniam ir individualiam konkurencingumui. Žinių aplinkos turbulentiškumas (Probst et al. 2006) skatina naujų galimybių naujose rinkose radimąsi. Strateginė žinių reikšmė formuojama remiantis specifinėje aplinkoje naudojamomis žiniomis, kai išskirtinė dinamiška asmens kompetencija kuria strategines galimybes. Kompetencijų vertė naudojant turimas kompetencijas išauga. Žinių santykiai, taikant bendradarbiavimo ir rinkos mechanizmus, praturtina turimas kompetencijas. Laikantis socialinio veiksmo teorijos daroma išvada, kad žinios leidžia individui analizuoti savo ir kitų veikėjų veiksmus pritaikant jas praktikoje, t. y. formuojant įvairias struktūras (socialinių judėjimų grupes, interesų ratų grupes, profesines bendruomenes, stambesniu mastu – valstybes). Refleksyvus ir atnaujinamas žinojimas (Giddens 2005) skatina kompetencijų atnaujinimą.

Skaitmeninė kompetencija, skatindama individų kūrybiškumą, atnaujina žmogiškąjį kapitalą ir leidžia juo disponuoti organizacijai didinant konkurencingumą. Informacijos srautų valdymas, siekiant pagerinti institucinį intelektą arba įmonės intelekto koeficientą (IQ) (Gates 1999), yra kolektyvinės veiklos valdymo iššūkis. Intelektinė veikla kaip nematerialus konkurencingas organizacijos turtas vertinama kaip strateginį pranašumą suteikianti išskirtinė

organizacijos kompetencija – ilgo vidinio kompetencijų ugdymo proceso rezultatas. Turimų žinių identifikavimas leidžia išsiaiškinti trūkstamas žinias ir papildyti žinių bazę naujomis. Vadinamajam žinių agentui žinių plėtojimas, naudojimas ir išsaugojimas sudaro sąlygas efektyviai pasirinkti potencialius problemų sprendimo scenarijus (Probst et al. 2006, p. 40). Žinių ir sukauptos patirties taikymas organizacijai valdyti, gebėjimas interpretuoti gautą informaciją ir panaudoti ją strateginiams organizacijos tikslams didina konkurencinį organizacijos pranašumą, o individui suteikia pasitikėjimo savo jėgomis. Mokantis, įgyjant naujų kompetencijų skatinamas kūrybiškumas, reikalingas žinių uždaviniams spręsti ir vertinti. Žinių išsaugojimas – įgyta kompetencija, tačiau tai, kad yra, nebūtinai reiškia savaiminį galimą, faktinį ir tikslingą jos naudojimą (1.20 pav.).



1.20 pav. Žinių valdymo sąsajos (Probst, Raub, Romhardt 2006, p. 44)

Žinių vadyba – tai aiški, sistemiška gyvybiškai svarbių žinių vadyba ir su ja susiję kūrimo, organizavimo, skleidimo ir naudojimo procesai. Svarbu pabrėžti, kad žinios apima ir neišreikštas žodžiais (esančias žmonių galvose), ir aiškiai išdėstytas žinias (susistemintas ir išreikštas informacijos forma duomenų bazėse, dokumentuose ir kt.). Gera žinių programa apima abiejų

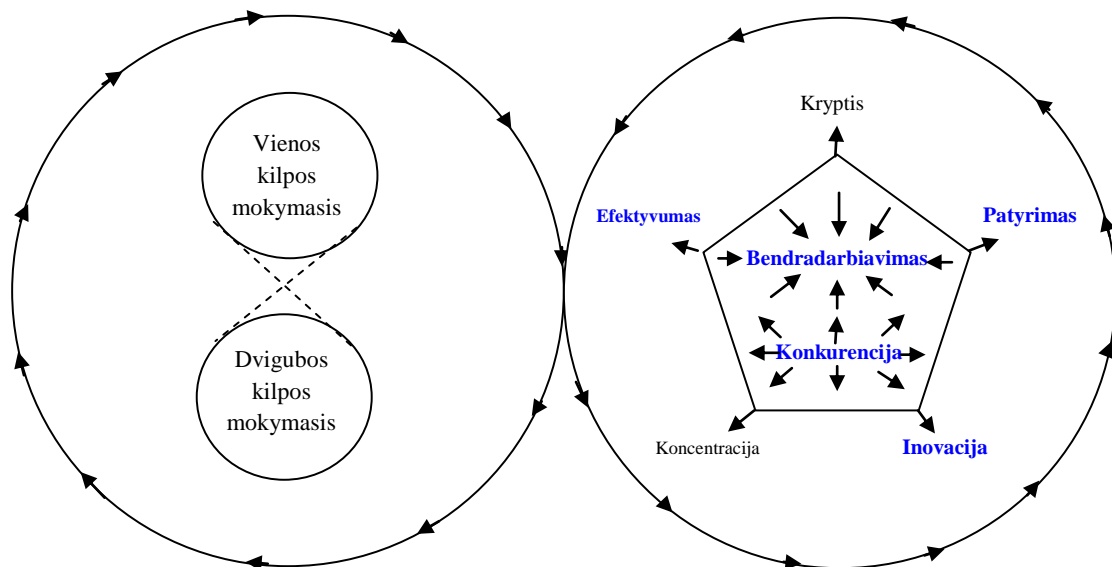
minėtų formų žinių plėtojimo ir perdavimo procesus. Gyvybiškai svarbios žinios daugelyje organizacijų dažniausiai susijusios su žiniomis apie klientus, procesus, produktus ir paslaugas, vartotojų poreikius, žmones, organizacijos atmintį, praeities pamokomis iš kitų vietų, santykius, turtą, internetinio kapitalo vertinimą ir valdymą. Žinių vadybai taikoma didelė praktikų ir procesų įvairovė. Kai kurios iš dažniausiai naudojamų yra šios: kūrimas ir atradimas, dalijimasis ir mokymasis (praktikų bendruomenės), organizavimas ir valdymas (Tidd 2012).

Esminiai žinių visuomenės elementai – žinių kūrimas, išsaugojimas, sklaida ir naudojimas – patenkina ne tik esminius individo poreikius, bet ir skatina savirealizacijos ir socializacijos veiksmus. Pluralizmas kaip filosofinis individo egzistavimo pagrindas įtraukia ir motyvuoja individą veikti siekiant strateginių tikslų. Motyvas apibrėžiamas kaip asmens poreikių siekio išraiška, kai žmogus suvokia savo elgesio, veiklos prasmę (Jucevičienė 1996). Motyvuotas individas yra kūrybiškas ir atviras inovacijoms bei socialinėms sąveikoms, kuriomis remdamasis jis geba pritaikyti ir panaudoti žinias – kurti kompetencijų pridėtinę vertę. Taigi žinių vartotojų visuomenė kuria ir vartoja žinias, kurių esminis valdymas pasižymi tinkama žinių vadyba. Sumani visuomenė – tai kiekvieno piliečio idėjų iškėlimui ir įgyvendinimui [kūrybingumas], naujovėms ir iššūkiams atvira visuomenė [atvirumas]; solidari, savivaldi ir politiškai brandi [atsakomybė] (Lietuva 2030).

Aptarus organizacinę mokymąsi ir išryškinius žinių valdymo ir BO sąsajas, aiškėja individualaus ir komandinio mokymosi svarba bei BO kaip potencinė visumos galia žinių visuomenėje. Ši potencinė galia gali pasireikšti naudojant anksčiau įvardytas BO ir žinių visuomenės integralias kompetencijas. BO veikia konkurencingoje aplinkoje ir sėkmingai jos veiklai svarbu tapti lyderiaujančia ir vertę kuriančia. Kaip jau minėta, BO neatskiriamu nuo informacijos ir komunikacijos procesų, o sėkmingam jų vyksmui reikalinga generuojanti aplinka, kurios kūrimui esminę įtaką turi lyderystė. Ji gali būti suprantama individo, komandos, organizacijos lygmeniu. Teigtina,

kad strateginis žinių, o kartu ir kompetencijų valdymas – esminė besimokančios organizacijos konkurencingumo sąlyga. Taigi informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijos nagrinėjamos visa apimančioje žinių visuomenės sistemoje ir bendroje specialisto kompetencijų matricoje.

Šiandien viena didžiausių visų organizacijų problemų yra gebėjimas pritraukti, išlaikyti, įpareigoti ir tobulinti talentingus žmones. Kita vertus, nuolatinio pokyčio ir kompleksiško poveikis verčia žmones organizacijose nuolat prisitaikyti. Norėdamos išlikti tokioje neapibrėžtoje aplinkoje organizacijos, jų darbuotojai ir lyderiai turi išsiugdyti gebėjimą nuolat mokytis. Vis dėlto mokymasis būtų sunkiai apibrėžiamas kaip nauja organizacijų charakteristika. Atrodytų, kad lyderystės mokymasis nėra naujas dalykas, tačiau konkurencinga organizacija, veikianti remdamasi strateginiais žinių tikslais ir taktinėmis žiniomis, turi numatyti savo būsimas kompetencijas, kurių reikės užsibrėžtiems tikslams ir uždaviniams įgyvendinti. Lyderystėje žinių kapitalas kaip žmogiškojo kapitalo sudėtinė dalis ir gebėjimas disponuoti turimais ištekliais įgyja naują vertę – leidžia organizacijai veikti kryptingai ir siekti tikslų. Informacijos ir komunikacijos specialistai atlieka reikšmingą vaidmenį BO gyvenime, nes informacijos ir komunikacijos procesai skatina kitų procesų vyksmą organizacijoje. Šių specialistų veiklos optimizavimui reikšmingos tampa strateginės lyderystės kompetencijos. Juk naudojant esmines individo kompetencijas, pasitelkiant komandinius išteklius, kuriama visos organizacijos kompetencijų matrica, reikalaujanti nuolatinio mokymosi visą gyvenimą. Siekiant inovatyvios, efektyvios ir konkurencingos organizacijos, individas kaip struktūros matmuo tampa ypač vertingas. Tai matyti ir iš konkurencingos BO schemos, parengtos remiantis Jashapara (2004) (1.21 pav.).



1.21 pav. Konkurencinga besimokanti organizacija (remiantis Jashapara 2004, adaptuota autorės)¹

1.21 paveiksle susiejamas kilpinis mokymasis, bendradarbiavimas ir konkurencija. Pastaroji pasireiškia koncentracija ir inovacija, o bendradarbiavimas – efektyvumu, patyrimu ir kryptimi. Visi procesai vyksta skatinami efektyvių informacijos ir komunikacijos procesų. Kadangi šie turi būti nukreipti strateginio vystymosi kryptimi, tai ir informacijos bei komunikacijos specialistai turi turėti strateginės lyderystės kompetencijų.

Dėl strateginių žinių tikslų ir strateginių žinių BO gali tapti konkurencinga, bet tam reikia numatyti savo būsimas kompetencijas norint įgyvendinti užsibrėžtus tikslus ir uždavinius. Žinių kapitalas kaip sudėtinė žmogiškojo kapitalo dalis ir gebėjimas disponuoti turimais ištekliais leidžia organizacijai judėti kryptingai ir siekti strateginių tikslų. Žiniomis grįstoje organizacijoje vyrauja kūrybinis tam tikro laipsnio chaosas, organizacijos struktūra atitinka aplinkos kompleksiskumą, darbuotojų kūrybiškumas skatinamas dalinio sprendimo laisvės suteikimu. Tokioje organizacijoje akcentuojamas komandinis darbas, lemiantis nuolat vykstančius mokymosi ir „mąstymo kartu“ procesus. Šiuos procesus iš esmės modeliuoja ir informacijos

¹ Mėlynu šriftu pažymėtas tekstas, autorės nuomone, paryškintas kaip esminis nagrinėjamo objekto atžvilgiu.

bei komunikacijos specialistai, kurie įgyja lyderiaujančią poziciją, todėl tampa svarbios jų strateginės lyderystės kompetencijos. Aptarus organizacinį mokymąsi BO ir jos konkurencingumo aspektą, išryškėja mokymosi visą gyvenimą kompetencijos reikšmė. Mokymasis visą gyvenimą turi tapti strategine BO narių ir visos BO strateginės veiklos imperatyvo nuostata.

Šis mokymasis vyksta atitinkamoje organizacijos kultūroje, kuri yra kompleksinė. Hierarchinėse ir žiniomis grįstose organizacijose būdai, kuriais žmonės sąveikauja, atsakomybė, kurią jie priima kaip normą, yra skirtingi. Organizacija, sąveikaudama su žinių aplinka, atranda žinių spragas ir nežinomas kompetencijas (Laužackas et al. 2005). Jų aptikimas ir ugdymasis siejamas su mokymosi mokytis metakompetencija *siejama su žinių valdymu ir turimos informacijos refleksija* (Barkauskaitė et al. 2007). Haste (2001) metakompetencijos sąvoka pabrėžia inovacijų vadybą ir tęstinumą. Reflektyvus manipuliavimas žinių aplinka (Giddens 2000) vykstant individo saviraiškos paieškoms padeda organizuotai koordinuoti organizacijos įgyvendinamus uždavinius. Jiems realizuoti BO diegia strategines verslo sistemas, apimančias daugialypius tinklus, tarpusavyje susijusius padalinius ir jų tarpusavio komunikaciją.

Evoliucionuojančios verslo aplinkos suformuota globali organizacija reikalauja ir kitokio lyderio, pasižyminčio didžiausiu kritiniu strateginiu pranašumu, kuris, priimdamas esminius sprendimus, disponuoja patikima informacija ir daro mažiausiai klaidų. Intuityvus lyderio žinojimas, kūrybingumas ir greitis leidžia organizacijai sėkmingai funkcionuoti ir konkuruoti žinių ekonomikos sąlygomis. Bendruomeniškumo jausmas komandoje formuoja ir palaiko bendrąsias vertybes, skatina atvirumą ir dalijimąsi turima informacija ir žiniomis. Tik įvertinus savo kompetencijas įmanoma dalytis savo stiprybėmis ir žiniomis, t. y. gerąja praktika, keliais lygmenimis. Šie lygmenys – tai aukštesnė kompetencijų pakopa, leidžianti įvertinti savo gebėjimus ir sudėlioti strateginių krypčių akcentus. Mažiausias žinių visuomenės, žinių vadybos vienetas yra individas, turintis įgūdžių,

intuicijos ir patirties visumą. Organizacija dažnai neįsivaizduoja, ką, be būtinų profesinių įgūdžių, jos darbuotojas žino. Šios nežinomos žinios pagerintų organizacijos ekspertinių žinių bazę ir žinių žemėlapius, padidintų organizacijos konkurencingumą ir lankstumą. Taigi darytina išvada – tinklinės kultūros sąveikų kontekste bendruomeninis, organizacijos komandos efektyvumas priklauso nuo kolektyvinių žinių struktūrų. Žinių skaidrumas gali paveikti ir kritinį organizacijos intelekto pažeidžiamumą.

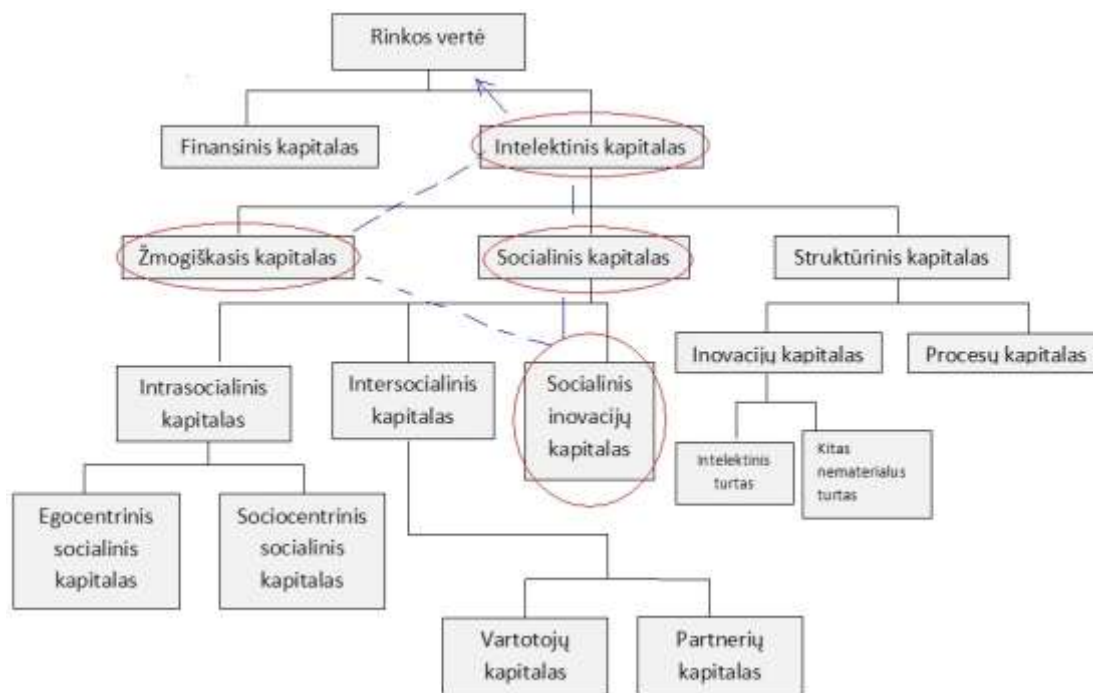
Besimokanti organizacija, inovatyviai reaguodama į rinkos pokyčius ir saugodama sukauptą patirtį, plečia savo žinias, kurias naudodama įvairiomis išraiškos formomis gali siekti numatytų strateginių tikslų ir toliau sėkmingai kaupti intelektinį turtą. Sisteminis žinių vadybos požiūris leidžia organizacijos lyderiui ne tik identifikuoti kritines kolektyvines kompetencijas, bet ir jas tobulinti bei plėtoti.



1.22 pav. Konceptuali intelektualinio kapitalo esmė (modeliuota autorės remiantis Jashapara 2004, p. 287)

Kūrybiškas organizacijos darbuotojų darbas skaitmeninėje terpėje aktyvina žiniatinklinį gyvenimo būdą (Gates1999). Intelektinio kapitalo koncepcijos esmė – sudedamųjų jo dalių sąveika ir transformacija. Tikslingų žinių potencialas socialinių struktūrų atžvilgiu leidžia individui ir organizacijai išvengti iracionalios elgsenos suformuotų sprendimų. Taigi būtina sistemiškai

identifikuoti mums nežinomas organizacijos kompetencijas ir trūkstamas žinias, nes socialinių sąveikų metu intelektinis kapitalas duoda pastebimą pridėtinę vertę (1.22 pav.).

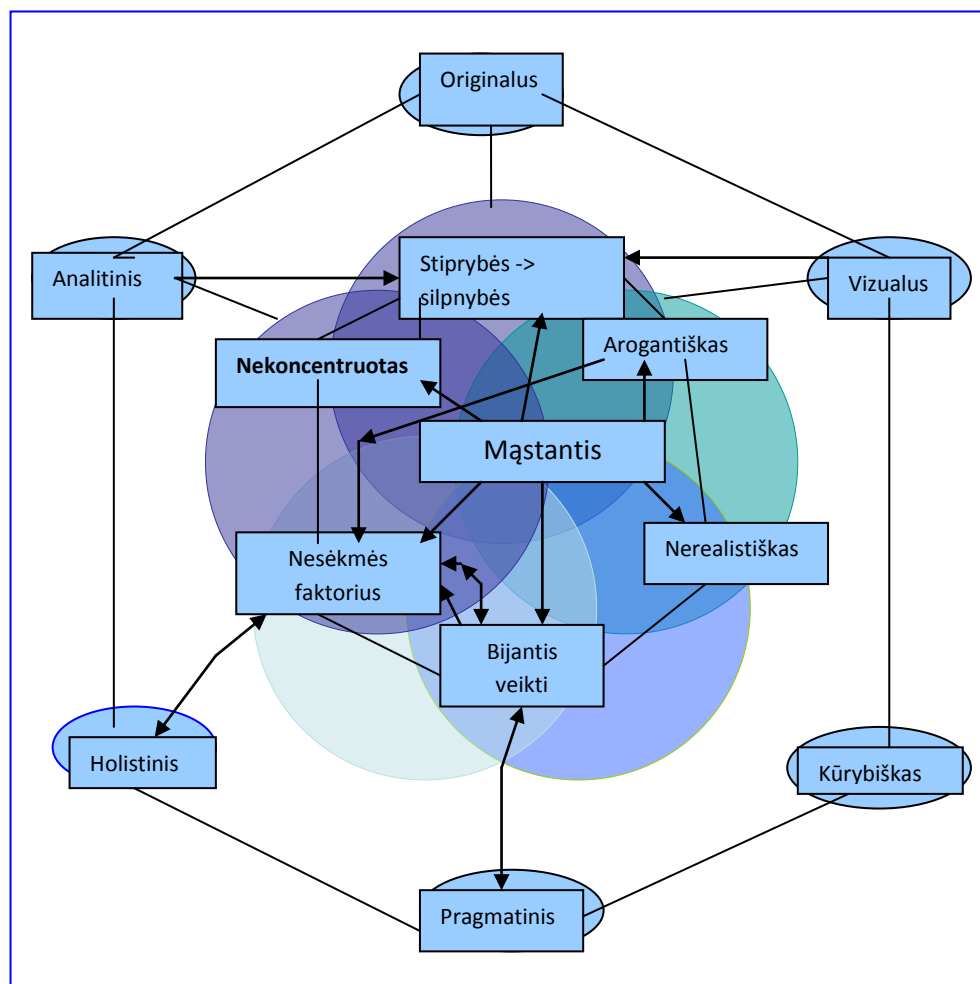


1.23 pav. Intelektinio kapitalo schema (modeliuota autorės remiantis McElroy 2002, p. 225)

Remiantis interaktyviu požiūriu į tikrovę konstruotinas socialinės sąveikos, grįstos esminėmis kompetencijomis, modelis. Inovacijų kultūra ir rizikos priėmimas naudojant intelektinį kapitalą padeda rasti teisingus problemų sprendimus. *Intelektinis kapitalas* (toliau – IK) yra kritinis inovacijų ir konkurencinio pranašumo žinių ekonomikoje variklis. OECD IK apibrėžia kaip organizacijos neapčiuopiamų išteklių (organizacinio / struktūrinio kapitalo ir žmogiškojo kapitalo) ekonominę vertę. Žinių vadyba suprantama kaip esminė veikla, padedanti įgyti, plėtoti ir išlaikyti IK organizacijose. Tai reiškia, kad sėkminga IK vadyba yra glaudžiai susijusi su žinių vadybos procesais organizacijoje, o tai savo ruožtu leidžia daryti prielaidas, kad sėkmingas žinių vadybos įgyvendinimas ir vykdymas užtikrina ilgalaikį ir pastovų IK įgijimą ir augimą (1.23 pav.).

Remiantis Haste (2001) kompetentingo žmogaus modelių, ypač „Galvosūkių sprendėjo“, analize ir Fisko (2006) *rinkodaros genijaus* (angl.

marketing genius) variacijomis, per kompetencijų prizmę konstruotina mąstančio, t. y. kompetentingo, individo kompetencijų sąveikų grandinė (1.24 pav.). Mąstančio individo kompetencijų aprėpties sudedamosios dalys priklauso viena nuo kitos. Analitinis, pragmatinis, vizualus, holistinis, originalus, kūrybiškas, mąstantis individas turi tamsiąsias kompetencijų puses, kurios gali individo stiprybes paversti silpnybėmis. Atviras ir inovatyvus mąstymas skatina ieškoti originalių sprendimų ir kūrybiškai generuoja naujas idėjas, kurios gali būti nepraktiškos ir patirti nesėkmes. Tokiu būdu kompetencijų požiūriu išsikristalizuoja itin mažai tyrinėta besimokančios organizacijos **žinių darbuotojų asmeninių savybių kryptis** (šiuo atveju – informacijos ir komunikacijos specialistų).



1.24 pav. Mąstančio (kompetentingo) individo veiksmų sąveikų santykis (remiantis Fisk 2006, p. 90–91; McCall, Morgan 1998, p. 36–37, sudaryta autorės)

Holistinis visa apimantis aplinkos supratimas leidžia nustatyti priežastinius įvykių grandinės ryšius, tačiau gali turėti įtakos baimei veikti. Rizika kaip atsitiktinumas kyla dėl savireferencijos (Apgar 2007), kai tam tikru lygmeniu mes žinome per daug, todėl atsitiktinė procesų rizika sustiprina nesėkmės veiksnio galimybę. Naujos pasirinkimo galimybės atnaujina senų žinių aktualumą, kitaip tariant, atitinkamose situacijose silpnybės gali virsti stiprybėmis, ir atvirkščiai. Pernelyg patikėjus savo sėkme individui kyla grėsmė būti egoistiškam ir arogantiškam, o tai, kaip ir pernelyg intensyvus emocinis fonas, trukdo racionaliai mąstyti. Vizualus, išplėstinis socialinės sąveikos aplinkos matymas gali trukdyti susikoncentruoti į strateginius tikslus.

Analitinis mąstymas grįstas loginiais samprotavimais, kuriems būtina suteikti praktinę išraiškos formą. Priežastingumo ryšių nustatymas ir gebėjimas apgalvoti keletą galimų alternatyvių situacijos sprendimo būdų tuo pat metu garantuoja sėkmingą žinių ir kompetencijų pritaikymą praktikoje. Stebėjimo metodu suformuojamos didžiausios įžvalgos (Fisk 2006, p. 91). Kompleksinis problemos matymo laukas turi dvi medalio puses – gali trukdyti susikoncentruoti į esminius situacijos ryšius ir tuo pat metu padėti individui atskleisti savo stiprybes. Individui vertingos tik praktikoje pritaikytos idėjos ir sprendimai, kurie individui kuria vertę ir motyvuoja judėti toliau nugalint tamsiąją kompetencijos pusę – baimę veikti. Vizualinė minčių raiška parodo visos (socialinės) situacijos konteksto jungtis ir kompleksinę sistemą. Veiklos inovatyvumas sietinas su išskirtinumu ir originalumu neretai yra kritikuojamas, kol tampa priimtas ar net visuomenės norma. Gilus mąstymas ir radikalus kūrybingumas – mąstančio individo stiprybės, kurias tinkamai panaudojus galima išvengti tamsiųjų kompetencijos pusių poveikio. Intensyvi konkurencija skatina norą tobulėti ir nuolat mokytis, todėl galima daryti prielaidą, kad pagal refleksiškumo teoriją (Soros 1999), apimant pažinimo ir dalyvavimo funkcijas, lūkesčiais grįstas mąstymas, remiantis individualiomis žiniomis, gali virsti gebėjimais įveikti užsibrėžtas užduotis. Refleksiškumas apibūdina abipusę

mąstymo ir tikrovės sąveiką, kurią, remiantis A. Shutzu, galima vadinti vidiniu subjektyvumu.

Tad informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijos turi būti tinkamai identifikuotos tam tikroje BO aplinkoje ir modeliuojamos jų vystymosi kryptys. O tuo tikslu derėtų įvertinti BO ir žinių visuomenės integralumą, kuris pasireiškia individualiu organizaciniu mokymusi prisitaikant prie vidinės ir išorinės aplinkos, sisteminiu mąstymu, organizacijos veiklos planavimu įvertinant komplementarius jos valdymo funkcijų ryšius, taip pat tikslo ir rezultatų dermę, sisteminių ir lankstų organizacijos atsinaujinimą ir gebėjimą modeliuoti BO strategines veiklos kryptis žinių visuomenės vystymosi kontekste formuojant tam palankią organizacijos kultūrą, gebėjimą strateguoti atskirus organizacijos procesus ir jos veiklą tinklavedukoje. Visa tai disertaciniame tyrime įvardijama kaip **besimokančios organizacijos žinių darbuotojų kompetencijų ugdymo kryptis** (šiuo atveju – informacijos ir komunikacijos specialistų).

Apibendrinant galima teigti, kad informacijos ir žinių vadyba yra esminis svarbiausių kompetencijų atramos taškas. Sėkmingai vystysis tos šalys ir organizacijos, kurios bus pasirengusios kaitai, nebijos naujovių ir išliks konkurencingos (Lietuva 2030). Bendrąja prasme žinių vadybos kontekste vystant organizacines strategijas žmogiškųjų išteklių svarba ir gebėjimas juos panaudoti išauga, nes tik individualios vertybės, kurios gali virsti kolektyvinėmis, ir idealai gali sėkmingai susieti dabarties ir ateities vizijas. Gebėjimas valdyti veiksmų sąveikas yra kritinė vadybos funkcija, kurios centre – žmogiškųjų išteklių valdymas. Taigi kompetencijų vieta žemėlapyje palaiko visą bazinę strateginių tikslų siekimo struktūrą.

1.3. Informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijos

Informacijos ir komunikacijos specialistų strateginė lyderystė sisteminiu požiūriu yra itin svarbi ne tik skaitmeninio kompleksiškumo kontekste. Svarbus yra holistinis suvokimas, kad technologijos, aplinka, energijos ištekliai, organizacijos kultūra, lyderystė ir kt. yra susiję, ir tai formuoja naujuosius besimokančių organizacijų veiklos modelius. Informacijos pertekliaus aplinkoje neišnaudotas potencialas kuria galimą konkurencinį organizacijų pranašumą. Žinių žemėlapiai organizacijos lyderiams leidžia atsirinkti esmines kompetencijas ir sėkmingai siekti strateginių organizacijos tikslų. Taigi pagrindinis informacijos ir žinių vadybos tikslas – priderinti organizaciją prie jos aplinkos pačiu naudingiausiu jai būdu. Strateginės žinios apibrėžia organizacijos kryptį įgyvendinant jos tikslus ir atliekant misiją. Pasirinkimo gairės yra susijusios su organizacijos produktais ar paslaugomis, rinkomis, esminiais gebėjimais, augimo galimybėmis, investicijų grąža ir išteklių paskirstymu. Strateginės vadybos požiūriu sprendimai ir veiksmų srovė, iš kurios išsivysto efektyvi strategija ar strategijos, padedančios siekti bendrų tikslų, yra neįmanomi be esminių strateginės lyderystės kompetencijų.

Tinklo visuomenėje dominuojančios tinklo organizacijos disponuoja diferencijuota lyderyste, yra mažiau viena nuo kitos priklausomos, darbo jėga išsklaidyta tinkle, sprendimų priėmimo prioritetą dažniausiai suteikiamas plataus profilio specialistams – universalams, kurių lanksčios sisteminės kompetencijos sudaro sąlygas vadovautis paprastomis ir lanksčiomis taisyklėmis (1.25 pav.).

1 organizacija	2 organizacija
Hierarchinė	Tinklinė
Centralizuota lyderystė	Diferencijuota lyderystė
Tvirtai susijęs (didesnė tarpusavio	Laisvai susijęs (mažesnė tarpusavio

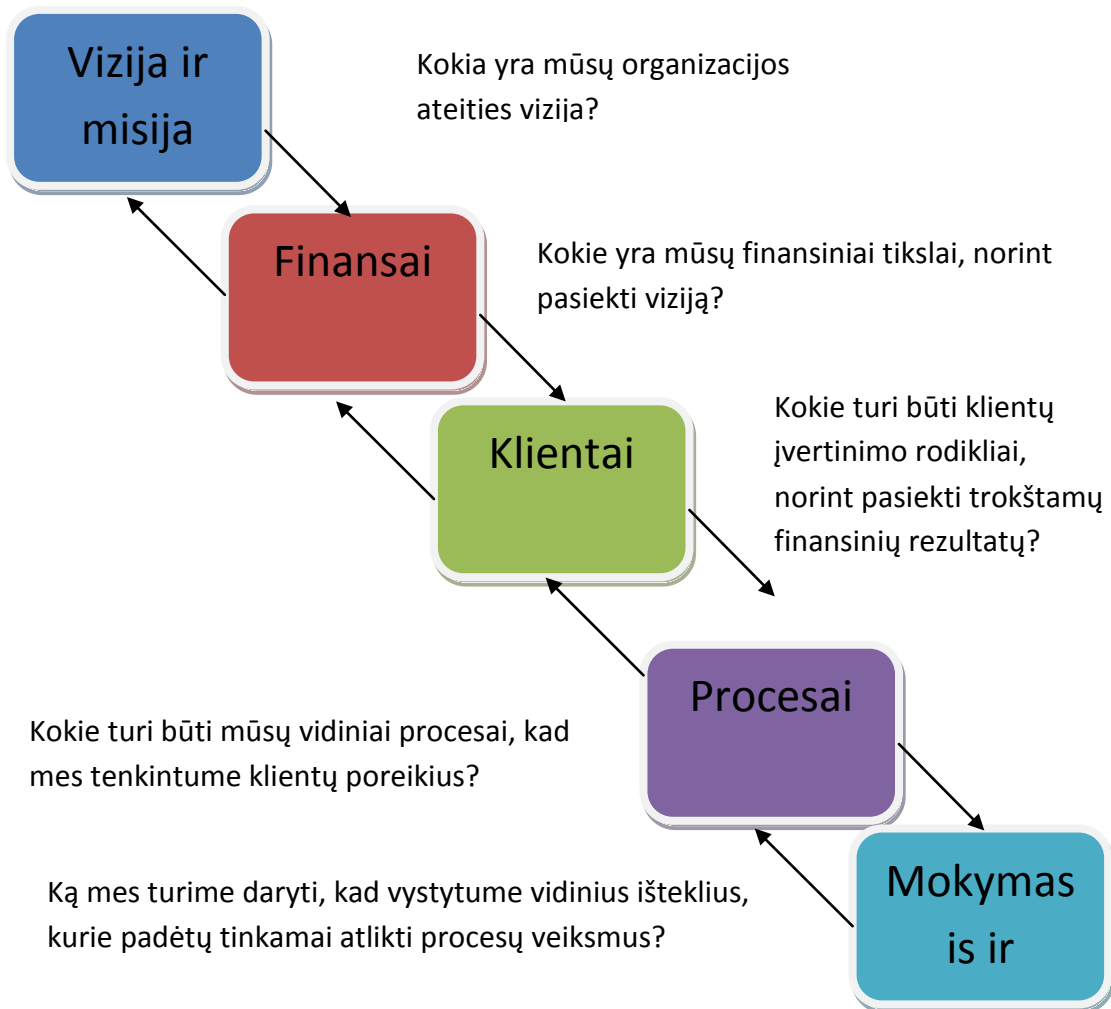
priklausomybė tarp atskirų šalių)	priklausomybė)
Koncentruota darbo jėga	Išsklaidyta darbo jėga
Specialistai	Kryžminio mokymo ir plataus profilio specialistai / universalai
Skatinamas sprendimų ir procedūrų	Vadovaujamosi paprastomis ir lanksčiomis taisyklėmis

1.25 pav. Tinklo organizacijų gyvavimo modelis ilgalaikės krizės metu (WEF 2012, p. 33)

Globaliai ir strategiškai mąstanti organizacija žinių visuomenės požiūriu strateginius tikslus įgyvendina remdamasi nuosekliu kompetencijų kūrimu, pasitikėjimu ir atsakomybe (Wordenweber et al. 2008). Kompetencijas užtikrina kokybinė ir kiekybinė gebėjimus įrodanti informacija, pasitikėjimą stiprina vertybinė sistema, o laikantis atsakomybės, prisiimant įsipareigojimus, identifikuojamos probleminės sritys arba rizikos. *Kompetencijų tinklai*, įvardijami kaip klasterių atmaina, reiškianti tam tikros srities kompetencijų koncentraciją regione, patvirtina teiginius, kad esminės kompetencijos susijusios ir viena kitą veikia (Jakubavičius et al. 2008).

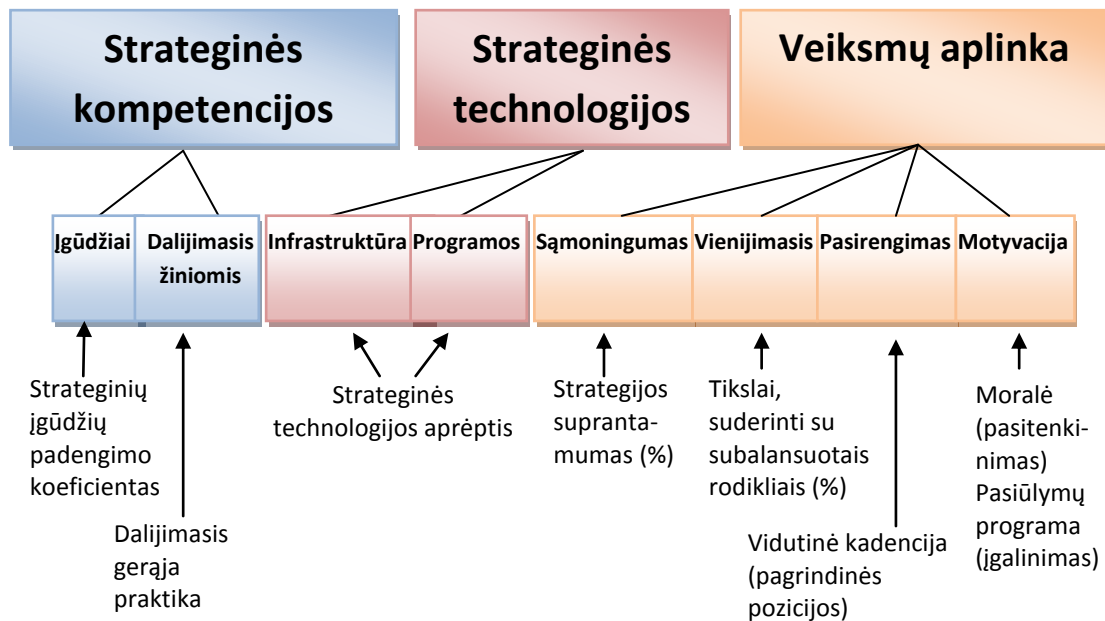
Organizacijos subalansuotų efektyvumo rodiklių mokymosi ir augimo sistema. *Mokymosi ir augimo perspektyva* yra bet kokios strategijos pagrindas. Ji koncentruojama į neapčiuopiamą organizacijos turtą, dažniausiai į vidinius įgūdžius ir gebėjimus, reikalingus vertės kūrimo procesams užtikrinti ir palaikyti. Ši perspektyva susijusi su organizacijos darbo vietomis (žmogiškuoju kapitalu), sistemomis (informaciniu kapitalu) ir organizacijos kultūra (organizaciniu kapitalu). Šie trys veiksniai siejasi su tuo, kas, anot Kaplano ir Nortono (2001), yra infrastruktūra, reikalinga norint pasiekti strateginius kitų perspektyvų tikslus. Tai ateities perspektyva, nes tobulėjant mokymosi ir augimo procesams reikalingos ilgalaikės investicijos, galinčios sumažinti trumpalaikius finansinius rezultatus. Kita vertus, tai suteikia strateginį pamatą ilgalaikės sėkmės požiūriu. Perspektyvoje strateginės žinių

lyderystės projektus vertinant pagal galimybes ir riziką, tampa įmanoma atlikti kokybinę jų analizę subalansuotų taškų kortelės (angl. *Balanced Score Card*) metodu.



1.26 pav. Subalansuotų rodiklių sistema: pagrindinių veiklų strategija (Kaplan, Norton 2001, p. 77)

1.27 pav. išryškintas strateginių kompetencijų ir strateginių technologijų bei besimokančios organizacijos veiksmų aplinkos integralumas, kuris įgalina sustiprinti kompetentingiausių organizacijos narių motyvaciją, strateginės informacijos ir žinių valdymo dėka reorganizuoti organizacijos misiją, kurti jos kultūrą bei palaikyti esmines vertybes.



1.27 pav. Mokymosi ir augimo perspektyvos (Kaplan, Norton 2001, p. 93)

Informacijos ir žinių vadybos bei besimokančios organizacijos tikslai yra artimi, nes siekia pagerinti organizacijos efektyvumą duomenų, informacijos ir žinių ugdymo, tobulinimo, saugojimo ir skleidimo procesais organizacijoje. Informacijos ir žinių vadyba yra besimokančios organizacijos įgyvendinimo priemonė. Besimokančioje organizacijoje asmeninis ugdymasis yra integruota visos organizacinės kompetencijos dalis, o mokymasis – nuolatinis procesas. Pagrindiniai besimokančios organizacijos objektai yra transformacija, pokytis, delegavimas, inovacija, darbo stiliaus keitimas, adaptacija, vadybos stilius, dalyvavimas, darbuotojų dalyvavimo skatinimas.

Korporacinės krypties nustatymas ir savitų kompetencijų kaupimas reikalauja planavimo. Žinių visuomenės kompetencijų raiška individo gyvenime ir jų kompleksinis, atviras, besivystantis, išorinių veiksnių įtaką patiriantis nuolatinis identifikavimas verčia įveikti žinių ekonomikos ir globalios ekonominės krizės keliamus iššūkius. Kritinė problema yra tai, kaip galime padėti organizacijos žmonėms padidinti jų mokymosi gebėjimus ir prisidėti prie kitų žmonių mokymosi. Informacijos ir žinių vadyba suprantama kaip esminė veikla, padedanti įgyti, plėtoti ir išlaikyti intelektualinį kapitalą organizacijose. Tai reiškia, kad sėkminga intelektualinio kapitalo vadyba yra

glaudžiai susijusi su žinių vadybos procesais organizacijoje, o tai savo ruožtu leidžia daryti prielaidas, kad sėkmingas informacijos ir žinių vadybos įgyvendinimas ir vykdymas užtikrina intelektualinio kapitalo įgijimą ir augimą.

Atliekamo disertacinio tyrimo kontekste yra svarbios „...edukacinių sistemų, vertybinės ir kultūrinės, teisinės ir administracinės, makroekonominės ir rinkos aplinkų erdvės bei jų tarpusavio sąveika formuojant nacionalinį konkurencingumą, pagrįstą organizacijų inovacijomis ir kompetencija. Jose vykstančių kūrybinių ir inovacinių žinių kūrimo esmę sudaro sklaidos, perdavimo bei naudojimo dimensijos, kurias suponuoja holistinis interaktyvus mokymasis. Nacionalinės inovacijų politikos misija – taikant edukacinėse sistemose veikiančios strateginės žinių vadybos principus užtikrinti žmogiškųjų išteklių kompetencijų plėtrą, grįstą inovacinį šalies pajėgumą“ (Gudauskas et al. 2010, p. 40).

Kaip matyti iš strategijos „Europa 2020“ konteksto žinių visuomenės vystymosi procesus lemiantis veiksnys – tinkamai išvystyta ir sėkmingai veikianti mokymosi visą gyvenimą sistema. Tačiau Eurostat (2010) duomenimis, Lietuva pagal asmenų dalyvavimą mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo procesuose užima tik 20 vietą ES. Tad aiškėja akivaizdus lanksčios mokymosi visą gyvenimą sistemos kūrimo poreikis, kuris, siekiant asmens kūrybingumo ir pilietiškumo, ypač svarbus individualiam asmens gebėjimų ugdymui. Atliekamo tyrimo kontekste tai tampa aktualu itin dinamiškos žinių visuomenės sąlygomis, kai būtina efektyviai naudoti strategines informacijos ir komunikacijos lyderystės kompetencijas bet kurioje visuomenės veiklos srityje. Tai vyksta per organizacinį mokymąsi ir besimokančios organizacijos modelius bei joje taikomas gerąsias organizacinės žinių vadybos praktikas ir integruotą subalansuotų organizacijos veiklų rodiklių sistemą (SAS). Vizualiai šis vyksmas pristatytas 1.28 pav.



1.28 pav. IKS lyderystės kompetencijų ugdymo logistika (modeliuota autorės remiantis Singh 2011, p. 361)

Pateiktoje schemeje išskiriamos trys strateginės lyderystės kompetencijų ugdymo dalys. Šios dalys išryškėjo ir identifikuojant integralias besimokančios organizacijos ir žinių visuomenės kompetencijas (plačiau žr. 1.2 poskyrį).

Kompetencijos sąvoka pradėta vartoti palyginti neseniai ir paplito pastarajame dešimtmetyje. Bendro kompetencijos apibrėžimo aptikti nepavyko – šiomis dienomis sąvoka itin populiari ir vartojama, ji įgauna neapibrėžtumą ir rizikos kontekstą. Sąvoka „kompetencija“ (lot. *competentia* – priklausomybė (pagal teisę)) – tai žmogaus kvalifikacijos raiška arba gebėjimas veikti, nulemtas individo žinių, mokėjimų, įgūdžių, požiūrių, asmenybės savybių ir vertybių (Jucevičienė, Lepaitė 2000). Kompetencija – funkcinis gebėjimas adekvačiai atlikti tam tikrą veiklą (Vaitkevičiūtė 2001). Kompetencija paprastai gali būti suprantama kaip žinios ir patirtis laike bei sveiko proto galia (Weinert 2001); kompetencija (*competency*) reiškia gebėjimo atlikti tam tikrą funkciją turėjimą; kompetencija (*competence*) – kompetentingumas, to gebėjimo raiška, kokybiškumas ir naudojimas praktinėje veikloje (Laužackas, Stasiūnaitienė, Teresevičienė 2005). Taip pat pateikiamas Rycheno ir Sagalniko (2002) kaip šiuo metu priimtinausias OECD

apibrėžimas: „Kompetencija – tai gebėjimas sėkmingai įveikti kompleksinius iššūkius ir įgyvendinti kompleksines veiklas ar užduotis.“ Pažymėtina ir tai, kad atlikus atskirų sričių kompetencijos apibrėžimų analizę, teigtina, kad visuose apibrėžimuose identifikuojamos įgytos ir turimos žinios, gebėjimas jas taikyti socialinių interakcijų metu leidžia numanyti žinių kuriamą pridėtinę vertę. Pavyzdžiui, terminologo kompetencija apeliuoja į specialaus pasirengimo metu įgytą mokslo srities išmanymą, reikalingą ekspertizei atlikti (Žin., 2003, Nr. IX-1950), o teismo kompetencijai apibūdinti vartojamos kelios sąvokos: teismo kompetencija, jurisdikcija ir teisingumas. Šių sąvokų reikšmės apibrėžiamos kaip teismo kompetencija – teisių, kuriomis remdamasis atlieka jam įstatymo skirtas funkcijas, visuma.

Lietuvos autorės (Barkauskaitė et al. 2007, p. 25–29), aptardamos informacinių ir komunikacinių kompetencijų struktūrą ir jų charakteristikas, pateikia šešias kompetencijas (1.29 pav.).

Kompetencijų struktūra ir jų charakteristikos		Žinių, gebėjimų turinys
1. IKT bazinė kompetencija: informacinių ir komunikacinių technologijų (IKT) raštingumas		
1.1. Gebėjimas valdyti ir mokėjimas naudotis IKT (technologinis raštingumas)		1.1.1. Kompiuterinio raštingumo lygmeniu žino programų <i>Power Point</i> ir <i>Macromedia Flash MX</i> pagrindines priemones, jų paskirtį.
1.2. Informacinių gebėjimų turėjimas ir naudojimas (informacinis raštingumas)		1.2.1. Kuria mokymo priemones naudodami <i>Power Point</i> ir <i>Macromedia Flash MX</i> programas. 1.2.2. Kuria nuotolinėms studijoms skirtus kursus.

	1.2.3. Organizuoja mokymą nuotolinių studijų forma.
1.3. Socialinių, etninių, teisinių normų žinojimas ir gebėjimų laikytis ugdymo sferoje remiantis IKT (socialinis raštingumas)	<p>Naudojant IKT ugdymo sferoje remiamasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Visuotinio kompiuterinio raštingumo programa. – Informacinių ir komunikacinių technologijų diegimo Lietuvos švietimo sistemoje 2005–2007 m. strategija. – Mokymosi visą gyvenimą memorandumu. – Valstybės ilgalaikės raidos strategija. – Valstybinės švietimo strategijos nuostatomis 2003–2012 m. – Lisabonos strategija.
2.1. IKT naudojimo galimybių ugdymo sferoje žinojimas ir gebėjimas veiksmingai juos panaudoti (edukacinė kompetencija)	<p>2.1.1. Kitiškai vertina sąvokas, praktiką ir priemones.</p> <p>2.1.2. Suvokia ir plėtoja individualią poziciją šių sąvokų, praktikos ir priemonių atžvilgiu.</p> <p>2.1.3. Formalizuoja, apibrėžia ir plėtoja argumentus, grindžiančius asmeninę, individualią profesinę praktiką.</p> <p>2.1.4. Taiko naujus mokymo metodus, naudoja informacines technologijas.</p>
2.2. Gebėjimas dėstant savo dalyką plėtoti kompiuterinį studentų raštingumą (pedagginė kompetencija)	<p>2.2.1. Geba, dėstydamas savo dalyką, skatinti studentų kompiuterinį raštingumą:</p> <ul style="list-style-type: none"> – į mokymo programas įtraukdamas specialius IKT mokymo dalykus; – integruodamas IKT individualioms

	<p>praktinėms užduotims atlikti;</p> <ul style="list-style-type: none"> – mokymui naudodamas pagalbines modeliavimo programas; – naudodamas ir kurdamas internetinius informacijos šaltinius; – kurdamas elektroninio mokymo medžiagos fondus, pritaikytus savarankiškam nuotoliniam mokymuisi.
<p>2.3. Gebėjimas planuoti, valdyti ir analizuoti IKT taikymo procesus (vadybinė kompetencija)</p>	<p>2.3.1. Geba kurti naujas strategijas ir mokymo(si) veiklas, grindžiamas edukacinėmis teorijomis</p>

1.29 pav. Kompetencijų struktūra ir jų charakteristikos (Barkauskaitė, Gudžinskienė 2007, p. 25)

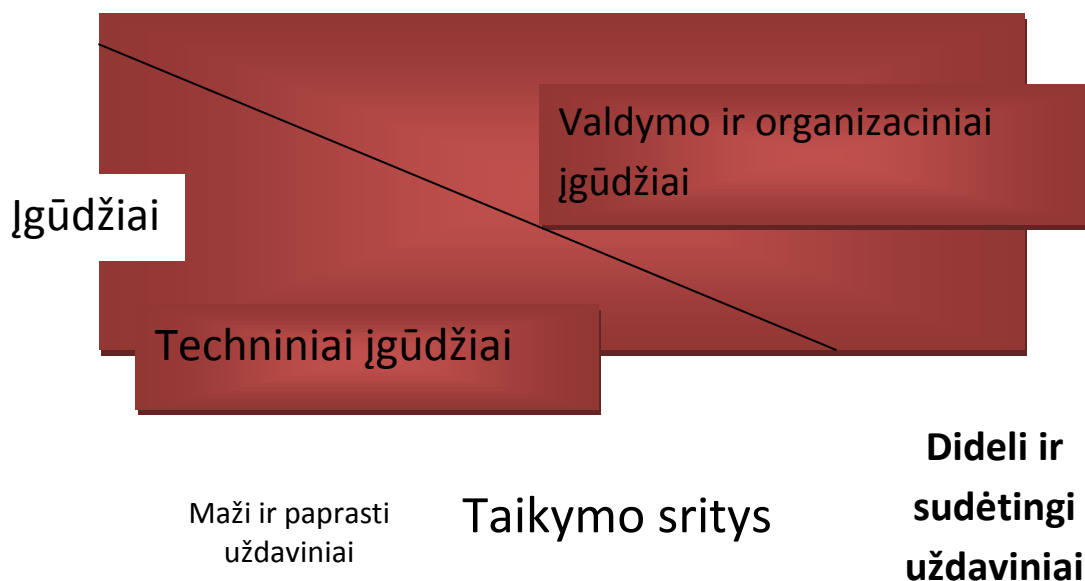
Strategijos „Europa 2020“ kontekste ir besimokančios organizacijos bei žinių visuomenės integralios kompetencijų įžvalgoje išaiškėjo, kad žinių visuomenės reguliavimosi procesai lemia naujų kompetencijų, taip pat ir skaitmeninės kompetencijos komponentų (Ferrari 2012), poreikį ir plėtrą (1.30 pav.).



1.30 pav. Skaitmeninės kompetencijos komponentai (Ferrari 2012, p. 43)

1.30 paveiksle išryškinti skaitmeninės kompetencijos komponentai: informacijos vadyba; bendradarbiavimas; komunikacija ir dalijimasis; turinio ir žinių kūrimas; etika ir atsakomybė; vertinimas ir problemų sprendimas; techninės operacijos. Tiek skaitmeninės kompetencijos ir jų komponentai (1.30 pav.), tiek kompetencijų struktūra ir jų charakteristikos (1.29 pav.) yra susiję su informacijos ir komunikacijos specialistų kompetencijomis, pavyzdžiui, gebėjimas planuoti, valdyti ir analizuoti IKT taikymo procesus (vadybinė kompetencija). Tačiau abiejose schemose nėra pakankamos atitikties strateginės lyderystės kompetencijoms, kurios ir yra disertacinio tyrimo laukas.

Akivaizdu, kad šios aukščiausios klasės IRT profesionalų kritinės masės veiklų efektyvumo suvaldymas, kuriant inovacijas ir esmingai prisidedant prie visuomenės progreso raidos, reikalauja išskirtinių strateginės lyderystės kompetencijų.



1.31 pav. Reikalavimai operaciniams IS valdymo įgūdžiams (Robson 1994, p. 334)

Galima teigti, kad skaitmeniniame amžiuje pasitvirtina strateginė Robson (1994) įžvalga, kad dideliems ir sudėtingiems uždaviniams spręsti, kitaip tariant, dabartiniam skaitmeniniam kompleksiskumui suvaldyti, svarbiausios yra valdymo ir organizacinės kompetencijos bei įgūdžiai (1.31 pav.).

Daugiau informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijos atskleidžiamos SCANS (SCANS – *Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills, Report 2000*), kuri įkurta atsižvelgiant į darbinės veiklos pasikeitimus JAV. Penkios pagrindinės kompetencijos apibrėžiamos kaip: 1) išteklių organizavimo gebėjimas; 2) tarpasmeninės komunikacijos gebėjimas; 3) *informacijos valdymo gebėjimas* (išskirta mano – S. J.); 4) sistemiškumo gebėjimas; 5) technologiniai gebėjimai. Analizuojant individo kompetencijų sudėtį daroma išvada, kad IRT – viena iš esminių kompetencijų sudedamųjų dalių. Šį teiginį patvirtina SCANS pavyzdys, Haste'o (2001) išskirtos kompetencijos, taip pat ES kontekste skaitmeninės kompetencijos akcentas ir įvardijimas – viena iš esminių aštuonių kompetencijų (*e-Skills*). Operacinės ir strateginės

kompetencijos suteikia galimybę specialistui disponuoti turimais ištekliais siekiant strateginių tikslų, o socialinė dimensija intuityviai skatina individo, kartu ir organizacijos kūrybiškumą. Bet ir šios kompetencijos nepakankamai atskleidžia šiuolaikinių IKS strateginės lyderystės kryptis BO. Dėl šios priežasties disertaciniame tyrime išskiriama savarankiška **besimokančios organizacijos inovacijų ir kūrybiškumo skatinimo kryptis**.

Taip yra todėl, kad besimokančios organizacijos informacijos ir komunikacijos specialistų veikla nukreipta į strateginius ir į taktinius veiksmus, šių specialistų kompetencijoms išskirti atramos tašku pasirenkant strateginės lyderystės kompetencijas. Šios neatsiejamos nuo besimokančios organizacijos veiklos ir žinių visuomenės kaip konteksto. Kyla klausimas – kodėl pasirenkamos būtent strateginės lyderystės kompetencijos?

Atsižvelgiant į žinių visuomenės lyderystės kompetencijų formavimosi tendencijas, pasirinkta lyderystės piramidė (1.32 pav.), kurios sudėtinės dalys apima pagrindinių kompetencijų, lyderystės kompetencijų ir profesinių kompetencijų lygmenis. Kiekvienas lygmuo išskaidytas į struktūrinius komponentus: 1) pagrindinės kompetencijos: komunikacija; komandinis darbas; kūrybingas problemų sprendimas; tarpasmeninio bendravimo įgūdžiai; santykių su klientais valdymas; tikslo siekimas; lankstumas; profesionalumas; įžvalgumas versle ir finansuose; 2) lyderystės kompetencijos: lyderystės gebėjimai; numatymo gebėjimai; komandų sukūrimas ir vadovavimas joms; greitas ir kruopštus situacijos įvertinimas; konfliktų sprendimų skatinimas; projektų valdymas; darbuotojų dalyvavimo strategijų įgyvendinimas; bendraamžių ir pavaldinių rengimas ir mokymas; 3) profesinės kompetencijos: suaugusiųjų mokymas; instruktavimo projektavimas; greitas parengimas; konsultavimas; instruktavimas.



1.32 pav. Lyderystės kompetencijų piramidė (Clark 2004)

Kaip matome iš schemos, lyderystės kompetencijos glaudžiai sąveikauja su pagrindinėmis ir profesinėmis kompetencijomis. Turint omenyje BO ir žinių visuomenės kompetencijų integralumą bei žinių visuomenės vystymosi kryptis, ryškėja trys lyderystės sritys, kurios Singho (2011) įvardijamos kaip lyderystė, organizacinis mokymasis ir žinių vadybos praktika globaliose organizacijose. Jos išryškėjo ir aptariant globalios žinių visuomenės kompetencijos strategijos „Europa 2020“ kontekste ir BO bei žinių visuomenės kompetencijų integralumą. IBM (2011) atliktame tyrime „Globalaus aukščiausio lygio vadovų studijos projekte“ šios trys sritys pasitvirtino.

Gundling su kolegomis (Gundling et al., cit. iš Mendenhall et al. 2011)

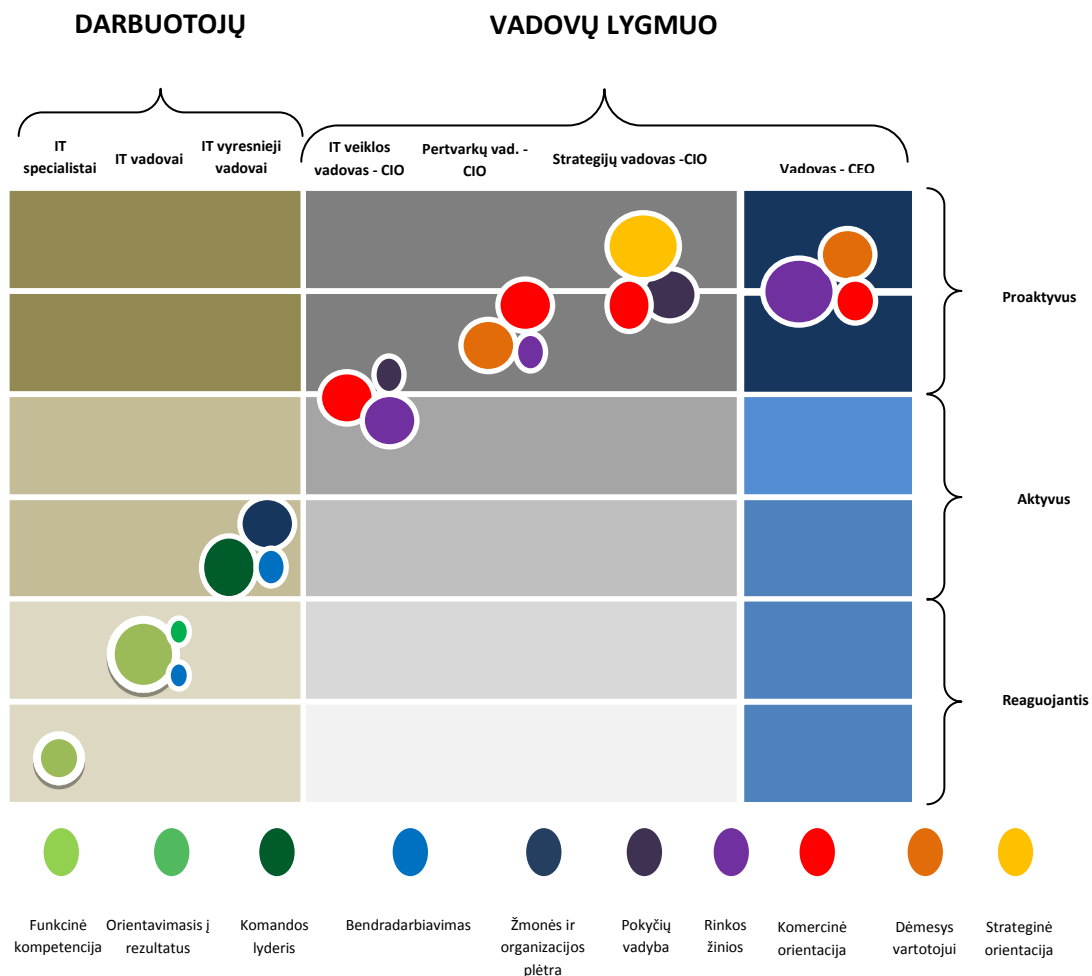
iškristalizavo globalios lyderystės, taip pat ir informacijos bei komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų dimensijas: skirtumų išskyrimas; neatitikčių įveikimas; sistemos atvirumas; balanso išlaikymas; sprendimų kūrimas. Jos pagrįstos moksliniais tyrimais, atlikus tarptautinę ekspertų apklausą 26 valstybėse. Globalios lyderystės sistemą, pasak šių tyrėjų, ir sudaro nurodytos penkios dimensijos. Šios dimensijos siejasi ir su IBM (2009) atliktu tyrimu „Naujas aukščiausio informacijos vadovo (angl. *Chief information officer*, CIO) balsas: aukščiausiųjų informacijos vadovų studijos įžvalgos“: įžvalgų vizualumas ir pragmatinis požiūris; vertės kūrimas ir sąnaudų mažinimas; bendradarbiaujantis verslo lyderis ir įkvepiantis IRT vadybininkas; stiprus esminių organizacijos problemų supratimas; gebėjimas komunikuoti inovacijos vertes; vizijos ir planų vystymas, gebėjimas kurti partnerystę ir bendradarbiavimą; gebėjimas pagauti organizacijos galimybes, palankumas ir lankstumas; gebėjimas susitvarkyti su besipriešinančiomis kultūrinėmis aplinkomis.

Šiomis kompetencijomis buvo remtasi atliekant 2010 m. Aukščiausiųjų informacijos vadovų tarybos tyrimą „Jūsų lyderystės portfolio: būsimą vyriausiojo informacijos vadovo (*Chief information officer*, CIO) kompetencijų vystymas ateities perspektyvoje“ (Kelner, Patrick 2010). Jo metu pasitvirtino šios kompetencijos:

1. Funkcinė kompetencija.
2. Orientavimasis į rezultatus.
3. Komandos lyderis.
4. Bendradarbiavimas.
5. Žmonės ir organizacijos plėtra.
6. Pokyčių vadyba.
7. Rinkos žinios.
8. Komercinė orientacija.
9. Dėmesys vartotojui.
10. Strateginė orientacija.

Šiame kompetencijų modelyje nurodyta dešimt esminių kompetencijų, kuriomis pasižymi klasikinių organizacijų lyderiai, nepriklausomai nuo jų funkcinų veiklos sričių ar vadybos pozicijų. Vyriausiojo informacijos vadovo kompetencijų modelis pagrįstas 25 000 aukščiausio lygmens vadovų (CEO, CFO, COO, CIO) vertinimais, atspindinčiais naujausias žinių visuomenės, IRT, organizacijų plėtros ir globalios lyderystės raidos tendencijas. Atliekamo disertacinio tyrimo kontekste svarbu pažymėti, kad Kelner, Patrick (2010) savo išvadose teigia: *būsimam vyriausiajam informacijos vadovui ateities perspektyvoje bus reikalingos ne tik visos dešimt lyderystės kompetencijų, bet ir kiekvienu lygmeniu bus reikalinga skirtinga šių gebėjimų kombinacija.*

Vyriausiojo informacijos specialisto kompetencijų rinkinio schemoje (1.33 pav.) parodoma, kokios strateginės kompetencijos turi būti formuojamos siekiant aukštos veiklos kokybės bet kurioje BO pozicijoje, susijusioje su IRT, informacijos ir žinių vadyba. Kiekvienu atveju spalvinis indikatorius parodo poreikio stiprinti kompetenciją įvardytoje srityje intensyvumą ir laipsnį, t. y. kuo indikatorius vizualiai didesnis, tuo didesnis ir pokyčio įvardytoje kompetencijoje poreikis. Kaip matome, schemoje didžiausias poreikio laipsnis susijęs su vyriausiojo informacijos specialisto – strategijų vadovo (angl. *Chief information officer*, CIO) **strateginės orientacijos kompetencijomis**. Nors schemoje akcentuojamos tik tos kompetencijos, kurios privalo intensyviai ir iš esmės keistis, visos kitos tiesiogiai neįvardytos strateginės kompetencijos taip pat išlieka svarbios.



1.33 pav. Vyriausiojo informacijos specialisto kompetencijų rinkinys (Kelner, Patrick 2010)

Ši schema išryškina du esminius BO lygmenis: darbuotojų ir vadovų. Pastarasis dar skaidomas į IRT, pertvarkų ir strategijų vadovus, ir aukščiausiojo lygmens vadovus (CEO).

1.33 paveiksle taip pat atskleisti ir įprasminti darbuotojų ir vadovų kompetencijų elgsenų aktyvumo lygmenys:

- *Reaktyvumas*. Pozityvi, bazinė elgsena: klientų poreikių atliepimas; didelis darbo krūvis, efektyvus profesinis mąstymas; parengtis padėti kitiems.
- *Aktyvumas*. Ši dimensija rodo aktyvų, neretai spontanišką *ad hoc* tipo kompetencijų realizavimą; aktyvi sąveika su

„pasitikti“ ateities kryptis; veiksminga pagalba kitiems; pasiruošimas imtis lyderio vaidmens.

- *Proaktyvumas*. Strateginiai lygmenys susiję ne tik su asmeninių kompetencijų realizavimu, bet ir su galimybe daryti strateginę įtaką organizacijai: suteikti išskirtinę vertę klientams; sistemiskai tobulinti procesus; įdiegti naujo lygmens strategijas; įgalinti komandas; užmegzti strategines partnerystes.

Taigi darbuotojas, ar vadovas veikiantis tokioje aplinkoje, turi disponuoti minėtomis kompetencijomis, kad atitinkamu aktyvumo lygmeniu ir užimdamas skirtingas vadovų pozicijas gebėtų disponuoti tinkama gebėjimų kombinacija.

Apibendrinant informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijas galima orientuotis į Kelner, Patrick (2010) pateiktą schemą (1.33 pav.), kuri sukoncentruota ir į IKS darbuotojo bei vadovo lygmenį, tačiau IKS strateginės lyderystės kompetencijų pateikčiai neužtenka vien išvardyti strateginės lyderystės kompetencijų komponentus, dera papildomai apibrėžti ir pačią kritinių kompetencijų sąvoką. O ji yra apibrėžiama įvairių autorių savitai, pavyzdžiui, Hamel ir Prahaland (1994, p. 199) kritines kompetencijas apibrėžia kaip „įgūdžių ir technologijų kompleksą, įgalinantį organizaciją teikti konkrečią naudą savo klientams.“ Jie teigia, kad „tai daugiau nei viena abstrakti kompetencija ar technologija. Tai individualių įgūdžių rinkinių ir individualių organizacinių padalinių mokymosi suma“ (Hamel et al. 1994, p. 203).

Apibūdinant strateginės lyderystės kompetencijas galima remtis OECD pateiktu apibrėžimu, nes IKS strateginės lyderystės kompetencijos dinamiškai formuojasi besimokančioje organizacijoje. Ji veikia žinių visuomenėje, kurioje būtina gebėti sėkmingai įveikti kompleksinius iššūkius ir įgyvendinti sistemines veiklas bei užduotis. Pastarosios atsiranda kaip informacijos ir komunikacijos procesų integralumo su kitais procesais, vykstančiais

besimokančioje organizacijoje, išraiška. Vadovaujantis šiuo apibrėžimu ir išskirtais strateginės lyderystės komponentais, patikrintais IBM (2011) tyrime „Naujas vyriausiojo informacijos vadovo balsas: vyriausiųjų informacijos vadovų studijos išvalgos“, galima nurodyti IKS strateginės lyderystės komponentus: *įžvalgų vizualumas ir pragmatinis požiūris; vertės kūrimas ir sąnaudų mažinimas; bendradarbiaujantis verslo lyderis ir įkvepiantis IRT vadybininkas; stiprus esminių organizacijos problemų supratimas; gebėjimas komunikuoti inovacijos vertes; vizijos ir planų vystymas; gebėjimas kurti partnerystę ir bendradarbiavimą; gebėjimas pajauti organizacijos galimybes; palankumas ir lankstumas; gebėjimas susitvarkyti su besipriešinančiomis kultūrinėmis aplinkomis* (išskirta mano – S. J.). Šie komponentai tarpusavyje susiję ir yra svarbūs siekiant įveikti žinių visuomenės iššūkius, padeda veikti besimokančioje organizacijoje. Jais buvo vadovautasi konstruojant empirinio tyrimo klausimyną.

Apibendrinimas.

- Apibūdinant strateginės lyderystės kompetencijas galima remtis OECD pateiktu apibrėžimu: „Kompetencija – tai gebėjimas sėkmingai įveikti kompleksinius iššūkius ir įgyvendinti kompleksines veiklas ar užduotis“ (Rychen, Sagalnik 2002). Informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijos reiškiasi besimokančioje organizacijoje, kuri veikia žinių visuomenėje. Jie turi gebėti sėkmingai įveikti kompleksinius iššūkius ir įgyvendinti kompleksines veiklas ar užduotis, kurios atsiranda kaip informacijos ir komunikacijos procesų integralumo su kitais procesais, vykstančiais besimokančioje organizacijoje, pasekmė.
- Besimokančios organizacijos ir žinių visuomenės kompetencijų integralumas pasireiškia: sisteminiu mąstymu, tikslo ir rezultatų derme, sisteminiu ir lanksčiu organizacijos atsinaujinimu, individualiu organizaciniu mokymusi prisitaikant prie vidinės ir išorinės aplinkos;

organizacijos veiklos planavimu įvertinant jos valdymo funkcijų komplementarius ryšius; gebėjimu modeliuoti strategines BO veiklos kryptis žinių visuomenės vystymosi kontekste formuojant palankią organizacijos kultūrą, gebėjimą strateguoti atskirus organizacijos procesus ir jos veiklą tinklaveikoje.

- Informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijos gali būti modeliuojamos pagal penkias dimensijas: skirtumų išskyrimas; neatitikčių įveikimas; sistemos atvirumas; balanso išlaikymas; sprendimų kūrimas. Atitinkamai pagal jas – į dešimt informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų kryptis: žinių visuomenės lyderių kryptis, organizacijos tikslų realizavimo kryptis, strateginių besimokančios organizacijos kompetencijų vystymo kryptis, darbuotojų kūrybiškumo skatinimo kryptis, organizacinės kompetencijos kūrimo kryptis, efektyvios organizacijos sėkmės kryptis, ekspertų profesinės sėkmės lyderystėje kryptis, besimokančios organizacijos žinių darbuotojų asmeninių savybių kryptis, besimokančios organizacijos darbuotojų kompetencijų ugdymo kryptis, besimokančios organizacijos inovacijų ir kūrybiškumo skatinimo kryptis (kiekvienai dimensijai priskiriant eilės tvarka po dvi kryptis).
- Remiantis mokslinės literatūros analize ir Lietuvos bei tarptautinių mokslo tyrimų ir verslo organizacijų atliktų naujausių prognostinių tyrimų metaanalize ir strateginiais ES dokumentais, suformuluotos tokios esminės informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų formavimo kryptys bei pateikta preliminari jų struktūra, įvardijant įvairiuose moksliniuose ir kituose šaltiniuose išskirtus esminius komponentus:
 - 1. Žinių visuomenės lyderių kryptis** (skaitmeninė kompetencija; skaitmeninio kompleksškumo suvokimas; turbulentiškų aplinkų valdymas; savirefleksija ir motyvacija; gebėjimas daryti globalias ir

dinamiškas įžvalgas; lyderystė ir gebėjimas vadovauti; bendradarbiavimas ir organizacijos pozicionavimas; rizikos kontrolė ir konkurencingumas; atvirumas naujoms idėjoms ir drąsa; žmogiškųjų išteklių valdymas).

2. Organizacijos tikslų realizavimo kryptis (bendradarbiavimas; komunikabilumas; lankstumas; tikslų pasiekimas; gebėjimas prisiimti rizikas; atsakomybė ir motyvacija; gebėjimas atlikti kompleksines užduotis; gebėjimas greitai mokytis; analitinis, globalus mąstymas; skaitmeninis raštingumas; kūrybiškumas; gebėjimas spręsti problemas; informacijos valdymas, atranka ir analizė; gebėjimas kurti ir dalintis turiniu; efektyvumas; rezultatų pasiekimas).

3. Strateginių besimokančios organizacijos kompetencijų vystymo kryptis (inovacijų plėtra; orientacija į skaitmeninį kompleksumą; kūrybiškumo skatinimas; efektyvesnis informacijos srautų valdymas; pokyčių valdymas; lankstumas; globalaus mąstymo įtvirtinimas; stipresnis bendradarbiavimas).

4. Darbuotojų kūrybiškumo skatinimo kryptis (motyvacinė sistema; tęstiniai kvalifikacijos kėlimo kursai, kompleksinis komandos valdymas; inovacijų taikymas; bendradarbiavimas, dalijimasis žiniomis).

5. Organizacinės kompetencijos kūrimo kryptis (kūrybiškumas; bendradarbiavimas; atsakomybė; motyvacija; lankstumas ir turinio valdymas; komandinis darbas; žinių darbuotojai; vertybinė orientacija ir žinių išsaugojimas; lyderystė; orientacija į tikslus; produktyvumas; skaitmeninio kompleksškumo valdymas; operatyvus problemų sprendimas).

6. Efektyvios organizacijos sėkmės kryptis (globalus mąstymas; rizikų vertinimas ir valdymas; atvirumas IRT; pasitikėjimas; bendravimas; atsakomybė; kompleksinis komandos valdymas, įkvepiantis motyvavimas; problemų sprendimo įgūdžiai; gebėjimas iš

prieinamos informacijos atlikti prasmingas išvalgas; valdomas kūrybiškumas).

7. Ekspertų profesinės sėkmės lyderystėje kryptis (skaitmeninė kompetencija; naujovių diegimas; vertybinė orientacija; lyderiavimas; tikslų įgyvendinimas).

8. Besimokančios organizacijos žinių darbuotojų asmeninių savybių kryptis (kūrybiškumas; kritinis mąstymas; bendradarbiavimas; inovatyvumas; sprendimų priėmimas; aplinkos srautų valdymas, produktyvumas; gebėjimas spręsti problemas skaitmeninėje aplinkoje; lankstumas, konkretumas; analitinis mąstymas).

9. Besimokančios organizacijos darbuotojų kompetencijų ugdymo kryptis (skaitmeninis kompleksiskumas; dinamiškos užduotys; laiko valdymas; tarpdiscipliniškumas; efektyvus bendradarbiavimas; rizikos scenarijų logistika; globalus mąstymas; informacijos srautų ir žinių valdymas; skaitmeninės ekonomikos tinklų valdymas, ilgalaikė mokymosi strategija, verčių kūrimas ir konkurencingumas).

10. Besimokančios organizacijos inovacijų ir kūrybiškumo skatinimo kryptis (integruotos užduotys; komandinis darbas; skaitmeninės iniciatyvos; sisteminis mąstymas; globalūs pokyčiai).

- Metaanalizės rezultatai bus naudojami ekspertų apklausos metu. Įvardytos kryptys padės išskirti informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų komponentus ir turės esminį poveikį informacijos ir komunikacijos specialistų konkurencingumui akademinėse, verslo ir politikos aplinkose. Gautos išvalgos padės sujungti organizacijos kultūrą ir vertybes skatinanti nepertraukiamą mokymąsi, įgalins sistemiškai vykdomą kompetencijų besimokančioje organizacijoje valdymą bei leis atsiskleisti strateginei lyderystei kaip svarbiausiai žinių organizacijos valdymo kompetencijai.

2. Informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijos: empirinis tyrimas

2.1. Informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų tyrimo metodologinis pagrindimas

Globalizacijos kontekste individualumas ir visuomeniškumas, kompleksiškas ir koncentracija yra tarpusavyje susiję, todėl šie skaitmeninės bei tvarios ekonomikos procesai atitinkamai veikia ir organizacijos valdymo sričių efektyvumą. Vadovaujantis metodologinėmis rekomendacijomis bei atlikus ir susisteminius mokslinės ir specialiosios literatūros šaltinių analizę pasirinktas ekspertinės apklausos metodas, kuris apėmė įvairialypius disertacijos objekto aspektus: IKS strateginės lyderystės kompetencijų sampratos apibrėžimą, jų formavimosi tendencijas, žinių visuomenės, besimokančios organizacijos problematiką, žinių vadybos integracijos aspektus. Disertacijoje laikomasi nuostatos, kad, siekiant nustatyti IKS strateginės lyderystės kompetencijų kryptis žinių visuomenės kontekste, būtina ištirti informacijos ir komunikacijos procesuose dalyvaujančių lyderių, ekspertų nuomonę, patirtį ir rekomendacijas bei įžvalgas apie svarbiausias IKS strateginės lyderystės kompetencijas, lemiančias organizacijos ir jos lyderio sėkmę per artimiausius penkerius metus. Taip pat aptariamos strateginės lyderystės kompetencijos sampratos daugiaaspektiškumas ir įvairovė, kryptingas organizacijos tikslų siekis, pokyčių valdymas, kūrybiškumas, efektyvų organizacinės kompetencijos sudėtinių dalių matrica, žinių darbuotojų įvertinimas, mokymasis visą gyvenimą, darbuotojų motyvacija mokytis bei inovacijų skatinimas. Ypač vertingi ekspertų geros praktikos pavyzdžiai, esamų problemų ir iššūkių įvardijimas bei strateginių plėtros krypčių prognozavimas, situacijos adaptavimas savo patirčiai, rekomendacijos ir pasiūlymai atlikti tolesnius tyrimus.

Tyrimo pavadinimas. Informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų nustatymas.

Tyrimo objektas. Informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijos.

Tyrimo tikslas. Nustatyti informacijos ir komunikacijos profesionalų išskiriamas strateginės lyderystės kompetencijas besimokančioje organizacijoje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų įvertinimo dimensijas.
2. Įvertinti ekspertų išskiriamas įžvalgas dėl pagrindinių informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų tendencijų ir krypčių.
3. Pateikti integruotą visuminį požiūrį apie informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijas, kuris galėtų tapti sprendimų priėmimo besimokančioje organizacijoje modelio pagrindu.

Tyrimo metodologinės nuostatos. Kaip nurodyta įvade, disertacijos tyrimas grįstas sisteminiu požiūriu taikant lanksčiųjų sistemų teoriją (Bertalanffy 1972; Bowler 1981; Checkland 1981, 1985). Tyrimas atliktas remiantis pagrindiniais lanksčiųjų sistemų metodologijos principais ir sistemos tyrimo etapiškumu.

Sisteminio tyrimo metodologijos taikymas sudėtingose socialinėse struktūrose leidžia nustatyti problemos struktūrą ir ieškoti stipriausios įtakos taškų, kurie užtikrintų poveikį visai sistemai (išskirta mano – S. J.).

Pagrindinis iššūkis, kurį tenka įveikti siekiant pasinaudoti visomis sistemų mokslu grindžiamo požiūrio galimybėmis, yra sistemos struktūrinių dalių-esinių ir visumiškumo nustatymas (Boulding 1985; Checkland 1981). Disertacijoje šie sistemos tyrimo etapai akumuliuojami į keturis ciklus:

- IKS strateginių lyderystės kompetencijų formavimo žinių visuomenės kontekste probleminės situacijos išaiškinimą;
- IKS strateginės lyderystės kompetencijų sistemos ribų, funkcionavimo srities ir hierarchijos nustatymą;
- į žinių visuomenės tikslus orientuoto IKS strateginių lyderystės kompetencijų sistemos koncepcinio modelio sukūrimą;
- IKS strateginės lyderystės kompetencijų formavimo kryptių nustatymą.

Ekspertinės apklausos priemonės. Įvertinus lėšų ir laiko sąnaudas, pasirengimo ir apklausos atlikimo laikotarpiams naudotasi IRT teikiamomis galimybėmis. Kiekvienam ekspertui buvo parengtas ir išsiųstas individualus el. laiškas. Šis netiesioginis kontaktas akivaizdžiai suteikė ekspertui laisvę apmąstyti apklausos klausimus, prisiminti savo patirtį, lanksčiai apribojo laiką ir leido pateikti įvairių problemų sprendimų būdus. Kitiška ir sisteminė ekspertų atvirų ir uždarų atsakymų į klausimus analizė, palyginti didelė ekspertų tyrimo imtis (57 ekspertai) užtikrina kokybinės ekspertų apklausos validumą ir praktikoje pritaikomas išvadas.

Tyrimo duomenų rinkimo metodai. Pusiau uždaro tipo informacijos ir komunikacijos ekspertų klausimynas.

Tyrimo duomenų apdorojimo metodai. Daugiakriterinė gautų duomenų analizė ir kokybinė įžvalgų interpretacija.

Tyrimo instrumentarijus – pusiau uždaro tipo klausimynas, kurį sudarė trys dalys:

A. Žinių visuomenės strategijos ir iniciatyvos.

B. Lyderystė.

C. Mokymasis: žinių įgijimas ir išlaikymas.

Išanalizavus mokslinėje ir specialiojoje literatūroje pateiktus apklausų ir įvykdytų tyrimų pavyzdžius, sudarant klausimyną vadovautasi IBM Verslo vertės instituto (*Institute for Business Value*) „Capitalizing on complexity“ (2010) ir „Leading through connections“ (2011) atliktų tyrimų metodika ir

pavyzdžiais, lyderystės piramidės modeliu ir jo išaiškinimais (Clark 2004) ir kitais šaltiniais.

Pusiau struktūruotame klausimyne iš viso pateikiama 10 klausimų su pasirinkimo variantais, taip pat visi 10 klausimų turi antrąją atvirą klausimo dalį (10). Antrosios atviros klausimo dalies tikslas – išsiaiškinti ekspertų įžvalgas ir patirtis informacijos bei komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų žinių visuomenės kontekste. Disertacinio tyrimo tikslas, objektas, taip pat teorinės autorės įžvalgos atlikus mokslinės literatūros ir kitų šaltinių analizę yra tiesioginės uždarų ir atvirų klausimų ištakos.

Pirmosios dalies „Žinių visuomenės strategijos ir iniciatyvos“ klausimai (1–3 klausimai) apima sėkmingų žinių visuomenės lyderių esminių kompetencijų ir sėkmingo organizacijos žinių darbuotojo svarbiausių kompetencijų įvardijimą. Taip pat identifikuojami organizacijos kompetencijų vystymo strategijos numatomi pokyčiai per artimiausius penkerius metus. Šios grupės klausimai pateikiami todėl, kad analizuojant mokslinę literatūrą ir kitus šaltinius gauta informacija būtų papildyta naujomis, praktinėmis, patikslintomis ekspertinėmis žiniomis.

Žinių visuomenės strategijų ir iniciatyvų dalyje pirmasis klausimas, kuriuo ekspertų prašoma išvardyti penkias svarbiausias žinių visuomenės lyderių kompetencijas, lemiančias artimiausių metų sėkmę, tiesiogiai siejasi su teoriniu apibendrinimu, pateiktu disertacijos pirmajame skyriuje. Jame atskleidžiamas kompetentingo individo modelis ir ES įsipareigojimas žinių visuomenės piliečiams suteikti priemonę, kuri užtikrintų saugumą siekiant išvengti esminės grėsmės – atskirties skaitmeninėje darbo rinkoje. Plėtojant tyrimą taip pat siekiama nustatyti, kokios yra penkios svarbiausios organizacijos žinių darbuotojų kompetencijos, siekiant pagrindinių organizacijos tikslų. Čia priartėjama prie strateginės minties gerovės valstybėje prasmės. Siekiama valdyti informacijos srautus, neigiamos žinios konvertuojamos į teigiamas ir prisiimama rizika. Taigi, remiantis skaitmeninėmis kompetencijomis, įvardytomis 2006 m. ES rekomendacijose,

besimokančios organizacijos ir žinių visuomenės integralia sisteminiu mąstymo kompetencija ir kūrybiškumu, trečiajame klausime atskleidžiami besimokančios organizacijos kompetencijų vystymo strategijos pokyčiai, planuojami įgyvendinti per artimiausius penkerius metus.

Antrojoje klausimyno dalyje „Lyderystė“ suprantama kaip vadovo asmeninių pasiekimų dalis, kuriai poveikį daro kūrybiškumas, bendra organizacinė kompetencija ir asmeninės kompetencijos organizacijų sėkmės matricoje (4–6 klausimai). Kūrybiškas požiūris į atliekamą veiklą, gebėjimas valdyti ir motyvuoti komandą, taikyti inovacijas, dalytis žiniomis ir bendradarbiauti kuria besimokančios organizacijos pridėtinę vertę ir didina konkurencingumą rinkoje. Pažymėtina, kad šioje dalyje ypatingas dėmesys skiriamas organizacijoje taikomai informacijos atrankai – filtrui (atviras klausimas). Taip pat ekspertų prašoma plačiau apibūdinti informacijos ir žinių vadybos praktikas.

„Lyderystės“ dalyje ketvirtasis klausimas, kuriuo siekiama gauti kompetentingų darbuotojų kūrybiškumo skatinimo įžvalgų, siejasi su individualiu organizaciniu mokymusi prisitaikant prie vidinės ir išorinės aplinkos, taip pat gebėjimu filtruoti gaunamą informaciją bei taikyti informacijos ir žinių vadybos principus besimokančioje organizacijoje. Penktuoju klausimu ekspertų prašoma įvardyti efektyviausius organizacinės kompetencijos kūrimo veiksnius, t. y. siekiama įvertinti besimokančios organizacijos ir žinių visuomenės kompetencijų integralumą. Šeštuoju klausimu siekiama gauti įžvalgų ir komentarų įvardijant penkias svarbiausias informacijos ir komunikacijos sektoriaus lyderių strateginės lyderystės kompetencijas, kurios lems jų vadovaujamų besimokančių organizacijų sėkmę per artimiausius penkerius metus. Tai siejasi su ES mokymosi visą gyvenimą rekomendacijomis ir „Europa 2020“ strategijos bei skaitmeninės darbotvarkės ir naujų įgūdžių XXI a. iniciatyvos tikslais.

Trečioji dalis „Mokymasis: žinių įgijimas ir išlaikymas“ (7–10 klausimai) atskleidžia ekspertų savęs vertinimą organizacijoje skaitmeninės

kompetencijos, naujovių diegimo, vertybinės orientacijos, lyderiavimo ir tikslų įgyvendinimo aspektais. Esminis sukauptos patirties įvertinimas atliekamas per pokyčių prizmę išsiaiškinant, kas būtų daroma kitaip. Visa tai turi ypatingą vertę dėl sukaupytų išskirtinių patirčių kuriant žinių visuomenę. Šioje dalyje ypatingą pridėtinę vertę turi septintojo klausimo ekspertų įžvalgos, kurios atskleidžia eksperto veiklos įsivertinimą ir parodo teigiamus ir neigiamus jos principų aspektus laiko perspektyvoje. Tokiu būdu ekspertų profesinės sėkmės veiksniai ir pasirinkti veiklos scenarijai padėjo tiksliau nustatyti informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės tendencijas bei numatyti tolesnes tyrimų kryptis. Aštuntasis klausimas, kuriuo siekiama nustatyti penkias svarbiausias žinių darbuotojų savybes, prisidedančias prie sėkmingos besimokančios organizacijos veiklos, yra vystant besimokančios organizacijos informacijos ir komunikacijos specialisto strateginės lyderystės sisteminio mąstymo kompetencijas (plačiau apie tai žr. 1.2 skyriuje). Besimokanti organizacija skatina mokytis ne tik jos informacijos ir komunikacijos specialistą, bet ir visus jos darbuotojus, todėl devintuoju klausimu siekiama gauti ekspertų įžvalgas apie tokį mokymosi procesą lemiančius veiksnius, kurie buvo nustatyti aptariant organizacinį planavimą, gebėjimą strateguoti atskirus organizacijos procesus ir jos veiklą tinklaveikoje teoriniu lygmeniu. Dešimtuoju klausimu ekspertų įžvalgomis atskleidžiami besimokančios organizacijos inovacijų ir kūrybiškumo skatinimo veiksniai, lemiantys organizacijos atsinaujinimą.

Pirmosios dalies 6-asis ir 8-asis klausimai yra 1-ojo ir 2-ojo kontroliniai. 1-uuju klausimu nagrinėjami lyderiai kaip asmenybės ir jų kompetencijos, 6-uuju klausimu – organizacinė terpė, 8-asis klausimas skirtas žinių darbuotojų savybėms, užtikrinančioms sėkmingą šiuolaikinės organizacijos veiklą, nagrinėti, o 2-asis – žinių darbuotojo kompetencijoms, orientuotoms į tikslus (8 priedas).

Ekspertinės apklausos etapai. Ekspertinės apklausos vykdymą ir pasiruošimą apklausai sudarė šie etapai:

- 1) pasiruošimas – kokybinio tyrimo informacinė analizė, tikslų ir uždavinių išskėlimas, ekspertų patogioji atranka;
- 2) komunikacija – individualaus susirašinėjimo teksto parengimas;
- 3) apklausos atlikimas – komunikacija, grįžtamasis ryšys, rezultatų suvedimas;
- 4) gautos informacijos analizė – rezultatų analizė, apdorojimas ir interpretacija, išvadų, rekomendacijų rengimas ir praktinis, sisteminis modeliavimas (4 priedas).

Imties atranka ir ekspertų pasirinkimo kriterijai. Tyrimo naudingumas ir išvadų reikšmingumas tiesiogiai priklauso nuo tinkamos ekspertų atrankos principų.

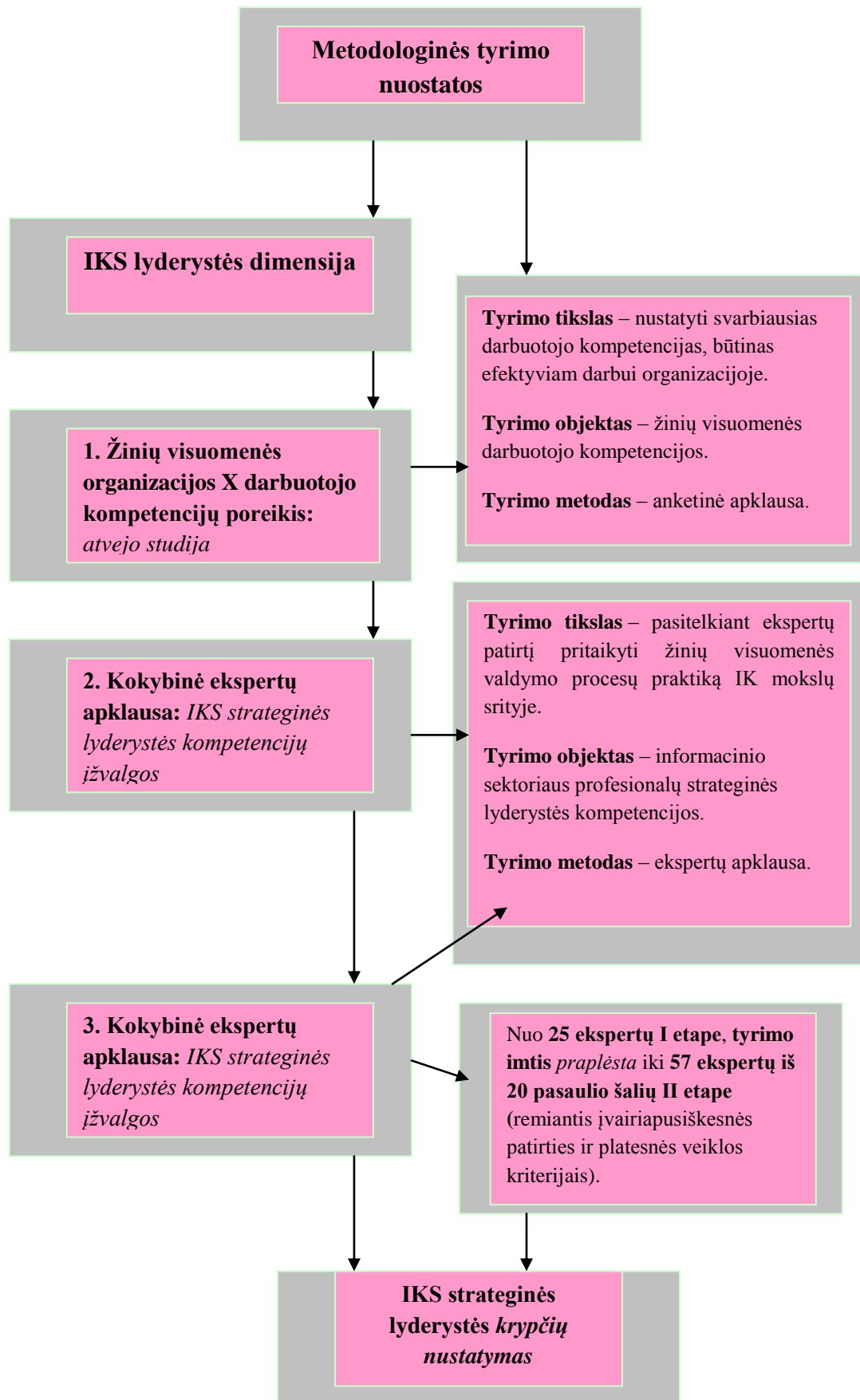
Disertacijoje laikomasi nuostatos, kad ekspertu laikomas asmuo:

- mažiausiai penkerius metus dirbantis ir besidomintis žinių visuomenės, besimokančios organizacijos, žinių vadybos ir IKS lyderystės tematika ir yra vienas iš srities atstovų, galinčių suteikti patikimos informacijos ir žinių siekiant disertacijoje užsibrėžtų tikslų;
- turintis mokslinį laipsnį ir darbo patirties žinių visuomenės, žinių vadybos srityje;
- pasižymintis tarptautiškumu ir gerai vertinamas tarptautinėje erdvėje;
- išskirtinių rezultatų pasiekusių organizacijų lyderiai, vadovai, ekspertai.

Atrinkus per 70 Lietuvos ir užsienio ekspertų, jų apklausoje sutiko dalyvauti 57 ekspertai (žr. 5priedą „Dalyvavusių apklausoje ekspertų sąrašas“). Apklausti ekspertai padalyti į dvi grupes: apklausta 27 Lietuvos ir 30 užsienio ekspertų iš 20 pasaulio šalių. Iš jų 27 (9 Lietuvos ir 18 užsienio) ekspertai yra apgynę disertacijas, iš jų 12 profesorių (po 6 atstovus Lietuvos ir užsienio grupėse). Tyrimo pradžioje buvo siekiama apklausta apie 25–30 Lietuvos ir užsienio ekspertų (maždaug 15 Lietuvos ir 15 užsienio ekspertų), tačiau vykdant apklausą paaiškėjo, kad dalis ekspertų neatsakė į pateiktus atvirus klausimus, buvo pasigesta įvairiapusiškesnio požiūrio, todėl, siekiant

kokybiškų rezultatų, imtį nuspręsta padidinti dvigubai. Tad atitinkamai daugiau sulaukta atvirų atsakymų į klausimus.

Remiantis atliktos mokslinės ir specialiosios literatūros analizės rezultatais bei siekiant apimti visą disertacijos temą, kaip tyrimui reikalinga imtis buvo pasirinkti mokslo įstaigų, valstybės, asociacijų ir privataus sektoriaus atstovai. Ekspertų atrankos procesas patogiosios atrankos būdu buvo vykdomas 2012 m. rugpjūčio–lapkričio mėnesiais. Apibendrinta tyrimo schema pateikiama 2.1 paveiksle.



2.1 pav. Tyrimo schema

Kokybinė turinio analizė pasižymi konceptų interpretacija ir vertinimu, kuris šio tyrimo kontekste didina galimybę visapusiškiau atskleisti kokybinio tyrimo objektą. Kokybinės turinio analizės patikimumas paprastai siejamas su tyrimo objektu ir tyrėjo kompetencija, t. y. kaip rezultatų apibendrinimo procesai atitinka tyrimo objektą (Bitinas 2008). Šiame kokybiniame tyrime kokybinė turinio analizė naudojama kaip metodas, padedantis gilintis į patį kokybinio tyrimo objektą ir jo kontekstą. Kokybinės turinio analizės tikslas – diagnozuoti (Žydžiūnaitė 2005), o jos pagrindas – interpretacija.

2.2. Informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų empirinio tyrimo interpretacija

Vadovaujantis šiame darbe iškeltais tikslais ir uždaviniais, atsižvelgiant į norimos gauti informacijos pobūdį ir kiekį, tyrimui skirtas laiko bei finansines sąnaudas, atlikus mokslinės ir specialiosios literatūros analizę, bandomąjį darbuotojo kompetencijų vertinimo organizacijoje tyrimą, pasirinktas kokybinės ekspertų apklausos metodas kaip tinkamiausias IKS strateginėms lyderystės kryptims nustatyti. Kokybinės ekspertų apklausos rezultatų interpretacija grįsta daugiakriterinės duomenų ir kokybinės turinio analizės principais siekiant sukurti teorinį ir praktinį ekspertinės sistemos modelį.

Mokslinės ir specialiosios literatūros analizė atskleidė pastaraisiais metais kompetencijų tiriamojo lauko kontekste nagrinėjamų dimensijų daugiaaspektiškumą. Sistemine kokybine turinio analizė, kaip rodo gauti tyrimų rezultatai, leido parengti kokybišką tyrimo klausimyną. Pasitelkus analizės rezultatus ir atsižvelgiant į sisteminio mąstymo principus buvo įvardytos ir pagrįstos teorinės IKS lyderystės kompetencijų sąsajos su besimokančia organizacija, žinių vadybos teorijų koreliacija. Taip pat įprasminama IRT svarba kompetencijų raiškos procese (skaitmeninė kompetencija, skaitmeninis kompleksiskumas kaip sudedamosios dalys). Kuriant ir modeliuojant ekspertinę sistemą ypač svarbus praktinis mokslinės ir specialiosios literatūros tikrinimas, naudojant kokybinę tarptautinę ekspertinę apklausą. Buvo atliktas esminis gautų duomenų palyginimas, tyrimo metu gauta informacija kokybiškai papildė mokslinės ir specialiosios literatūros šaltinių medžiagą praktiniais pastebėjimais ir patirtimi. Sisteminio mąstymo metodas padėjo turimą informaciją sujungti į generalizuotą visumą ir patikimai nustatyti šiame visuomenės raidos etape vystomas perspektyviausias IKS strateginės lyderystės kompetencijų kryptis.

Globalizacijos fenomeną lydi technologiškai intensyvi aplinka, kurioje individualumas, visuomeniškumas, organizacija ir joje vykstantys įvairialypiai ekonominiai, realūs ar virtualūs reiškiniai yra tarpusavyje susiję. Didėjantis globalių procesų kompleksiskumo laipsnis žinių visuomenėje perauga į skaitmeninį kompleksiskumą, kurio suvaldymas daugiausia lemia skaitmeninės ir tvarios ekonomikos efektyvumą. Naujos kokybės dinamiškos aplinkos valdymui būtina ir kitokia kritinė išskirtinių kompetencijų masė, kurioje dominuoja skaitmeninės kompetencijos paradigma. Holistiniu požiūriu esminė problema formuluojama kaip *informacijos atrankos*, o ne pertekliaus kontrolės valdymas. Esant geresnei informacijos kokybės (filtro) kontrolei, lyderiai galės lengviau valdyti įgalinančias aplinkas.

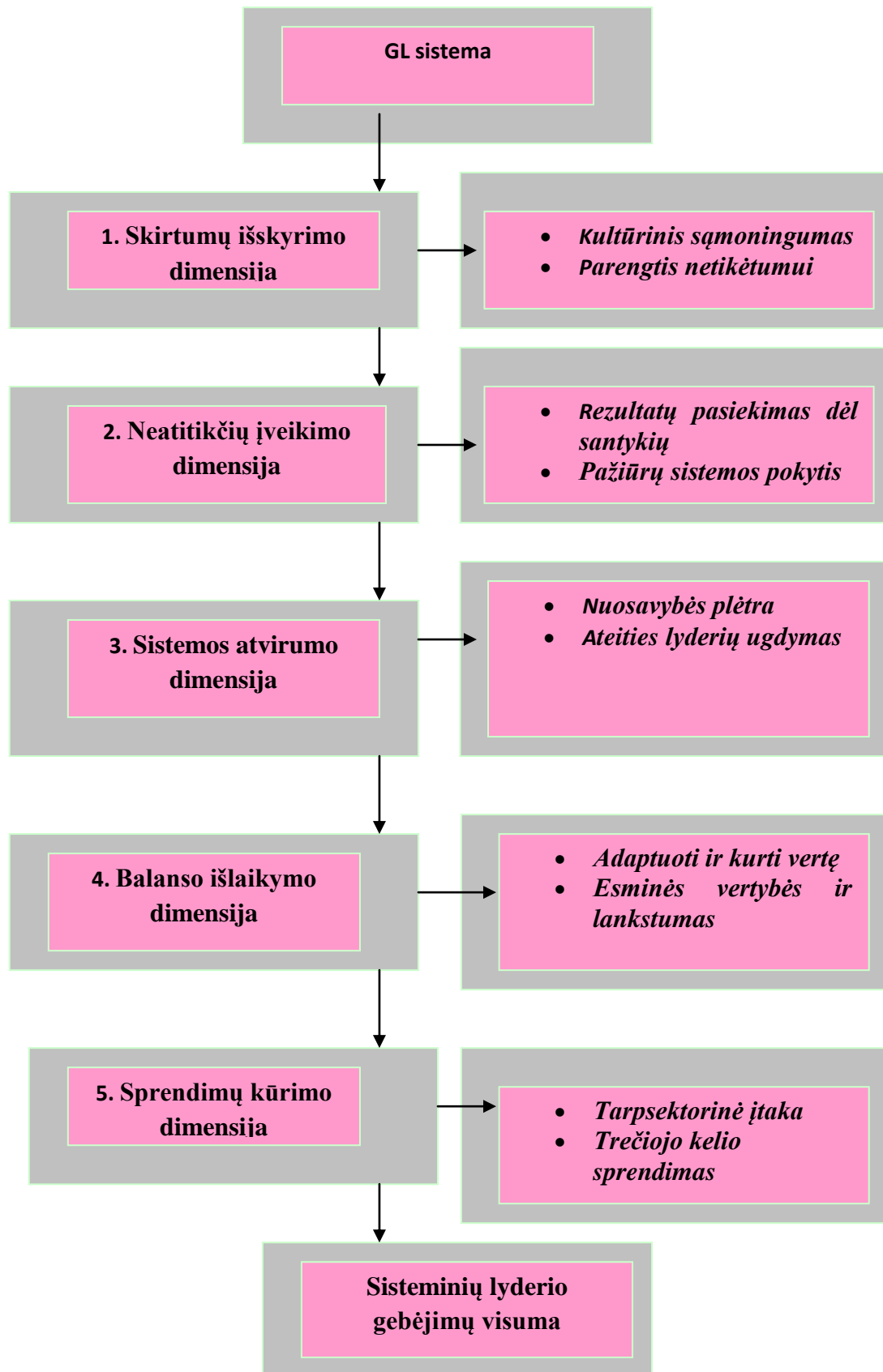
Tyrimo metu buvo apklausti 57 ekspertai (27 ekspertai iš Lietuvos, 30 ekspertų iš užsienio). 3 ekspertai, jų pageidavimu, siekiant išvengti galimo netyčinio tarptautinių verslo organizacijos konfidencialios informacijos atskleidimo, pateikiami neįvardijant ekspertų pavardžių – jie įvardyti X1, X2 ir X3. Remiantis gautais apklausos duomenimis, buvo sudaryti radarai ir matricos. Taip pat tyrimo metu gautos išvalgos pateikiamos sugrupuotose lentelėse ir ekspertų komentaruose.

Analizuojant XXI a. kompetencijų sistemas (angl. *frameworks*), labiausiai akcentuojamas mokymasis visą gyvenimą, skaitmeninė kompetencija, bendradarbiavimas, komunikacija ir socialinė kompetencija (Voogt, Roblin 2012), kurios neatsiejamos nuo kūrybiškumo ir kritinio mąstymo IRT kontekste. „Šiuo metu išskirtina nauja ekonominė tvarka turi tris dimensijas: globalumą, neapčiuopiamus turtus, kuriuos sudaro idėjos, informacija ir santykiai, tarpusavyje stipriai susiję.“ Elektroniniai tinklai suprantami kaip nauja struktūra – „organiškas elgesys technologinėje matricoje.“ Taip pat teigiama, kad tikri pokyčiai nebūtinai siejasi su technologijomis ir komunikacija (Leibold, Probst, Gibbert 2002, p. 33).

2012 m. atlikta IBM Verslo vertės instituto (angl. *Business Value Institute*) strateginė studija „Lyderystė per ryšius“, kurioje buvo apklausta

daugiau nei 1700 aukščiausio lygmens verslo ir viešojo sektoriaus vadovų 64 valstybėse. Ši esminė išvalga pasitvirtino kaip viena pagrindinių reprezentatyvaus pasaulinio lyderystės tyrimo išvadų: „Technologijos dabar skatina daugiau organizacinius pokyčius negu bet kokia kita jėga – netgi ekonomika. Kaip aukščiausio lygmens vadovai, CEO, susitvarko su šiomis nerealizuotomis galimybėmis?“ CEO orientuojasi į socialinės žiniasklaidos pranašumus: jėgą ir galią, ir iš naujo analizuoja ryšius tarp žmonių“ (IBM, 2012, „Leading through connections“, p. 3).

Naujausiose Tozer, Gundling mokslinėse studijose (Bird, Stevens et al., cit. iš Mendenhall et al. 2013), kuriose analizuojamos globalios lyderystės kompetencijų vertinimo sistemos ir kuriami nauji jų analizės modeliai, konstatuojama, kad globalios lyderystės tyrimų laukas „tebėra ankstyvosios stadijos, neturintis išbaigtos sampratos ir griežtai apibrėžtos ją lydinių elgsenų aibės“ (Bird, Stevens et al. 2013, cit. iš Mendenhall et al. 2013, p. 137). Taip pat visuotinai teigiama, kad globalios lyderystės fenomenas yra toks sudėtingas, jog neįmanoma tikėtis šią problematiką apskritai galint turėti labai tikslius sprendimų parametrus. Nepaisant to, pastaruoju metu globalios žinių visuomenės plėtros procesų dinamika paskatino intensyvius mokslinius tyrimus, susijusius su efektyvios globalios lyderystės kompetencijų nustatymu. Daroma prielaida, kad, toliau vystantis globalios lyderystės konceptui, gali būti sukurta dar daugiau vertingų vertinimo sistemų. Disertacinio tyrimo kontekste šios apibendrinamosios išvados yra metodologiškai svarbios ir leidžia pasirinkti vieną naujausių ir labiausiai su tiriamuoju objektu susijusių ekspertų atsakymų analizės vertinimo metodiką – globali internetinė lyderystė (angl. *Global Leadership Online*, GLO). Tikėtina, kad autorės atliktas tyrimas taip pat prisidės prie šios srities sprendimų plėtotės.



2.2 pav. Globalios lyderystės sistema (remiantis Bird, Stevens et al. cit. iš Mendenhall et al. 2013, p. 68)

E. Gundling su kolegomis (Gundling et al. 2011, cit iš Mendenhall et al. 2013) sukūrė GLO, remdamasis moksliniais tyrimais, kurie buvo pagrįsti tarptautine ekspertų apklausa, atlikta 26 valstybėse (2.2 pav.). GLO sistemą sudaro penkios dimensijos, kurios viduje struktūruojamos pagal jų specifiką atspindinčius aspektus:

- Skirtumų išskyrimas.
- Neatitikčių įveikimas.
- Sistemos atvirumas.
- Balanso išlaikymas.
- Sprendimų kūrimas.

Pirmoji – skirtumų išskyrimo dimensija – tai sugebėjimas atpažinti svarbius ženklus. Šią dimensiją sudaro du aspektai: *kultūrinis sąmoningumas*, reiškiantis supratimą, kiek paties lyderio kultūrinės patirtys veikia jo įžvalgumą ir *parengtis netikėtumui*. Jis parodo, kad asmenybė atvira naujoms situacijoms, naujoms idėjoms, naujiems žmonėms bei pokyčiams, kuriuos tai atneša².

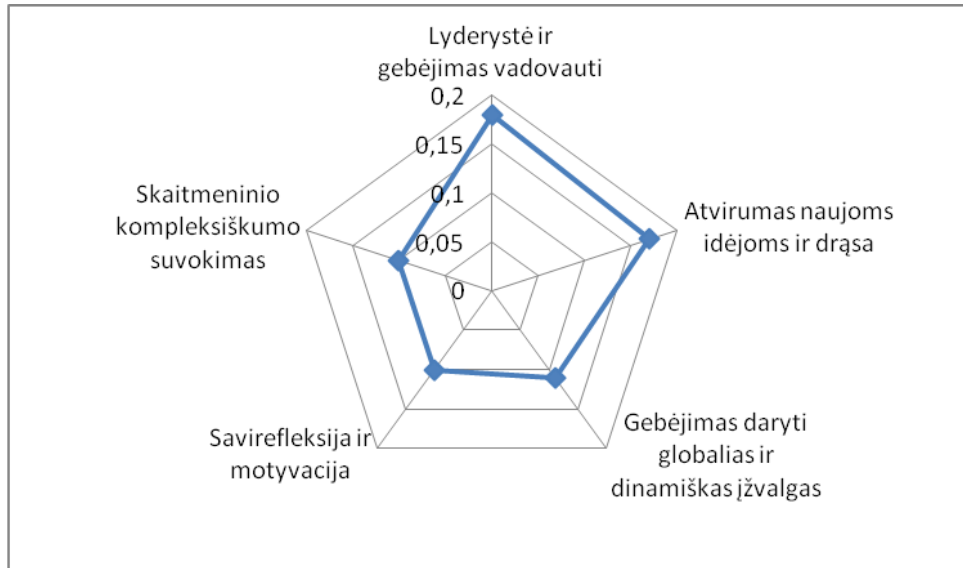
1. Kokios, Jūsų nuomone, yra penkios svarbiausios, artimiausių penkerių metų sėkmę lemiančios XXI a. žinių visuomenės lyderių kompetencijos?

XXI a. žinių visuomenės lyderių kompetencijų analizės matrica

Vadovaujantis praktinio mokymo sistemos sudarytomis matricomis, teigtina, kad visų sektorių (akademinių, verslo ir viešojo) ekspertai įvardijo šias svarbiausias Lyderio kompetencijas: 1) lyderystė ir gebėjimas vadovauti; 2) atvirumas naujoms idėjoms ir drąsa; 3) gebėjimas daryti globalias ir dinamiškas įžvalgas; 4) savirefleksija ir motyvacija; 5) skaitmeninio kompleksškumo suvokimas.

² Pirmą kartą minimi ekspertai pristatomi įvardijant jų pareigas.

Šiuos rezultatus patvirtina ir ekspertų komentarai. Pirmajame, kaip ir visuose 10 klausimų ir matricos lentelėje, autorės nuomone, pateiktos svarbiausios atrinktos visų trijų sektorių įžvalgos.



2.3 pav. Penkios svarbiausios XXI a. žinių visuomenės lyderių kompetencijos

2.1 lentelė. Penkios svarbiausios XXI a. žinių visuomenės lyderių kompetencijos

Kategorija	Patvirtinantys teiginiai
Lyderių kompetencijos	<i>Bene išsamiausiai tai išreikšta prof. habil. dr. A. Kaklauskio, Vilniaus Gedimino technikos universiteto Internetinių ir intelektinių technologijų instituto direktorius, apibendrinime. „Žinių visuomenės kūrimas yra pagrindinis ekonomikos plėtros, darbo vietų kūrimo ir socialinės gerovės veiksnys. Vienas svarbiausių XXI a. gebėjimų – skaitmeninė kompetencija, apimanti gebėjimą pasinaudoti IKT galimybėmis ir priimti novatoriškus IKT taikymo sprendimus. Prie lyderių kompetencijų svarbu priskirti savirefleksiją, t. y. lyderio savo gebėjimų ir trūkumų, problemų sprendimo strategijų ir emocijų įsivertinimą. Siekiant tapti/išlikti lyderiu, svarbu mąstyti globaliai ir dinamiškai, atsizvelgiant į tendencijas ir pokyčius, būti inovatoriumi, nuolat ieškančiu ir diegiančiu naujas idėjas bei sprendimus. Tačiau vien idėjų neužtenka, reikia</i>

	<p><i>suburti komandą ir gebėti jai vadovauti. Išplėtos bendrosios kompetencijos ne tik užtikrina profesinį augimą, bet ir skatina kūrybiškumą, asmeninį augimą bei motyvaciją.“</i></p> <p><i>Šią strateginę išvalgą vykusiai papildė ir specialus, holistinis prof. dr. R. Gataučio, Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir vadybos fakulteto Elektroninio verslo tyrimų centro direktoriaus, požiūris į skaitmeninį kompleksumą: „Manau, dar svarbu yra holistinis ir kompleksinis požiūris, kuris neturėtų būti ribojamas tik skaitmeniniu kompleksumu. Suvokimas, kad technologijos, aplinka, energijos ištekliai ir kiti dalykai susiję, ir tai neatsiejamai formuoja tiek gyvenimo stilių, tiek verslo modelius, tiek dalykus, yra labai svarbu. Siūlyčiau neapsiriboti vien tik skaitmeniniu kompleksumu.“ Iš esmės šis eksperto papildymas neprieštarauja disertacinio tyrimo autorės sampratai, kad skaitmeninė kompetencija akcentuojama tiesiog kaip papildomas itin dinamiškoje žinių visuomenės plėtroje išryškėjusi aktualija.</i></p> <p><i>Talino universiteto doc. dr. A. Lepik pažymi, kad pateiktų kompetencijų sąrašas yra labai tikslus. Jos manymu, atsakinėjant būtų galima kompetencijas reitinguoti prioritetine tvarka. Panašų įvertinimą pateikia Suomijos nacionalinės bibliotekos direktorius prof. habil. dr. K. Ekholm „...Labai geras sąrašas. Lyderystė – tai gebėjimų, kuriuos tu gali panaudoti skirtingomis aplinkybėmis, visuma.“</i></p> <p><i>J. Paley, Bill & Melinda Gates fondo atstovas, svarbiausias kompetencijas apibendrina įvardydamas pokyčių ir filtro problemas: „<...> galbūt vienintelis kintantis dalykas šiame kontekste yra tai, kad informacijos pertekliaus amžiuje sprendimai turi būti priimami greičiau nei bet kada anksčiau. Taigi vartoti pasirinktos informacijos filtravimas tampa kur kas svarbesnis.“</i></p>
--	--

Verslo sektoriaus ekspertai. Pagal skirtumų išskyrimo dimensiją verslo sektoriaus ekspertai kaip esmines, sėkmę artimiausiu metu lemiančias lyderio kompetencijas nurodė globalios aplinkos sampratos būtinumą, išskyrė kompleksinio svarbą ir išgrynino informacijos pertekliaus idėją, patvirtinančią informacijos filtro aktualumą. Suformuluojamos esminės

parengties netikėtumui nuostatos, kurios išryškinant skirtumus padeda parengti rizikos scenarijus.

M. Daugirdas, Ernst & Young atstovas, teigia: „Mano matymu, *skaitmeninė kompetencija*, globalus ir dinamiškas įžvalgumas bei konkurencingumas yra plačiai / populiariai aptariamoms temoms (žinių visuomenėje), todėl bent iš dalies plačiai taikomos – tai būtinos, bet nepakankamos lyderio kompetencijos žinių visuomenėje. Iš „Rizikos kontrolės ir konkurencingumo“ išskirčiau „Rizikos kontrolę“ – ją žinių visuomenėje priskiriu prie gebėjimo vadovauti kaip gebėjimą būti ir lyderiu, ir vadovu, tiesioginės kontrolės / vadovavimo įsakant metodus taikant esminėms rizikoms suvaldyti (be abejo, jas prieš tai numačius / nustačius). Prie aspekto „Atvirumas naujoms idėjoms ir drąsa“ minimos drąsos dar pridėčiau drąsą ir atvirumą ne tik naujoms idėjoms, bet ir „drąsą“ atsisakyti „gražios idėjos“, pavyzdžiui, išlaikant balansą su profesiniu skepticizmu. „Žmogiškųjų išteklių valdymas“ – gal šiek tiek per bendra sąvoka šiame kontekste.“ Taigi vienos autoritetingiausių tarptautinio verslo konsultavimo bendrovių aukščiausio lygmens ekspertas kūrybiškai pratęsia ir papildo autorės pasiūlytųjų IKS strateginės lyderystės kompetencijų sąrangą.

Kiti apklausos ekspertų dalyviai atsižvelgdami į skirtumų dimensiją taip pat pateikė vertingų, integralaus pobūdžio strateginių įžvalgų. **S. Kiršis, UAB „HansaWorld“ direktorius**, teigia: „Vadovai turi suprasti aplinką, kurioje dirba, tačiau svarbiausios lieka lyderystės kompetencijos.“ **M. Bieliūnas, „Microsoft“ vadovas Rytų šalims**, pažymi: „Kadangi tai klausimas apie lyderius, čia išvardytos būtent lyderiams reikalingos kompetencijos. Jei kalbama apie vadovus (ne visada tai tapatu lyderiams), labai reikalingos ir kitos išvardytos kompetencijos – lyderis turi būti sinergetiškai papildomas kitų jo komandos vadovų administracinių / vadybinių kompetencijų.“ **Dr. R. Strazdina, Latvijos Ernst & Young vadovė**, papildo: „Skaitmeninė kompetencija yra būtina, o aš pridėčiau profesinę orientaciją ir vadovavimą žmonėms“.

J. Paley apibendrina: „Žinių visuomenės lyderiai turi žinoti, kaip gauti reikalingus duomenis ir informaciją, bet jie taip pat turi žinoti, kaip paprastai ir suprantamai pateikti kompleksines idėjas savo darbuotojams, taip pat ir viešai auditorijai. Tai rodo, kad XXI a. gero lyderio gebėjimai gali nelabai skirtis nuo praeities gero lyderio gebėjimų – atvirumas naujoms idėjoms, empatija, drąsa, kūrybiškumas, gebėjimas prisiimti rizikas, mąstyti ir pan. Turbūt vienintelis kintamas dalykas yra greitis – informacijos pertekliaus pasaulyje sprendimai turi būti priimami greičiau nei bet kada anksčiau. Taigi informacijos filtravimas ir naudojamos informacijos pasirinkimas tampa gerokai svarbesnis.“

Pateiktieji pavyzdžiai liudija aptariamoms skirtumų išskyrimo dimensijoms svarbą GLO strateginėms kompetencijoms.

Akademinio sektoriaus ekspertai. Šio sektoriaus ekspertai pabrėžė skaitmeninės kompetencijos svarbą kompleksinėje aplinkoje, daugiausia per teorinę taikomąją prizmę.

Globalių permainų svarba akcentuojama ir daugelio užsienio ekspertų vertinimuose. **Dr. J. Warbrunn, Vokietijos Herder instituto direktoriaus pavaduotojas**, pažymi: „Mano nuomone, organizacijos gebėjimas vystytis globaliu mastu komandos ir klientų turi būti suprantamas kaip viena svarbiausių kompetencijų“. Itin koncentruotos ir įžvalgios ateities IKS lyderystės perspektyvų kontekste yra ir kitos užsienio ekspertų nuomonės: **dr. I. Scheunemann, Rio de Žaneiro instituto Bio Atlantica tyrimų ir plėtros instituto direktorės, buvusios vieno didžiausių Brazilijos universitetų rektorės**, teigimu, „lyderystė ir gebėjimas vadovauti yra išankstinė ir būtina lyderio kompetencija“. **Oxfordo Brookes universiteto atstovė doc. dr. A. Orbasli** pažymi, kad „greitai besikeičiančiose situacijose lankstumas apima kintančios vadybos tikslus“.

Taigi cituotieji ekspertai pažymi apklausoje pateikiamų klausimų turinio atitiktį tiriamai problematikai, tyrimo objekto aprėpčių lauką papildydami savo lyderystės patirtimis ir strateginėmis įžvalgomis .

Viešojo valdymo sektoriaus ekspertai. Į šią grupę įtraukti ir socialinių projektų ekspertai. Pagal skirtumų išskyrimo dimensiją viešojo valdymo ekspertai savo atsakymuose akcentavo lyderystės kompetencijų raiškos specifiką, šio sektoriaus institucijose kartu pažymėdami ir tai, kad ir viešajam sektoriui dažniausiai galioja panašios globalios lyderystės kompetencijos, kurios nulemia verslo organizacijų sėkmę.

I. Žilionienė, Informacinės visuomenės plėtros komiteto prie Susisiekimo ministerijos direktoriaus pavaduotoja, teigia: „Visos minimos kompetencijos yra svarbios ir daro reikšmingą įtaką, ypač atsižvelgiant į konkrečios organizacijos pobūdį, veiklos kryptis, tikslus, esamą situaciją ir galimus pokyčius. Tačiau pasirinkau tas, kurios, mano nuomone, yra globaliausios, pavyzdžiui, skaitmeninis kompleksiskumas, lyderystė ir gebėjimas vadovauti, atvirumas naujoms idėjoms ir drąsa, t. y. jų reikšmė mažiausiai kinta priklausomai nuo nepastovių aplinkybių, ir kurios yra reikšmingos praktiškai visoms organizacijoms ar jų vadovams.“ Šias įžvalgas papildė **A. Martusevičius, Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos atstovas:** „Mano nuomone, ateityje lyderių sėkmę vis labiau lems ne siauros profesinės kompetencijos, o tokios kaip kūrybiškumas, globalių procesų suvokimas, mokėjimas mąstyti savarankiškai, kelti naujas idėjas, susigaudyti sudėtingose situacijose ir mokėti atrasti sprendimą. Šiuo metu galima pastebėti tendenciją, kad ekonomiškai stipriai išsivysčiusios valstybės susiduria su žmonių talentų stoka (versle, politikoje) ir neretai pralaimi besivystančioms. Vadinasi, vien tik kapitalo nebepakanka, reikia ugdyti kūrybingą, motyvuotą, sumanią visuomenę (*smart society*).“

Lietuvos nacionalinės M. Mažvydo bibliotekos Nacionalinio skaitmeninio ir virtualios elektroninio paveldo sistemos centro direktorė dr. R. Varnienė-Janssen pažymi: „Itin aktuali yra fondoieškos kompetencija kaip integrali bendrosios lyderystės dalis. Šiuolaikinėje dinamiškoje aplinkoje svarbu sugebėti įgyti naujas, gretutines kvalifikacijas. Žinių ekonomika – tai versli visuomenė, kurioje žiniomis grįstos inovacijos ir verslumas yra nuosekli

ir nekintama norma. Žiniomis grįstos inovacijos ir verslumas turėtų tapti integruota mūsų organizacijų, ekonomikos ir visuomenės dalimi. Kuriant tokią visuomenę ypatingą vaidmenį atlieka žinių visuomenės lyderiai, pasižymintys: gebėjimu daryti globalias ir dinamiškas išvalgas, kūrybingumu bei iniciatyvumu, intelektualumu ir inovatyvumu, gebėjimu kurti vizijas.“

E. Banionytės, Lietuvos mokslinių bibliotekų asociacijos pirmininkės, teigimu, „yra dalykų, kuriuos lengva įgyti, tokių kaip skaitmeninę kompetenciją, o yra tokių, kurias žmogus turi arba ne – jų įgyti daug sunkiau. Pavyzdžiui, tokios savybės, kaip lyderystė, gebėjimas vadovauti, atvirumas naujoms idėjoms ir drąsa, bendradarbiavimas, mano manymu, bus pačios svarbiausios, kurios ir lems sėkmę“.

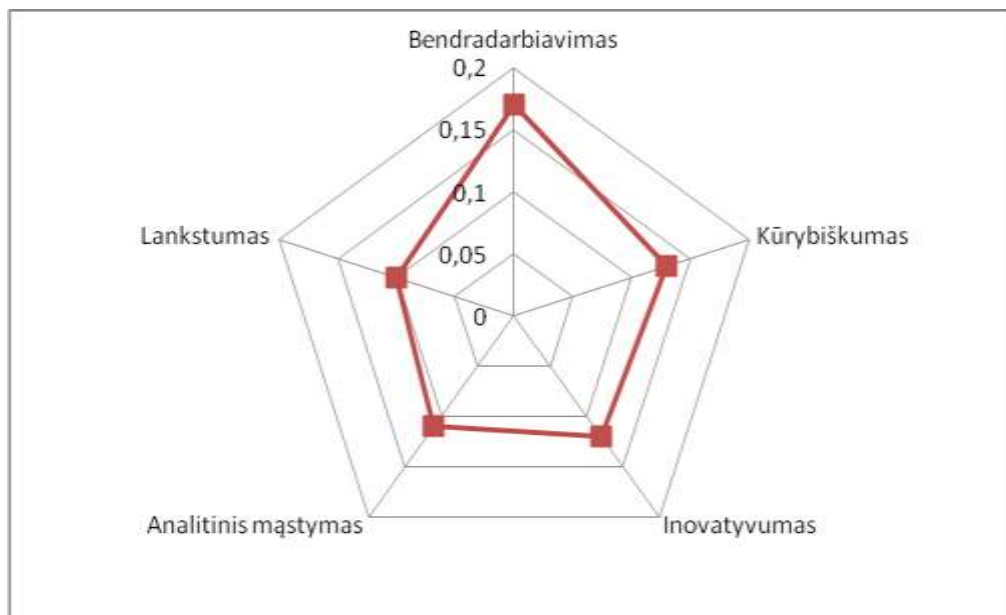
Įdomu pažymėti užsienio ekspertų vertinimų atitiktis su globalių verslo aplinkų lyderystės specifikos raiška (Mendenhall et al. 2013). **Dr. I. Lynden, Rusijos nacionalinės bibliotekos direktoriaus pavaduotoja,** atkreipia dėmesį į kalbos mokėjimą: „Užsienio kalbų (anglų kalba – privaloma) kompetencijos: skaityti, rašyti, komunikuoti.“ **L. Edwards, Europos bibliotekos direktorė,** patvirtina, kad „žmogiškasis ir intelektualinis kapitalas yra esmė“. **Dr. XI, Švedijos verslo organizacijos atstovas,** teigia, kad „skaitmeniniame pasaulyje viskas keičiasi taip greitai, kad lyderiai turi žinoti, kas vyksta aplink juos“. **Dr. P. Ayris, Jungtinės Karalystės Londono universitetinio koledžo bibliotekos direktorius, Tarptautinės mokslinių bibliotekų asociacijos LIBER vadovas,** teigia, kad „galbūt svarbiausia kompetencija yra lyderystė ir gebėjimas vadovauti. Lyderystės misija – suteikti galimybę susikoncentruoti į komandos narius“. **Dr. V. M. Skarstein, Norvegijos nacionalinės bibliotekos generalinė direktorė,** pabrėžė globalizacijos kontekstą: „Jeigu aš turėčiau pasirinkti penkias žinių visuomenės lyderių kompetencijas, pasirinkčiau šias: turbulentiškų aplinkų valdymas, savirefleksija ir motyvacija, gebėjimas daryti globalias ir dinamiškas išvalgas, atvirumas naujoms idėjoms ir drąsa, žmogiškųjų išteklių valdymas. Bendroji lyderystės ir gebėjimo vadovauti kompetencija yra visada svarbi, taip pat tai neišvengiamai siejasi su IRT ir

globalizacijos procesais.“ Šiuos procesus akcentuoja ir *dr. X3, vienos Nyderlandų verslo organizacijos vadovas*: „Tarpkultūrinis supratimas tampa svarbiausia kompetencija, kuri reikalinga globalioje aplinkoje.“

8. Išrinkite penkias svarbiausias žinių darbuotojų savybes, kurios užtikrina sėkmingą šiuolaikinės organizacijos veiklą?

Žinių darbuotojų savybių, kurios užtikrina sėkmingą šiuolaikinės organizacijos veiklą, analizės matrica

Vadovaujantis sudarytomis praktinio mokymo sistemos matricomis, teigtina, kad visų sektorių (akademinių, verslo ir viešojo) ekspertai įvardijo šias svarbiausias žinių darbuotojo kompetencijas: 1) bendradarbiavimą; 2) atsakomybę ir motyvaciją; 3) kūrybiškumą; 4) analitinį, globalų mąstymą; 5) gebėjimą atlikti kompleksines užduotis.



2.4 pav. Penkios svarbiausios žinių darbuotojų savybės, užtikrinančios sėkmingą šiuolaikinės organizacijos veiklą

Šias išvardytas žinių darbuotojų kompetencijas iliustruoja ir ekspertų įžvalgos (2.2 lentelė).

2.2 lentelė. Penkios svarbiausios žinių darbuotojų savybės, užtikrinančios sėkmingą šiuolaikinės organizacijos veiklą

Kategorija	Patvirtinantys teiginiai
Darbuotojų lyderystės kompetencijos	<p><i>Visa apimanti, globali Kauno technologijos universiteto Mikrosistemų ir nanotechnologijų mokslinio instituto įkūrėjo ir direktoriaus prof. habil. dr. A. Snitkos įžvalga: „<...> analitinis mąstymas – nepakankama savybė kompleksinėje organizacijų aplinkoje, kurios suvaldymo esmė yra ryšių tarp sistemos dalių suvokimas, tam būtinas sisteminis mąstymas.“</i> Panašiai teigia ir konsultacinio verslo sektoriaus atstovė dr. R. Strazdina: „Kritinis mąstymas – tai gebėjimas rasti ir panaudoti tinkamas žinias laimėjimui.“ Šie teiginiai susisiečia su metodologinėmis disertacijos nuostatomis.</p> <p><i>Iš esmės pritariama ir teoretikų (Gundling et al. 2011) teiginiam dėl lyderystės lankstumo priimant sprendimus. A. J. Zabulis, UAB „Omnitel“ prezidentas, išskiria lyderio lankstumą, kurį papildo konkretumo, bendradarbiavimo ir sprendimų priėmimo greičio dimensijomis: „<...> turėtų derėti lankstumas (gebėjimas sukurti, prisitaikyti prie kliento poreikių), konkretumas bendradarbiaujant su kolegomis organizacijos viduje ir su partneriais, neatidėliojant sprendimų priėmimo.“</i> Tai patvirtina ir M. Bieliūnas: „<...> labai didelę reikšmę skiriu bendradarbiavimo ir komunikavimo darbo elementams, nes papildomas kūrybiškumas ar analitinis mąstymas gali būti užtikrintas tinkamai formuojant komandą, o bendradarbiavimas turi būti bendra visų darbuotojų savybė.“</p> <p><i>Vadovaujantis Švedijos Boros universiteto ir Vilniaus universiteto profesorės dr. E. Macevičiūtės apibendrinimu, galima daryti išvadą, kad „jei žmonės geba mąstyti ir bendrauti, vadinasi, visa kita galima pasiekti“.</i></p>

Ši matrica skirtumų dimensijos kontekste įvardija esmines žinių darbuotojų kompetencijas, kurios juos išskiria iš kitokio pobūdžio veiklų. Lyderio ir žinių darbuotojo kalba turi būti bendra žinių vadybos kalba.

Akademinio sektoriaus ekspertai. Strateginės inovacijos yra neatsiejamos nuo žinių kūrimo saugojimo, sklaidos ir žinių valdymo procesų. Būtent tai savo išvalgose konstatuoja akademinio sektoriaus ekspertai. **Prof. habil. dr. A. Kaklauskas** teigia, kad „pagrindiniai žinių darbuotojų uždaviniai yra žinių generavimas, absorbavimas ir paskleidimas. Įgyvendinant visus žinių darbuotojų uždavinius svarbu skatinti darbuotojo kūrybiškumą, analitinį mąstymą, inovacijų diegimą, o efektyviam rezultatui pasiekti – bendradarbiavimą tarp komandos narių. Sėkminga šiuolaikinės organizacijos veikla taip pat priklauso nuo darbuotojo produktyvumo ir jo darbo rezultatų“. **Kūrybinių industrijų srities ekspertai** lyderystėje pabrėžia kūrybinės laisvės dimensiją. **Nacionalinės kultūrinių ir kūrybinių industrijų asociacijos valdybos pirmininkas, Vilniaus Gedimino technikos universiteto Atvirojo kodo instituto direktoriaus pavaduotojas Ž. Jančoras** teigia, kad „žmonės turėtų būti laisvi, o laisvė apima labai daug savybių“.

Dr. J. Warbrunn teigia: „Buvo sunku pasirinkti, nes, mano nuomone, visos išvardytos charakteristikos yra svarbios.“ **Tarptautinio THINK TANK MOST įkūrėjas ir buvęs prezidentas bei Varšuvos technologijos universiteto Kompiuterių mokslo instituto prodekanas prof. M. Muraszkievicz** pritaria tam, kad „visos išvardytos kompetencijos: kūrybiškumas, kritinis mąstymas, bendradarbiavimas, inovatyvumas, sprendimų priėmimas, aplinkos srautų valdymas, produktyvumas, gebėjimas spręsti problemas skaitmeninėje aplinkoje, lankstumas, konkretumas, analitinis mąstymas – yra savaime suprantamos“.

Doc. dr. A. Lepik atkreipia dėmesį į **bendradarbiavimo** dimensiją: „Man bendradarbiavimas yra labai plati sąvoka, į kurią įeina ir tie aspektai, kurie buvo paminėti klausimyne, pavyzdžiui, lankstumas, gebėjimas spręsti problemas“. Bendradarbiavimą akcentuoja ir **doc. dr. A. Orbasli**: „Svarbus bendradarbiavimas, ypač netradiciniai bendradarbiavimo srautai tarp skirtingų sektorių, kurie anksčiau nebendradarbiavo.“

Suomijos Oulu universiteto atstovė dr. T. Kortelainen teigia, kad „sunku vienareikšmiškai įvardyti informacijos srautų koncepto turinį“.

Verslo sektoriaus ekspertai. Šios srities ekspertai taip pat akcentuoja žinių vadybos bei komunikacijos procesų integralumą. *M. Daugirdas, Ernst & Young atstovas*, pabrėžia, kad „žinių darbuotojas turi veikti kaip žinių komunikatorius“.

Viešojo valdymo sektoriaus ekspertai. Šiam sektoriui taip pat priskiriame *tarptautinių organizacijų, socialinio kapitalo (bibliotekos) institucijų, tarptautinių socialinės ir skaitmeninės atskirties mažinimo projektų vadovus*, neretai turinčius *integralių akademinių ir valdymo sričių kompetencijų*.

L. Križinauskienė „Langas į ateitį“ direktorė teigia, kad „lyderystė priklauso nuo organizacijos veiklos ir informacijos srauto pobūdžio. Klientus aptarnaujančioje organizacijoje svarbus srauto valdymas, produktyvumas, analitiniai gebėjimai, projektinėse – priešingai: kūrybiškumas, inovatyvumas, bendradarbiavimas ir pan. „Langas į ateitį“ yra socialinę misiją atliekanti organizacija, todėl bendradarbiavimui ir lankstumui skirčiau ypatingą svarbą“.

Dr. R. Varnienė-Janssen įvardija, kad „žinių darbuotojai atlieka funkcijas, kurioms būtini aukšto lygio gebėjimai vykdant užduočių kompleksus, susijusius su informacijos kūrimu ir apdorojimu. Gebėjimas kurti ir veiksmingai naudoti informaciją yra esminis šių darbuotojų gebėjimas. Kita vertus, bendroji žinių darbuotojo kompetencija yra neatskiriama nuo esminių jo savybių, iš kurių svarbiausios yra: inovatyvumas, įžvalgumas ir bendradarbiavimas keičiantis žiniomis; nepertraukiamas mokymasis; analitinis mąstymas ir atsakomybė už sprendimų priėmimą“.

E. Banionytė teigia: „Sunku išrinkti tik penkis, nes žinių darbuotojams tenka būti įvairiose situacijose, todėl vienoje situacijoje svarbios vienos savybės, kitoje – kitos. Šiuo metu man atrodo svarbiausios tos penkios, kurias pažymėjau: bendradarbiavimas, inovatyvumas, sprendimų priėmimas, lankstumas ir

analitinis mąstymas. Tačiau nė kiek ne menkesnės yra nepažymėtos, o ypač kūrybiškumas, kritinis mąstymas ir kt.“

Dr. I. Lynden sutapatina kūrybiškumą ir inovacijas: „Aš leidau sau kūrybiškumą ir inovacijas svarstyti kartu. Man atrodo, kad tai – vienos svarbiausių charakteristikų.“ **L. Edwards** apibendrina: „Socialinis kapitalas, lyderystės gebėjimai yra svarbūs žinių ekonomikai“. **Dr. XI** teigia, kad „tuo pačiu metu, kai tu bendradarbiauji ir sieki rezultatų, kūrybiškumo, inovatyvaus mąstymo ir lankstumo integralumas yra tikras iššūkis“.

Dr. P. Ayrís taip pat pažymi kompetencijų *integralumą*: „Turbūt svarbiausios kompetencijos yra sprendimų priėmimo ir kritinio mąstymo integralumas. Personalas, kuris turi ir valdo šias kompetencijas, gali sėkmingai įgyvendinti bibliotekos strategiją ir rasti naujų sprendimų, taip kurdami pridėtinę vertę organizacijai.“ **X2, vienos Nyderlandų verslo organizacijos vadovas**, teigia, kad „žinių darbuotojų gebėjimas išeiti iš savo žinojimo ir patogumo lauko lems sėkmę kuriant naujas idėjas, sprendžiant problemas ir suprantant klientus“.

R. Knowles, „Civic Agenda EU“ direktorius, mokslinėms diskusijoms pateikia savo matymą, kurį apibendrina: „Iš tikrųjų žinių vadybos kompetencijos yra bet kurios geros organizacijos požymis. Kitaip tariant, tai ne tik konkrečių sričių žinių darbuotojų, bet ir visų organizacijos narių gebėjimai.“ Taip bandoma pateikti apibendrintą žinių darbuotojo sampratos interpretaciją teigiant, kad esminė kiekvieno darbuotojo kompetencija yra žinių vadybos išmanymas.

Antroji – neatitikčių įveikimo dimensija

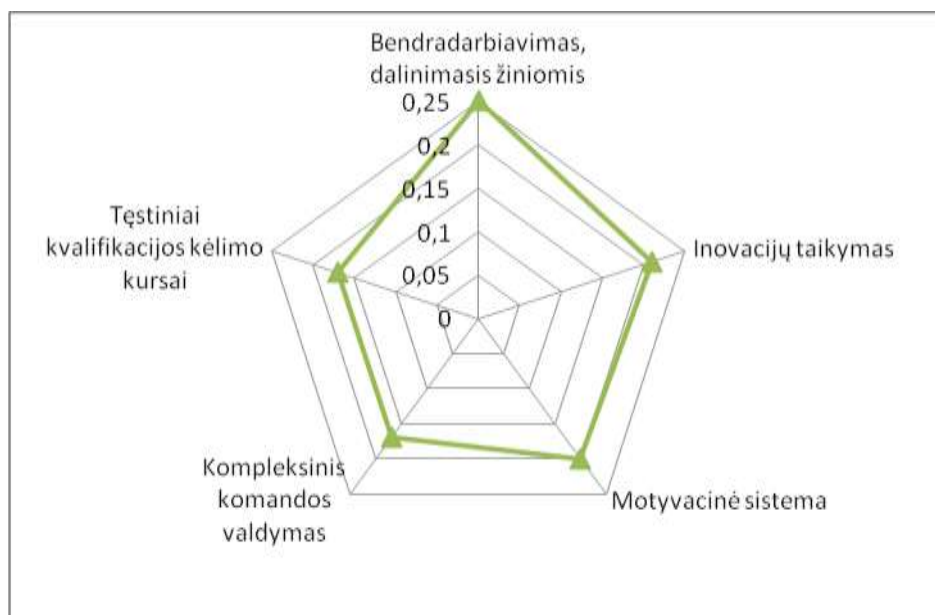
Globaliems lyderiams identifikavus skirtumus, kitas lyderystės veiksmas apima priemonių paieškas, kuriomis pašalinama neatitikčių problema. Pirmasis šios dimensijos aspektas – *rezultatų pasiekimas dėl santykių*, parodo, kokia apimtimi asmuo, siekdamas rezultatų, yra pajėgus efektyviai dirbti naudodamas tarpasmeninius santykius bei asmeninius tinklus.

Pažiūrų sistemos pokytis yra laipsnis, kuriuo asmuo yra pajėgus pakeisti savo pažintinius ir elgsenos stilius, siekdamas suderinti skirtingus kontekstus.

4. Kaip Jūsų organizacija skatina kompetentingų darbuotojų kūrybiškumą? Kaip Jūsų organizacijoje taikoma informacijos atranka – filtras? Apibūdinkite plačiau informacijos ir žinių vadybos praktikas.

Kompetentingų darbuotojų kūrybiškumo skatinimo analizės matrica. Komentarai apie organizacijoje taikomos informacijos atranką – filtrą bei informacijos ir žinių vadybos praktikas.

Vadovaujantis kompetentingų darbuotojų kūrybiškumo analizės matrica galima išskirti, kad, ekspertų nuomone, organizacijos kūrybiškumą labiausiai skatina šie veiksniai: 1) bendradarbiavimas, dalijimasis žiniomis; 2) inovacijų taikymas; 3) motyvacinė sistema; 4) kompleksinis komandos valdymas; 5) tęstiniai kvalifikacijos kėlimo kursai (2.5 pav.). Apibendrinti ekspertų teiginiai, įvardijantys kompetentingų darbuotojų skatinimo veiksnius ir sugrupuoti pagal kategorijas, pateikiami 2.3 lentelėje.



2.5 pav. Svarbiausi kompetentingų darbuotojų kūrybiškumo skatinimo veiksniai

2.3 lentelė. Svarbiausi kompetentingų darbuotojų kūrybiškumo skatinimo veiksniai

Kategorija	Patvirtinantys teiginiai
Darbuotojų lyderystės kompetencijos: kūrybiškumo dimensija	<p>M. Nikolajevas, sėkmingas „start up“ tipo organizacinių projektų vadovas, verslininkas, kelių tarptautinių verslo bendrovių įkūrėjas, „Hotspring Ventures Ltd“ verslo plėtros direktorius, kūrybiškumo dimensiją per inovacijas suvokia kaip įprastą kasdienį reiškinį: „Inovacijos – įmonės kasdienybė. Jos neįmanoma be efektyvaus bendradarbiavimo įmonės viduje.“</p> <p>Prof. habil. dr. A. Kaklauskas ypatingą reikšmę teikia kultūrinei aplinkai, kurioje formuojasi kūrybiškumas: „Organizacija, siekdama išlikti šiuolaikinėje konkurencinėje rinkoje, turi nuolatos ieškoti naujų idėjų ir plėtros galimybių. Pagrindinis organizacijos veiksnys – žmogiškieji ištekliai, padedantys organizacijai pasiekti užsibrėžtų rezultatų, generuoti naujas idėjas ir išlikti konkurencingai. Šiuo atveju darbuotojo ar grupės kūrybiškumas yra inovacijų ir išradimų esmė, o pats kūrybiškumas neretai tampa organizacijos kultūros dalimi. Tačiau kūrybiškumą kaip ir motyvaciją reikia nuolat skatinti.“</p>

<p>Informacijos filtras. Informacijos ir žinių vadybos praktikos</p>	<p><i>Verslo sektoriaus atstovų praktika rodo, kad, kaip teigia M. Bieliūnas: „<...> paties aukščiausio lygio technologiniai sprendimai, įgalinantys visokeriopą bendradarbiavimą realiuoju laiku, žmonių mokymai dirbti komandoje, valdyti projektus ir patys vadovai skatina teisingai pasirinkti prioritetus.“</i></p> <p><i>A. J. Zabulis išskiria motyvacinės sistemos svarbą, kuri pažymima ir IBM studijoje „Lyderystė per sąveikas“ (2011): „Labai daug lemia teisinga motyvacinė sistema. Kvalifikaciją naudojame ne išorinėje, o vidinėje organizacijos aplinkoje (vidiniai treneriai, dalijimasis gerąja praktika). Esant šiai dinamikai labai svarbus bendradarbiavimas, dalijimasis sėkmės ir nesėkmės istorijomis. Aktyviai naudojame vidinį intranetą (tinklaraščiai, „case“ pristatymai ir t. t.).“</i></p> <p><i>Dalijimąsi gerąja praktika pabrėžia ir dr. J. Cousins, „Europeana“ vykdomoji direktorė, Nyderlandų Europos bibliotekos direktorė. Ji akcentuoja vystymąsi ir reguliarius plėtros procesus organizacijoje, o prof. M. Quagliuolo, HERITY International generalinis sekretorius, apibendrinamas išskiria strateginę informacijos dalijimosi svarbą augimui ir produktyvumui pasauliniu mastu.</i></p> <p><i>„Vienas pagrindinių pranašumų – integracija“, – teigia S. Kiršis. Integracija apima globalius procesus tiek organizacijos viduje, tiek išorinėje aplinkoje.</i></p> <p><i>Prof. dr. E. Macevičiūtė išskiria kelis filtro lygmenis ir nurodo svarbiausiąjį – individualųjį: „Informacijos atranka sudėtingoje akademinėje organizacijoje taikoma keliais lygiais. Svarbiausias jų – informacinės kompetencijos ugdymas individualiu lygmeniu, kad darbuotojai sugebėtų ne tik atsirinkti reikalingą informaciją, bet ir žinotų, kaip neapkrauti kitų bereikalinga informacija <...>. Silpniausiai veikia visą organizaciją apimantys skaitmeniniai organizaciniai filtrai. Todėl svarbiausias yra individualusis lygmuo <...>.“</i></p>
--	---

	<p>M. Daugirdas akcentuoja komandinį darbą: „<i>Esminis informacijos ir žinių vadybos metodas – informacijos ir žinių dalijimasis bei generavimas tarpdisciplininės komandos narių aplinkoje</i>“, kuris nurodomas kaip viena esminių strateginės lyderystės sąlygų ir kompetencijų teorinėje literatūroje (Mendenhall et al. 2013). Kaip komandinio darbo atitikmenį įvardydama ekspertų žinių naudojimą, dr. R. Strazdina teigia, kad „mes turime tarptautinę išplėtotą žinių duomenų bazę ir dalijamės ekspertų žiniomis globaliu mastu“.</p> <p>Dr. C. Lux, Tarptautinės bibliotekų asociacijos buvusi IFLA prezidentė, Kataro nacionalinės bibliotekos direktorė, taip pat atkreipia dėmesį į komandinio darbo teikiamas galimybes: „Mes organizuojame reguliarius susitikimus, kuriuose kiekvienas organizacijos padalinys pristato savo užduotis ir pasiekimus tam, kad informuotų organizaciją apie savo veiklą siekiant geresnio supratimo ir bendradarbiavimo.“ Reguliarių dalijimosi informacija būdą taiko ir kiti ekspertai savo organizacijose (V. M. Skarstein, J. Paley, M. Quagliuolo).</p> <p>Kaip artimas informacijos filtrui įvardytas informacijos dietos sinonimas – prof. M. Muraszkievicz teigia: „Mes daug kalbame apie informacijos dietą, kita vertus, tyrėjų prigimtis reikalauja rinkti ir apdoroti tiek informacijos, kiek tik įmanoma.“</p>
--	--

Toliau pateikiami platesni ekspertų, suskaidytų į tris: verslo, akademinio ir viešojo valdymo sektorių – pogrupius komentarai.

Verslo sektoriaus ekspertai. Informacijos dietos ir informacijos filtro temos svarbą ypač akcentuoja verslo atstovai. Dažnai teigiama, kad neatitiktims, siekiant organizacijos, o kartu ir jos darbuotojo bei lyderio tikslų, įveikti verslo organizacijose pasitelkiamas kūrybiškumas ir kokybiškos informacijos atranka, padedanti priimti teisingus sprendimus bei suteikianti galimybių organizacijai siekti užsibrėžtų tikslų.

V. Monkus, vieno didžiųjų Lietuvos bankų IS departamento vadovas, ex IBM D lygio vadovas, kalbėdamas apie bankininkystės sistemą, pažymi, kad „žinių filtravimą neretai realizuoja atskiri padaliniai, kuriuos reikia sujungti, siekiant vienoje komandoje turėti bendradarbiaujančius verslo ir IRT architektus. Toks sujungimas verslą suartinta su informacijos paieškos, atrankos ir naudojimo priemonių kūrėjais. Taip priemonės tampa bendros ir labiau suprantamos galutiniam vartotojui, išauga sistemos efektyvumas“.

S. Kiršio įžvalgos, autorės nuomone, yra itin vertingos IKS sratinės lyderystės kompetencijų praktinio mokymo sistemos prototipo sukūrimo kontekste: „Yra organizacijos ir pareigybiniai (asmeniniai) tikslai. Pagal tikslus informacija atrenkama arba filtruojama. Sakykime, iškeltas tikslas – rasti naujų klientų. Pasirenkame (išfiltruojame) iš visos rinkos mus dominančius klientus pagal veiklos sritį, kompanijos dydį, pajamas ir t. t., o tada renkame informaciją apie atrinktas įmones ir sektorių. Patys taip pat siūlome informacijos valdymo sprendimus (verslo valdymo sistemas). Vienas pagrindinių mūsų pranašumų – integracija, t. y. visa įmonės informacija kaupiama vienoje duomenų bazėje ir siejama tarpusavio ryšiais. Tarkime, sistemoje turite pirkėją. Galite greitai sužinoti, kada jis surastas, kas jį surado, kas per įmonę (klasifikatoriai), kokie pasiūlymai jam buvo teikti, kaip, kas, kada ir apie ką komunikavo su juo, koks pardavimo pobūdis, apyvarta, kokios prekės ir paslaugos jam yra / buvo reikalingos, ar jis laiku atsiskaito, kokios yra sutartys, tiekimai ir t. t. Suteikus priėjimą prie šios integruotos informacijos įmonėje, bet kas galės atsakyti į bet kokį klausimą, bet kas galės pratęsti pradėtus darbus, vadybininkai su savimi neišsineš žinių apie pirkėją ir t. t.“

M. Nikolajevas, kalbėdamas apie inovacijas, teigia: „Inovacijos – įmonės kasdienybė, tai nuolatinis naujų technologijų, procesų, metodų taikymas tobulinant esamus produktus ir kuriant ar pristatant rinkai naujuosius. Tai neįmanoma be efektyvaus bendradarbiavimo įmonės viduje.“ Panašiai ekspertinio bendradarbiavimo svarbą akcentuoja ir vienas iš *E&Y vadovų Lietuvoje A. Piliponis:* „Už tam tikras sritis mūsų bendrovėje yra paskirti

industrijos, metodikų ir pan. ekspertai, kurie kuruoja žinias (plačiąja prasme – faktus, teorijas, CV, patirtis ir pan.).“ **M. Daugirdas, E&Y projektų vadovas**, pabrėžia kūrybiškumo svarbą informacijos ir žinių vadybos kontekste: „Kūrybiškumo sugeneruota informacija mūsų organizacijoje įprastai pereina du esminius filtrus: vidinį filtrą, grįstą profesiniu kolegų skepticizmu, o paskui – klientų nuomonės filtrą, atspindintį rinkos nuomonę, pasirengimą ir, jei reikia, drąsą, pasiryžimą įgyvendinti pokyčius, naujas idėjas. Esminis informacijos ir žinių vadybos metodas – informacijos ir žinių dalijimasis bei generavimas tarpdisciplininės komandos narių aplinkoje.“ Tos pačios organizacijos **dr. R. Strazdina** šias nuomones papildė esmine išvada: „Mes esame sukūrę tarptautines žinių bazes ir keičiamės ekspertų patirtimi globaliu mastu.“

Viešojo valdymo sektoriaus ekspertai, tarptautinių organizacijų, socialinio kapitalo (bibliotekos) institucijų, tarptautinių socialinės ir skaitmeninės atskirties mažinimo projektų vadovai, bene daugiausia susiję su profesionaliais informacijos filtro problemos sprendimo kontekstais, pateikia gana įvairias nuomones.

E. Banionytė teigia: „Aš stengiuosi kuo mažiau filtruoti informacijos. Patys žmonės turi mokėti priimti sprendimus. Svarbu „išlaisvinti“ darbuotojus, suteikti jiems veikimo laisvę, kartu reikalaujant atsakomybės už atliktus veiksmus.“ Jungtiniams nacionaliniams integraliems atminties institucijų (muziejai, archyvai, bibliotekos) projektams vadovaujanti **dr. R. Varnienė-Janssen** pažymi, kad „operacinei žinių vadybai naudojami trys komponentai: operaciniai lygmenys ir atsakomybė; paskatinimas ir pripažinimas; laikas ir erdvė sudominti ir bendradarbiauti. Tokia žinių vadybos struktūra valdo ir skatina tris varomąsias organizacijos jėgas: dalijimąsi, bendradarbiavimą, inovacijas. LNB nacionalinio skaitmeninio ir VEPS centro lygmeniu vadovaujamosi ne kontrolės priemonėmis, bet skatinimu, nurodant strateginę kryptį, ugdomas organizacinis mokymasis vykdant operacinius sprendimus“.

Mokslinės komunikacijos specifiką ir nepakankamą sistemos efektyvumą atskleidžia **prof. E. Butkus, Lietuvos mokslų tarybos pirmininkas, Europos mokslo fondo viceprezidentas**: „Nacionaliniu mastu informacijos perdavimas ir atranka kol kas vyksta tradiciškai – per skyrius, jų vadovus. LMT yra ne visai įprasta institucija, nes formaliai susideda iš dviejų dalių – tarybos ir įgyvendinančios institucijos fondo. Kvalifikacija reguliariai keliama įvairiomis formomis, nes vykdomas atskiras projektas, finansuojamas ES struktūrinių fondų lėšomis, kvalifikacija keliama ir užsienyje pagal įvairius projektus.“

Panašias problemas konstatuoja ir **F. Ross, Airijos nacionalinės bibliotekos vadovė**: „Gaila, bet mūsų Nacionalinė biblioteka neturi specialios žinių vadybos sistemos.“

Prof. C. Lux pažymi, kad „mūsų organizacija turi strategiją, skirtą konkrečioms kryptims, kurios sukuria informacinės atrankos filtrus. Organizuojame reguliarius susitikimus, kuriuose kiekvienas organizacijos padalinys pristato savo užduotis ir laimėjimus, siekdamas bendro supratimo ir bendradarbiavimo“.

Dr. P. Ayrís teigia: „Bibliotekos personalas individualiai nusprendžia, kuriuos informacijos srautus naudoti. Tačiau mano bibliotekoje yra aiški organizacinė struktūra, kuri reiškia, kad kolegos žino savo vaidmenį ir kokios informacijos jiems reikia. LibNet – tai vidinis personalinis intranetas, kuriame dalijamasi visų bibliotekos grupių informacija.“

Dr. X3 akcentuoja kompleksinio komandų valdymo svarbą: „Kompleksinis komandos valdymas yra būtinas siekiant dirbti globaliai ir virtualiose komandose.“

Dr. J. Cousins pažymi modernios informacijos ir žinių vadybos sprendimų reikšmę sprendžiant informacijos filtro problemas: „Naudojame tokias metodologijas, kaip AGILE Scrum, vystymosi procesams valdyti. Nusistatome pavedimus renginiams ar projektams, kad būtų aišku, ką, kam ir kokiomis sąnaudomis reikia atlikti. Organizacijoje naudojame ir Basecamp,

Wiki Pro.Europeana.eu priemones.“ *Nyderlandų nacionalinės bibliotekos generalinis direktorius B. Savenje* pabrėžia pasauliniu mastu itin svarbią tarptautinių informacijos srautų tinklų valdymo suderinamumo vertę: „Ši problema (informacijos filtro – aut. past.) sprendžiama pasitelkus žinių bazes ir išorės partnerius.“

Dr. V. M. Skarstein, turinti turtingas verslo organizacijų valdymo patirtis, itin preciziškai ir profesionaliai apibūdina informacinės aplinkos srautų suvaldymo svarbą: „Žinių vadybą vertiname kaip būdą vadovauti ir administruoti organizaciją. Praktikoje tai reiškia, kad dirbame nenutrūkstamai vykdydami strateginius darbo planus. Į šiuos procesus įtraukiame visą personalą, apibrėžiame pagrindinius organizacijos tikslus. Parengiame strateginius ketverių metų periodo planus, kiekvienais metais – darbo planus. Strateginiai planai apima skaitmenizavimo, sklaidos, apsaugos, tyrimų, žinių vystymo ir pan. nuostatas, taip pat juose atsispindi žmogiškųjų išteklių politikos nuostatos ir etika. Proceso pradžia – lyderio komanda, tuomet visi skyriai yra įtraukiami į šiuos procesus, aukščiausiojo lygmens vadovas daro susitikimus su kiekvienu skyriumi. Šie ryšiai yra esminiai strategijos kūrimo procese. Mūsų organizacija remiasi darbo planais, tokiu būdu siekdama apibrėžti rezultatų rodiklius, leidžiančius įvertinti tikslų įgyvendinimą.“

Suprantama, bene plačiausiai modernius duomenų, informacijos ir žinių vadybos sprendimus savo veiklose taiko pasauliniai IRT verslo lyderiai. *J. Paley* teigia: „Iš darbuotojų tikimasi, kad jie patys filtruos savo gaunamos informacijos srautus ir įvertins tikslingą bei netikslingą informaciją. Mes naudojame įvairias žinių vadybos praktikas diskusijoms ir dalijimuisi dokumentais ir pan.“

Prof. M. Quagliuolo teigia: „Pagrindinė filtro sistema pagal svarbą yra susijusi su keturiais sistemos elementais: 1) informacijos prieiga nepažeidžiant duomenų bazių; 2) skaidrumo politika; 3) privatumo; 4) atvirojo kodo politika dalijantis informacija. Sistema yra svarbiausia siekiant organizacijos augimo pasauliniu lygmeniu.“

Akademinio sektoriaus ekspertai. Didžioji dauguma ekspertų taip pat pažymi šios srities informacijos srautų valdymo specifiką ir būtinumą į ją atsižvelgti.

Prof. V. Snitka, Tarptautiniame vadybos ir ekonomikos universitete (ISM) dėstantis lyderystės ir taikomosios organizacinės psichologijos programų mąstymo ir kompleksškumo vadybos kursą, pažymi, kad „moksliniu tyrimu organizacijoje informacijos atranka vykdoma pirmiausia individo lygiu, paskui nuolat organizuojant seminarus, kurių metu diskusijose ir daroma informacijos atranka“.

V. A. Graičiūno aukštosios vadybos mokyklos tarybos pirmininkas, institucinės plėtros vadovas I. Stankovičius informacijos filtro problemos sprendimą laiko esmine organizacijos kokybės valdymo dalimi: „Informacijos srauto filtrų sistemą sudaro informacijos atranka šiais aspektais: organizacijos misija, organizacijos vizija, organizacijos vertybės, organizacijos strategija, organizacijos veiklos programa, organizacijos veiklos programa, organizacijos projektai ir planai. Iš viso informacinio triukšmo atsijojama tik mokyklos tikslų, o tiksliau, misijai vykdyti reikalinga informacija.“

Doc. dr. A. Lepik teigia, kad „tai yra klasikinis informacijos ir komunikacijos mokslų atvejis – informacijos ir žinių vadybos praktikos procesų pagrindai: informacijos ir žinių kūrimas, saugojimas, kaupimas, aprašymas, saugojimas, sklaida ir naudojimas organizacijose.“ **Prof. M. Muraszkievicz** ypač akcentuoja organizacijos veiklų prasmės ir profesionalios intuicijos svarbą, patikslindamas informacijos dietos sąvoką: „Tai informacinio triukšmo, neprasmingų ir nebūtinų posėdžių, pseudoseminarų, atsitiktinių mokymų pašalinimas. Iš esmės mes nedisponuojame filtro mechanizmu. Čia gali padėti nebent profesinė intuicija.“

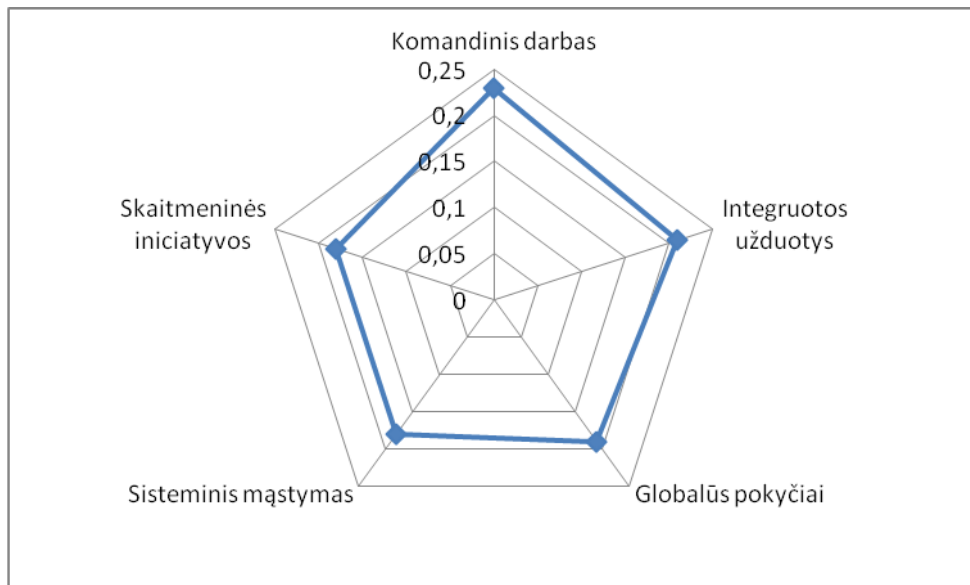
Prof. dr. A. Orbasli akcentuoja kelių informacijos filtro lygmenų būtinumą universiteto, kaip efektyvios organizacijos, veikloje, atsižvelgiant į skirtingas universiteto informacijos vartotojų auditorijas. **Tarptautinio projekto „Baltic Sea Library“ – dešimties Baltijos jūros regiono valstybių**

kūrėjų, projekto vadovas K. Liedtke pabrėžia ekspertų – sprendimų priėmėjų – informacinės sąveikos svarbą.

10. Kaip Jūsų organizacija skatina inovacijas ir kūrybiškumą?

Inovacijų ir kūrybiškumo skatinimo analizės matricos komentarai

Vadovaujantis inovacijų ir kūrybiškumo matrica, ekspertai išskiria šiuos esminius veiksnius: 1) komandinį darbą; 2) integruotas užduotis; 3) globalius pokyčius; 4) sisteminį mąstymą; 5) skaitmenines iniciatyvas (2.6 pav.). Tai patvirtina ir 2.4 lentelėje išskirti ekspertų komentarai.



2.6 pav. Svarbiausi organizacijos inovacijų ir kūrybiškumo skatinimo veiksniai

2.4 lentelė. Svarbiausi organizacijos inovacijų ir kūrybiškumo skatinimo veiksniai

Kategorija	Patvirtinantys teiginiai
Inovacijos ir kūrybiškumas	<i>Prof. habil. dr. A. Kaklauskas</i> išskiria šias pagrindines priemones, skatinančias kūrybiškumą: „Kuriant kūrybingą visuomenę ir sudarant sąlygas plėtoti verslumą bei inovacijas (Lietuvos inovacijų 2010–2020 m. strategija), yra svarbios efektyvios kūrybiškumo ir inovacijų skatinimo priemonės. Vertinant tai, kaip organizacija

	<p>skatina kūrybiškumą, išskiriamos šios pagrindinės priemonės: integruotos užduotys, apimančios kelias disciplinas, bei sisteminis mąstymas, suteikiantis galimybę generuoti daugiau informacijos ir sukurti informacijos tarpusavio ryšius.“ A. Piliponis pritaria esminių kompetencijų sujungimui: „<...> geriausios idėjos gimsta sujungiant skirtingas kompetencijas kompleksinėms užduotims vykdyti.“</p> <p>Dauguma ekspertų įvardija skaitmeniškumą kaip inovacijų ir kūrybiškumo pagrindą (M. Daugirdas, I. Žilionienė, dr. V. M. Skarstein, prof. M. Muraszkievitz, dr. XI) ir pabrėžia komandinio darbo aktualumą (M. Nikolajevus, A. J. Zabulis).</p> <p>Prof. dr. E. Macevičiūtė išskiria inovacijas ir teigia, kad iš jų išplaukia kūrybiškumas: „Svarbiausias organizacijų inovacijos veiksnys – pokyčiai vidinėje ir išorės aplinkoje. Visa kita išplaukia iš jų.“</p> <p>Ž. Jančoras patvirtina teorinę organizacijos struktūros įžvalgą (Probst et al. 2005) praktikoje: „Kūrybiškumą skatina horizontalios struktūros organizacija, slopina – hierarchinės.“ Taigi tokia organizacija susiduria su aplinkos kompleksiško problema (A. Piliponis), kuri, prof. M. Quagliuolo teigimu, gali būti įveikiama „<...> per krizių vadybą ir kuriant naujas vertes.“ Kompleksiškumas neatsiejamas nuo lankstumo ir pokyčių – visa tai ir orientacija į projektus skatina inovacijas bei kūrybišką mąstymą (L. Edwards). Metodologiškai svarbi, kompleksiskumą patvirtinanti ir sisteminė yra J. Paley įžvalga, kad „daugumą gerų idėjų generuoja kitų sričių specialistai, susidomėję ne savo sritimi.“</p>
--	---

Akademinio sektoriaus ekspertai apibendrinami teigia, kad besimokanti, naudojanti IRT organizacija yra inovatyvi ir kūrybiška.

Taigi **dr. J. Warmbrunn** pabrėžia, kad biudžetinėse organizacijose labai nelengva motyvuoti kūrybinį kolektyvą. Bene pagrindine motyvavimo priemone jis įvardija mokslines konferencijas. **Doc. A. Lepik** atkreipia dėmesį į aplinkos poveikį kūrybiškos ir inovatyvios organizacijos veiksmams: „Jeigu siekiama palaikyti kūrybišką organizaciją, būtina formuoti tokią aplinką, kuri skatintų inovacijas ir kūrybiškumą Organizacijos lyderiai turi numatyti veiksnius, kurie skatintų minėtas organizacijos savybes. **Prof. M. Muraszkiwicz** teigia, kad „mokslas jau savaime reiškia inovacijos intenciją ir reikalauja kūrybiškai pažvelgti į problemos sprendimą, todėl nėra būtina naudoti specialias priemones norint dirbtinai paskatinti kūrybiškumą. Kartais itin sėkmingos inovacijos gimsta bendruose industrijos ir mokslo projektuose.“ **Dr. I. Scheunemann** pažymi: „Vienintelė mano organizacijoje naudojama IRT priemonė – tai GIS. Ji naudojama projektams ir programoms landšaftinės vadybos kontekste.“

Verslo sektoriaus ekspertai. M. Daugirdas pažymi, kad „šiam kontekste integruotos užduotys ir komandinis darbas yra bazinis organizacinis inovacijų ir kūrybiškumo pagrindas. Šiuo atveju skaitmenines iniciatyvas sutampa su viena iš mūsų organizacijos teikiamų paslaugų sričių, o konkrečiai – e. paslaugų įgyvendinimu, ta sritimi, kurioje yra daug vietos inovacijoms ir „valdomam“ kūrybiškumui pasireikšti“. **M. Nikolajevs** akcentuoja integralumą, kuris padeda skatinti kūrybiškumą: „Komandinis darbas ir užduotys, kurias atlikti padeda integralus požiūris ir (neišvengiamas) bendradarbiavimas, skatina kūrybiškumą.“

A. J. Zabulis taip pat akcentuoja komandinio darbą būtinumą siekiant efektyviai įgyvendinti komandinio darbo nuo užduoties iki produkto sprendimo sukūrimo užduotį. **S. Kiršis** pažymi, kad „visada atkreipiame dėmesį į vykstančius globalius pokyčius ir bandome paskatinti rasti savo vietą juose arba galimybę juos pritaikyti veikloje, jais pasinaudoti“. **Dr. R. Strazdina** atkreipia dėmesį į globalios organizacijos darbuotojų skatinimo politiką, kuri tinkama siekiant organizacijos strateginių tikslų.

Viešojo valdymo sektoriaus ekspertai. I. Žilionienė pažymi: „Komandinis darbas skatinamas natūraliai, nes jis, kaip minėta ankstesniuose atsakymuose, tampa būtina sėkmingos veiklos prielaida, atsižvelgiant į užduočių kompleksiskumą, įvairialypumą ir pan. Tai nėra net „skatinimas“, tai tiesiog būtinybė. Skaitmeninės iniciatyvos – veiklai kurti reikalingos priemonės, jų naudojimas siejamas su kūrybiškumu, bendro turinio, bendros vertės kūrimu. Kitos sritys, vertinamos per „skatinimo“ prizmę „sakyčiau, yra ne tokios ryškios (tačiau tai nereiškia, kad jos nėra svarbios – tiesiog jos kol kas nėra pakankamai išnaudojamos).“ **S. Maskeliūnas, Lietuvos kompiuterininkų sąjungos (LIKS) tarybos pirmininkas, Vilniaus universiteto Matematikos ir informatikos instituto direktoriaus pavaduotojas**, komandinį darbą supranta kaip procesą: „Komandinis darbas – žinių perdavimo būdas; viso kito svarba priklauso nuo konkrečių aplinkybių.“ **Dr. R. Varnienė-Janssen** taip pat pažymi komandinio darbo svarbą konkrečiomis aplinkybėmis, t. y. „dirbant prie naujų projektų inicijavimo, fondoieškoje ir kuriant tarpinstitucinės veiklos programas, užtikrinančias sukurtų sistemų plėtrą“. **E. Banionytės** nuomone, komandai svarbios IRT: „Ypač vertinu komandinį darbą. Norėtusi daugiau skaitmeninių iniciatyvų, bet tam reikalinga labai stipri „techniška“ komanda.“

Dr. V. Moe Skarstein akcentuoja integruotą požiūrį į vystymąsi, kuriam būtina darni komanda: „Jeigu į vystymosi procesus žiūrėtume kaip į integruotą užduotį, kuriai reikia fundamentalaus komandinio darbo, būtent toks požiūris motyvuos žmones. Skaitmeninių iniciatyvų skatinimas taip pat yra svarbus siekiant palaikyti inovatyvius gebėjimus.“

Labai įdomias praktines patirtis atskleidžia **dr. J. Cousins**: „Mūsų komanda veda seminarus ir strategines sesijas, siedama juos su ateinančių metų bendrąja strategija bei veiklos planu. Kiekvienas komandos narys įtraukiamas į šį pridėtinės vertės kūrimo procesą. Kiekvienas komandos narys dirba visos organizacijos kontekste ir su tinklo partneriais“. Prof. **M. Quagliuolo** pabrėžia „skaitmeninių aplinkų vaidmenį ir būtiną kompetencijų integraciją, siekiant

išvengti fragmentuotų darbų, iššūkių svarbą, horizontalų mąstymą ir vaizduotės vaidmenį valdant krizę ir kuriant naujas vertes.“

L. Edwards pažymi, kad strateginiuose Europos lygmens projektuose akcentuojamos „į projektus orientuotos, greito mąstymo ir pokyčių vadybą išmanančios organizacijos, kuriose inovacijomis ir kūrybiškumu grindžiama veikla numato ateities procesus“. *Dr. XI* teigia, kad „lengva pasakyti, jog organizacijoje naudojamos inovacijos ir kūrybiškumas, tačiau sunku tą padaryti. Organizacijai siekiant inovatyvumo ir kūrybiškumo globaliame kontekste, būtina integruoti projektus į skaitmenines iniciatyvas“. *Dr. P. Ayris* teigia: „Dalyvavimas kuriant organizacijos strategiją skatina jos narių inovatyvumą ir kūrybiškumą. Tai gali paskatinti finansinę grąžą (reklama) arba viešą pripažinimą.“ *Dr. X3* pabrėžia vidinių organizacijos mokymų kaip keitimosi inovatyvia informacija svarbą.

Trečioji – sistemos atvirumo dimensija

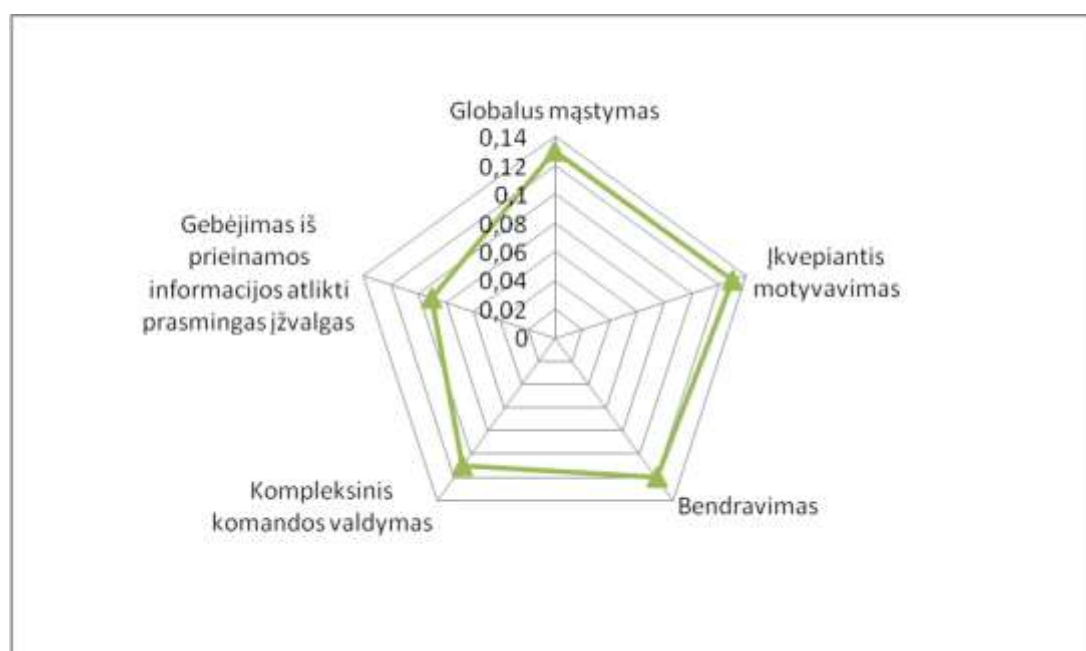
Lyderystė globalioje organizacijoje yra susijusi su gebėjimu daryti įtaką profesiniuose tinkluose; įtaka turi būti išplėtotą iki sisteminio lygmens ir įtraukti į procesus kuo daugiau dalyvių. Pirmasis aspektas – *nuosavybės plėtra* – atspindi laipsnį, iki kurio lyderis pajėgia įtraukti kitus, dalytis atsakomybe siekiant tikslų. Antrasis aspektas – *ateities lyderių vystymas* – atspindi gebėjimą skatinti kitų vystymąsi, kurie prisiims lyderystės atsakomybę ateityje.

6. Pažymėkite penkias svarbiausias informacinio sektoriaus lyderių kompetencijas, kurios lems jų vadovaujamų organizacijų sėkmę per artimiausius penkerius metus.

Informacinio sektoriaus lyderių kompetencijų analizės matrica.

Vadovaujantis informacinio sektoriaus lyderių kompetencijų analizės matrica, informacinio sektoriaus ekspertų nuomone, svarbiausios informacinio

sektoriaus lyderių kompetencijos, kurios lems jų vadovaujamų organizacijų sėkmę per artimiausius penkerius metus, yra šios: 1) globalus mąstymas; 2) įkvepiantis motyvavimas; 3) bendravimas; 4) kompleksinis komandos valdymas; 5) gebėjimas iš prieinamos informacijos atlikti prasmingas išvalgas (2.7 pav.). Šias, ekspertų nuomone, svarbiausias sėkmės kompetencijas iliustruoja ekspertų išvalgos, pateiktos 2.5 lentelėje.



2.7 pav. Svarbiausios informacinio sektoriaus lyderių kompetencijos

2.5 lentelė. Svarbiausios informacinio sektoriaus lyderių kompetencijos

Kategorija	Patvirtinantys teiginiai
Lyderių kompetencijos	<i>Visa apimanti holistinės perspektyvos turėjimą pažymi dr. R. Varnienė-Janssen, o A. J. Zabulis pritaria ir išryškina valdomą kūrybiškumą ir kompleksškumą: „Patinka valdomas kūrybiškumas, tai taikau organizacijoje kartu su atsakomybe, pasitikėjimu ir bendradarbiavimu. Mūsų industrija neturi sienų, todėl gebėjimas</i>

	<p><i>suprasti globalius procesus yra labai svarbu. “</i> M. Bieliūnas, „Microsoft“ vadovas Rytų šalims, teigia, kad skirtingų sektorių lyderių kompetencijos yra tos pačios: „Informacinio sektoriaus lyderių kompetencijos niekuo nesiskiria nuo kitų sektorių šiuolaikinių inovatyvių lyderių kompetencijų. “ Jam pritaria ir L. Križinauskienė, o prof. M. Muraszckiewicz lygina praeities ir dabartinius lyderius ir teigia, kad „nauji lyderiai labai nesiskirs nuo praėjusių ir esamų. Kompetencija, charizma, ryžtas ir talentas vis dar svarbu“.</p> <p><i>Tyrimo kontekste vertingas</i> doc. A. Lepik pastebėjimas, kad „<...> pridėčiau ir rinkodarą, bet ne verslo prasmę, o kaip kompetenciją, skirtą organizacijos klientų analizei ir balansui“. Prof. dr. E. Macevičiūtė patvirtina, kad „kai kurios informacinio sektoriaus lyderių kompetencijos savaimė suprantamos – jei nėra atvirumo IRT, tai negalima dirbti informaciniame sektoriuje“.</p> <p>A. Piliponis teigia: „Gebėjimą iš prieinamos informacijos padaryti prasmingas išvalgas įvardyčiau kaip gebėjimą turimą informaciją tinkamai panaudoti ir padaryti prasmingus apibendrinimus bei išvalgas.“</p> <p><i>Įkvepiamą motyvavimą, puikią komunikaciją ir kompleksinį darbą akcentuoja</i> prof. A. Kaklauskas, F. Ross, P. Ayris ir R. Knowles.</p>
--	---

Taigi galima teigti, kad **verslo sektoriaus ekspertai** pabrėžia išskirtines holistines, sistemines, pasižyminčias kompleksiskumu lyderio kompetencijas, tokias kaip valdomas kūrybiškumas, globalių aplinkų samprata ir pan. Tačiau taip pat atkreipiamas dėmesys į tai, kad šio sektoriaus lyderių kompetencijos nedaug skiriasi nuo kito sektoriaus lyderio ar praeities lyderio kompetencijų.

Viešojo valdymo sektoriaus ekspertai, tarptautinių organizacijų, socialinio kapitalo (bibliotekos) institucijų, tarptautinių socialinės ir skaitmeninės atskirties mažinimo projektų vadovai, bene daugiausia susiję su

profesionaliais informacijos filtro problemos sprendimo kontekstais, pateikia gana įvairių nuomonių.

Itin detaliai savo strateginėmis išvalgomis dalijasi **dr. R. Varnienė-Janssen**: „Informacinio sektoriaus lyderis turi perprasti žinių prigimtį, naudoti žinių vadybos procesus, kartu suvokti, kad žinios nuolat kinta keičiantis aplinkybėms. Pagrindiniai lyderių, įskaitant ir informacinio sektoriaus lyderius, bruožai yra: a) aiškus vizijos turėjimas, vadovavimasis žinių logika ir žinių vadyba; b) holistinės perspektyvos turėjimas, apimantis strateginius, technologinius ir organizacinius tikslus; c) efektyvus komunikavimas; d) efektyvus sąveikavimas visais lygmenimis su vidaus ir išorės ekspertais. Visapusiškas personalo įtraukimas į bendradarbiavimo tinklus; e) efektyvus darbas daugiadalykėse komandose; f) palaikantis atvirumo kultūrą.“ **L. Križinauskienė** mano, kad „iš esmės nėra ir neturėtų būti didelių skirtumų tarp IT ar kitokio sektoriaus vadovų gebėjimų, išskyrus gal specifinį IT raidos suvokimą.“ Ji taip pat akcentuoja skirtumą tarp technologijas aptarnaujančių ir inovatyvių organizacijų.

Dr. P. Ayris akcentuodamas gebėjimą vadovauti ir įkvėpti komandą, teigia „turbūt svarbiausia kompetencija yra įkvepiantis motyvavimas. Tai kelias į lyderystę. Lyderiai nebūtinai turi atlikti visą darbą patys, jie įkvepia personalą idėjomis ir įvardija pokyčius“. **Dr. XI** pažymi, kad „mes turime daugiau informacijos nei bet kada anksčiau, todėl jai suvaldyti (globaliu, nacionaliniu mastu ar organizacijos viduje) reikia daugiau pastangų“. **Dr. X3** atkreipia dėmesį į tarpkultūrinio bendradarbiavimo svarbą: „Lyderiams esminiu raktu į sėkmę taps tarpkultūrinis konteksto supratimas.“

L. Edwards pažymi atskiros informacijos profesionalų grupės – bibliotekų darbuotojų – kompetencijų neatitiktį: „Bibliotekininkai turi efektyviau komunikuoti su suinteresuotomis šalimis. Neretai jie yra pernelyg izoliuoti ir orientuoti į vidinius procesus. Tokios komunikacijos įtaka būtų labai svarbi.“ **F. Ross** pritaria, kad „lyderiai ateityje turės būti puikūs

komunikuotojai ir motyvatoriai, nepaisant to, kad čia, Airijoje, nėra skatinamųjų priemonių“.

Projektų lyderystės kontekste svarbi yra **R. Knowles** nuomonė: „Nuotolinėms komandoms reikia lyderystės, kuri jas įkvėptų atlikti projektą. Būtina koordinuoti pastangas ir pasitelkiant IRT įvertinti projekto rezultatus bei numatyti tolesnius siekius.“

Akademinio sektoriaus ekspertai pabrėžia, kad šiuo metu tradicinę vadovavimo sąvoką, kai vadovas siekia išlaikyti organizacijos pusiausvyrą ir kilus neramumams stabilizuoti padėti, keičia vadovo gebėjimas generuoti naujas idėjas, inicijuoti pokyčius ir tapti lyderiu konkurencinėje kovoje. Praktikoje lyderiavimas suvokiamas ne tik kaip sėkmingas vadovo funkcijų vykdymas, bet ir gebėjimas rasti priemones, leidžiančias darbuotojams prisiimti atsakomybę ir atskleisti naujus gebėjimus. **Prof. A. Kaklauskas** teigia, kad „atsižvelgiant į informacinę visuomenę, lyderis turi būti identifikuotas ne tik visos organizacijos lygiu, bet ir kiekvienu organizacijos lygmeniu. Mokslininkai išskiria įvairius lyderio tipus, tačiau, atsižvelgiant į informacinio sektoriaus tendencijas, siekiant organizacijos sėkmės per artimiausius penkerius metus, išskiriamos šios lyderių kompetencijos: globalus mąstymas, rizikų vertinimas ir valdymas, atsakomybė, kompleksinis komandinis darbas ir įkvepiantis motyvavimas“.

Dr. J. Warmbrunn teigia, kad „labai svarbu eiti kartu su komanda ir paskatinti juos tikėti organizacijos darbu“. O **dr. I. Scheunemann** pažymi, kad „yra tokių kompetencijų, kurios yra būtinos (*indispensable*) kiekvienam organizacijos vadovui, nepaisant ankstesnės kvalifikacijos“.

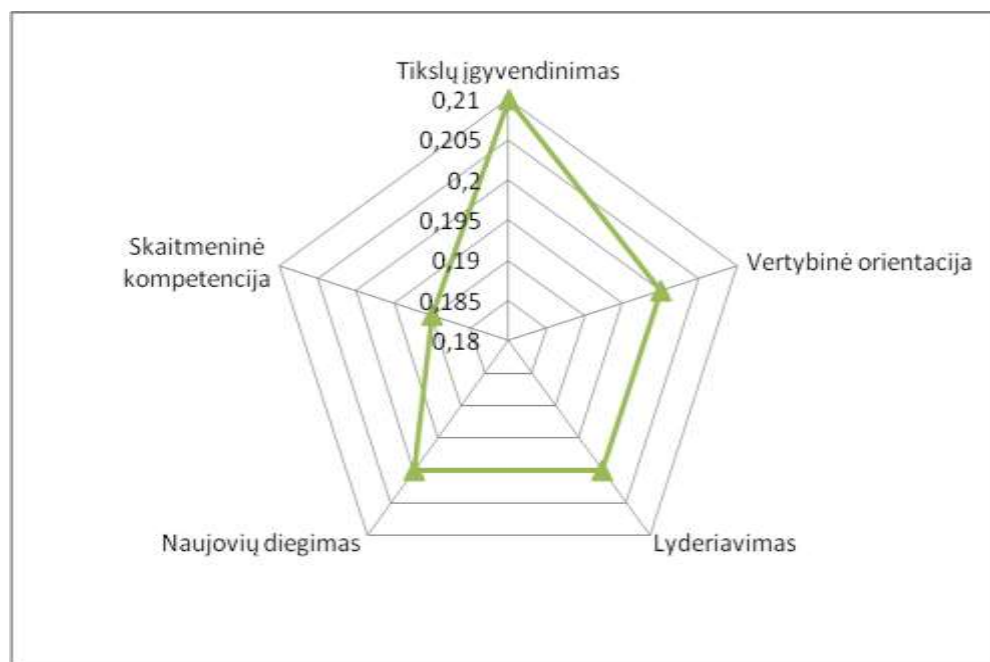
7. Kaip Jūs vertinate savo paties veiklą Jūsų organizacijoje?

Įvardykite, kas lėmė Jūsų profesinę sėkmę? Ką darytumėte kitaip?

Respondento savo paties veiklos vertinimo analizės matrica.

Komentarai – kas lėmė profesinę sėkmę ir ką respondentas darytų kitaip.

Vadovaudamiesi ekspertų veiklos įšivertinimo matrica ekspertai įvardijo šiuos esminius sėkmę lėmusius veiksniai: 1) tikslų įgyvendinimą; 2) vertybinę orientaciją; 3) lyderiavimą; 4) naujovių diegimą; 5) skaitmeninę kompetenciją (2.8 pav.).



2.8 pav. Ekspertų, vertinančių savo veiklą, įvardyti svarbiausi sėkmę lėmę veiksniai

Atliekamo tyrimo mastu ypač svarbus ekspertų savęs vertinimas, kuris disertacijos tyrimo kontekste atskleidžia nenumatytas vertes, analizuojant IKS strategines lyderystės kompetencijas. Tokiu būdu atskleidžiami ypatingi ekspertų suasmeninti profesinės sėkmės veiksniai, kurie pateikiami 2.6 lentelėje.

2.6 lentelė. Ekspertų, vertinančių savo veiklą, įvardyti svarbiausi sėkmę lėmę veiksniai

Kategorija	Patvirtinantys teiginiai
Savęs vertinimas	<i>Prof. V. Snitka, vertindamas savo veiklą organizacijoje, patvirtina autorės teiginius ir išskiria „globalų mąstymą, gebėjimą iš prieinamos informacijos atlikti prasmingas išvalgas, kūribingumą ir motyvaciją siekti tikslų“. Tokius prioritetus patvirtina prof. A. Kaklauskas, J. Cousins. Komandinį darbą</i>

	<p>akcentuoja A. Piliponis, I. Žilionienė, A. J. Zabulis, M. Bieliūnas ir prof. A. Kaklauskas.</p> <p><i>Savarankišką, kritinį, nepriklausomą, globalų, analitinį mąstymą išskiria I. Stankovičius, prof. V. Snitka, prof. A. Kaklauskas, I. Žilionienė.</i></p> <p>Prof. C. Lux įvardija „bendradarbiavimą ir komunikacinius gebėjimus kaip svarbiausius siekiant suprasti kitus ir rasti sprendimus.“</p> <p><i>Bendravimą su profesionalais pabrėžia ir prof. dr. E. Macevičiūtė, o R. Knowles</i> greta bendradarbiavimo akcentuoja lankstumą ir atsakomybę, riziką ir galimybes. Dr. R. Strazdina, be komunikacijos, išskiria atvirumą naujoms idėjoms ir dalijimąsi žiniomis. Norą prisimti riziką ir motyvuoti žmones pabrėžia dr. J. Cousins.</p>
Profesinės sėkmės veiksniai	<p>A. J. Zabulio įvardyti profesinės sėkmės veiksniai atspindi praktinio vertinimo požiūrį, kuris itin svarbus siekiant nuodugniai įvertinti IKS strategines lyderystės kompetencijas:</p> <p>„Noras siekti pačių aukščiausių tikslų motyvuojant, įtraukiant komandą. Netolerancija nevykdantiems pažadų, nerodantiems iniciatyvos. Tokioje dinamiškoje industrijoje kartais suvoki, kad tai, ką supratai išmokęs, kiti gali būti padarę dar anksčiau.“</p> <p>Dr. I. Scheunemann atkreipia dėmesį į lyderio kompetenciją, kurią ji suvokia kaip procesą, susijusį su išvalgomis.</p> <p><i>Teigiamas požiūris į gyvenimą – vienas iš profesinės sėkmės veiksnių, teigia E. Banionytė.</i></p>
Ką darytų kitaip?	<p>A. J. Zabulis pažymi, kad „galima buvo dar labiau įtraukti partnerius į veiklos plėtrą“.</p> <p>M. Bieliūnas ypač pabrėžia atsiribojimą nuo neesminės veiklos, kokybišką atranką: „Ką daryčiau kitaip? Tarčiau griežtą „ne“ neesminėms veikloms, neteikiančioms nei organizacinės, nei žmogiškos vertės.“</p> <p>S. Kiršis atkreipia dėmesį į kompetencijų ugdymą, tapusį naujausių disertacinių tyrimų objektu (Martinkienė 2012): „Prisiimčiau daugiau rizikos, ugdyčiau dar didesnę pasitikėjimą savimi, skirčiau daugiau laiko papildomoms kompetencijoms.“ Mokymąsi iš</p>

	savo klaidų pabrėžia M. Nikolajevas , kuris taip pat atkreipia dėmesį į optimistinį požiūrį ir kantrybę.
--	---

Akademinio sektoriaus ekspertai pažymi išskirtinio mąstymo, kompetencijų ugdymo, įžvalgų formavimo, bendradarbiavimo, smalsumo, laiko valdymo, motyvacijos veiksnius, kurie yra kritiniai jų profesinės sėkmės elementai. Ekspertai dažniausiai teigia, kad profesiniu požiūriu jie nekeistų įvykių tėkmės.

Prof. habil. dr. A. Kaklauskas išskiria šiuos profesinės sėkmės veiksnius: „Nuolatinis skaitmeninės kompetencijos didinimas, naujų idėjų paieška ir diegimas, orientacija į vertybes, lyderystė ir gebėjimas sutelkti komandą bendram tikslui. Analitinis, globalus mąstymas ir gebėjimas daryti įžvalgas – vienas iš profesinės sėkmės garantų. Atsižvelgiant į pasiektus rezultatus, profesinės sėkmės veiksniai ir toliau išliks tokie pat.“

I. Stankovičius pažymi, kad svarbu „nepriklausomas, savarankiškas kritinis mąstymas. Atsakingiau kurčiau savo kaip inovacijos nešėjo „gynybinę sistemą“. **Prof. V. Snitka** atkreipia dėmesį į „globalų mąstymą, gebėjimą iš prieinamos informacijos atlikti prasmingas įžvalgas, kūrybingumą ir motyvaciją siekti tikslų“.

Prof. dr. E. Macevičiūtė pažymi, kad sėkmę labiausiai traukė „bendravimas ir bendradarbiavimas su aukšto intelekto ir labai profesionaliais partneriais. Bendradarbiauti pradėčiau kur kas anksčiau, negu pradėjau gyvenime.“

Ž. Jančoras teigia, kad profesinės veiklos sėkmei lemiami veiksniai buvo šie: „Pastangos, smalsumas ir nuolatinis tobulėjimas, pasitikėjimas savimi ir kitais, sąžiningumas, darbštumas ir savęs motyvavimas.“

Dr. J. Warmbrunn teigimu, „dėl intensyvaus darbo krūvio ne visuomet intelektinėmis pastangomis atrasti efektyvaus darbo principai pritaikomi praktikoje“. **Doc. dr. A. Lepik** pažymi: „Universitete visuomet reikia atskirti savo akademinis ir administracinius gebėjimus. Aš buvau ir

administratore, tačiau tuomet praradau akademinio vystymosi pagreitį. Norėčiau pasakyti, kad nieko nekeisčiau savo profesinėje karjeroje, tačiau vis dėlto turiu abejonių dėl savo gebėjimo derinti administracinį ir akademinį darbą.“

Prof. M. Muraszkievicz teigia, kad „esminė mokslinio tyrimo motyvacija yra smalsumas ir noras prisiliesti prie netyrinėtų erdvių. Aš nieko nekeisčiau savo profesinėje karjeroje“. **Dr. T. Kortelainen** taip pat pritaria idėjai, kad „profesinę sėkmę lemia moksliniai tyrimai. Todėl aš labiau koncentruočiausi į mokslinius tyrimus“. Ši ekspertės įžvalga sietina su **doc. dr. A. Lepik** anksčiau išdėstyta nuomone dėl gebėjimo, reikalaujančio daugiausia mokslininko pastangų – gebėjimo derinti akademinę ir administracinę veiklą.

Doc. dr. A. Orbasli teigia, kad „tęstinumui užtikrinti būtina valdyti laiką. Darbinė aplinka ir jos skatinimas vis dar yra svarbūs siekiant sėkmės karjeroje. Naujosios technologijos turėtų padėti valdyti laiką. Norėčiau pabrėžti, kad siekiant išlikti ir tobulėti rinkoje svarbu atitikti kokybės standartus“.

Verslo sektoriaus ekspertai apibendrinami teigia, kad atvirumas, stipri komanda, atkaklumas, bendravimas, globalių aplinkų pojūtis, greitis ir mokymasis – esminė profesinės sėkmės prielaida.

A. Piliponis įvardija atkaklumą, nuoseklų darbą, atvirumą naujovėms ir kompetentingą komandą ir pažymi, kad „daugiau laiko skirčiau komandos formavimui“. **M. Daugirdas** įvardija asmeninę profesinę sėkmę – skaitmeninę kompetenciją, gebėjimą mokytis. Tačiau pabrėžia, kad „kitais atvejais lyderystės kompetenciją“.

M. Nikolajevas atkreipia dėmesį į „optimizmą, kantrybę, gebėjimą atrasti motyvaciją judėti tikslo link. Ką daryti, kai sužinai padaręs kažką ne taip – belieka mokytis iš tokių atvejų ir didinti patirtį“.

T. Deržanauskas, „*Samsung Electronics Baltics*“, **Baltijos šalių B2B padalinio vadovas**, kalba, kad esminiai profesinės sėkmės veiksniai – tai „komanda bei jos įgalinimas. Taip pat aktyvumas, bendravimas, atvirumas“,

S. Kiršis teigia, kad „ilgalaikis ir kryptingas darbas, nuolatinis tobulinimasis, nesiblaškyimas, lankstumas, atsakomybės prisiėmimas lėmė tą sėkmę, kokią ją esu šiandien susikūręs“. **V. Monkus** atkreipia dėmesį į darbuotojų motyvaciją: „Svarbus lyderiavimas ypač siekiant tikslų „palaiminimo“ aukštesnėse instancijose. Taip pat būtina vertybinė orientacija motyvuojant darbuotojus.“

M. Bieliūnas pažymi, kad svarbu dirbti mėgstamą darbą ir teigia, kad „pirmiausia reikia mėgti savo veiklą. Tada būtina nuolat įsisavinti naujoves, svarbu darbas su komanda ir komandoje, inovacijos. Lyderystės pagrindas – konsensusas, komandos narių pagarba, kai jie vadovą priima kaip autoritetą dėl jo žinių ir sugebėjimų, o ne dėl organizacinės pozicijos. Kai reikia, būtinas lankstumas ir veiklos sričių pakeitimas siekiant išplėsti akiratį“. **Dr. R. Strazdina** apibendrina, kad svarbu „būti atviram naujoms idėjoms, komunikuoti ir dalytis žiniomis“.

Viešojo valdymo sektoriaus ekspertai, tarptautinių organizacijų, socialinio kapitalo (bibliotekos) institucijų, tarptautinių socialinės ir skaitmeninės atskirties mažinimo projektų vadovai, bene daugiausia susiję su profesionaliais informacijos filtro problemos sprendimo kontekstais, pateikia gana įvairių nuomonių.

Dr. I. Aleliūno, Europos Komisijos vidaus IRT auditoriaus, nuomone, reikšmingi „sėkmingi pasirinkimai, mokymasis ir tikslo siekimas“. **S. Maskeliūnas** pažymi pareigingumą ir teigia, kad kartodamas profesinį kelią keistų tik tai, kad mokytųsi daugiau savidisciplinos.

Vienos iš tarptautinių organizacijų atstovės dr. I. Kasinskaitės-Buddeberg teigimu, būtų naudinga atsižvelgti į profesionalumą, patyrimą, organizacinius ypatumus, biurokratijos lygį, politinius aspektus ir pan. **I. Žilionienė** nurodo šiuos profesinės sėkmės veiksnius: „orientacija į organizacijos tikslus, produktyvumo ir efektyvumo siekis, analitinis mąstymas, gebėjimas sutelkti komandą darbui, be abejo, ir profesinės žinios, kurios nuolat kaupiamos ir gilinamos. Šiandien kitaip nedaryčiau nieko – nes esu ten, kur,

manau, galiu gerai išnaudoti savo potencialą, žinias, gebėjimus ir būti naudinga“.

L. Križinauskienė pažymi socialinės atsakomybės, tarptautinės patirties, patirties mokymo organizacijose, asmeninių ir socialinių gebėjimų svarbą. Ji išskiria unikalų veiksni – „patriotizmą, meilę savo šaliai. Tai įvardyčiau varomąją jėgą siekiant savo šalies žmonių gerovės, suteikiant jiems neišvengiamai reikalingų žinių progresui“.

Dr. R. Varnienė-Janssen teigia, kad profesinę sėkmę lemia „tarpinstitucinių skirtumų suvokimas, gebėjimas juos integruoti ir suvienyti įvairių institucijų išteklius siekiant nacionalinių tikslų – kultūros paveldo ilgalaikio išsaugojimo ir sklaidos pagerinimo. Svarbiausi šio tikslo uždaviniai: a) gerinti atminties institucijų sąveiką, siekiant taupyti žmogiškuosius ir technologinius išteklius; b) skatinti technologinius pokyčius atminties institucijose; c) kurti naujas informacines paslaugas; d) gerinti kultūros paveldo sklaidą“.

Prof. E. Butkus, Lietuvos mokslo tarybos pirmininkas, Europos mokslo fondo viceprezidentas pažymi, kad „sunkiausia vertinti savo veiklą, ir nežinau, ar tai profesinė sėkmė, greičiau tam tikra biurokratinė patirtis. Labai daug ką kitaip sunku būtų ir padaryti dėl organizacijos veiklos pobūdžio ir atskaitomybės Seimui“. **A. Martusevičius** mano, kad „man kaip vadovui pavyko drauge su komanda rasti kiekvieno komandos nario stipriąsias puses ir pritaikyti jas mūsų darbe. Siekdami tikslų ir efektyviausiai išnaudodami savo geriausias kompetencijas, nesistengiame „įrėminti“ darbuotojo į formalų pareigybės aprašą. Džiaugiuosi, kad pavyko pasiekti, kad kiekvienas mano darbuotojas proaktyvią veiklą ir žinių valdymą laiko vienu svarbiausių sėkmės veiksnių. Jei leistų galimybes, labiau ugdyčiau darbuotojų kompetenciją profesinėje srityje, taip pat diegčiau aiškią motyvacinę sistemą, kuri šiuo metu yra epizodiška ir kurią lemia nuo manęs nepriklausantys veiksniai“.

E. Banionytė pažymi: „Manau, kad yra labai svarbu turėti gerus mokytojus, nes jie lemia žmogaus gyvenimą. Svarbus ir teigiamas požiūris į

gyvenimą. <...> Aš pati tikriausiai nieko nedaryčiau kitaip. Tačiau norėčiau akcentuoti, kad kalbų mokėjimas atveria daugybę durų. Man labai padėjo geras anglų kalbos mokėjimas, dabar svarbios ir rusų kalbos žinios.“

Dr. I. Lynden teigia, kad svarbi „kompetencija, pokyčių siekis, nuolat palaikomi kontaktai su kolegomis užsienyje. Taip pat svarbu kolegiali, organizacijai ištikima komanda, turinti bendrų tikslų ir siekių“. **L. Edwards** pažymi, kad „lyderystės mokymai ir patirtis turi vertę. Aš dirbau vadybos mokykloje, turiu kultūrinio sektoriaus vadybos magistro laipsnį.“

Dr. XI akcentuoja „naujų kelių paieškas, pozityvumą, rezultatus ir verslumą“. **F. Ross** pažymi, kad „šiuo metu sunku būti sėkmingam profesinė prasme. Mes turime 40 % mažiau personalo, mažiau biudžeto. Sėkmė, kurią turėjome, priklausė nuo puikių žmonių komandoje“.

Prof. C. Lux akcentuoja „bendradarbiavimo ir bendravimo gebėjimus, kurie ypač svarbūs siekiant suprasti kitų šalių interesus ir ieškant tinkamų problemos sprendimų būdų“. **Dr. P. Ayriss** pažymi: „Mano pagrindiniai pasiekimai darbe – pristatyti pokyčių vadybą kaip procesą bendrame organizacijos gyvavimo cikle, kuris skatina vystymąsi kaip strateginio planavimo proceso dalį, naują organizacinę struktūrą, atvirumą pokyčiams ir globalius plėtros procesus.“

R. Knowles atkreipia dėmesį į lankstumą: „Lankstumas ir atsakomybė aplinkai, bendradarbiavimas ir gebėjimas įvertinti galimybes bei jų rizikas.“

Dr. J. Cousins pažymi, kad „gebėjimas vertinti naujumą ir verslumą kartu gebėjimas prisiimti riziką, vizijos turėjimas ir jos įgyvendinimas yra esminiai profesinės sėkmės veiksniai. Juos papildo motyvuoti žmonės, suprantantys skaitmeninę aplinką. Svarbiausia, būti greitesniam ir rasti tinkamų žmonių, gebančių daryti išvardytus dalykus“.

Prof. M. Quagliuolo teigia, kad ypač svarbu suvokti organizacijos skleidžiamas vertybes. Jis pažymi, kad profesinėje karjeroje nekeistų nieko.

Dr. V. M. Skarstein interpretuoja klausimą, svarstydama bendrą organizacijos kompetenciją, ir pažymi, kad „aš kaip pagrindinė lyderė turiu įvardyti, kokių

kompetencijų organizacijai reikia, pavyzdžiui, jei aš neturiu skaitmeninės kompetencijos, bet dauguma organizacijos narių ją turi, tai kompleksiniu požiūriu laikytina, kad organizacija bendrąja prasme turi skaitmeninę kompetenciją. Jeigu galėčiau kažką pakeisti, labiau atkreipčiau dėmesį į tai, kokius tikslus mes turime pasiekti ir kada verta naudoti kito sektoriaus kompetencijas. Būti lankstiems, kad gebėtume reaguoti į naujus iššūkius, – tai mes šiuo metu pripažįstame“. **Dr. X3** pabrėžia tarpkultūrinio supratimo svarbą ir „gebėjimą vadovauti globalioms ir virtualioms organizacijoms“.

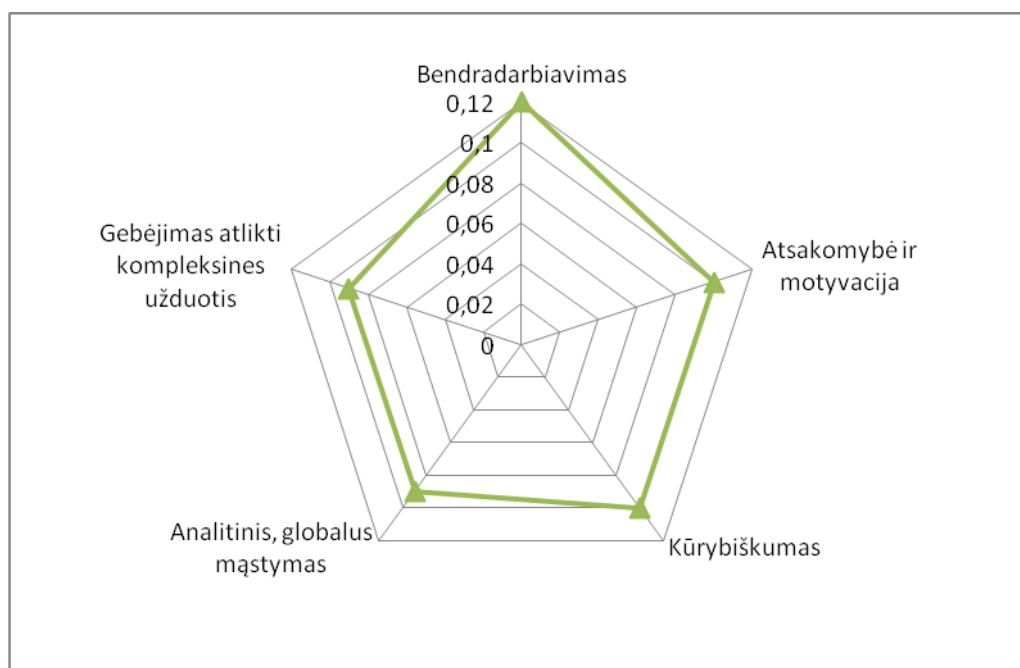
J. Paley pažymi, kad „susipažinti su duomenimis yra labai svarbu. Modernios ekonomikos sąlygomis svarbus esminis gebėjimas identifikuoti „signalą“ iš didelio informacijos „triukšmo“. Tokioje aplinkoje ypač daug remiamasi tikslinga projekcija į konkretų tikslą, gebėjimu valdyti riziką, priimti tinkamus sprendimus ir pan. Ateityje gebėjimas mąstyti į vartotoją orientuotais principais taip pat bus naudingas. Norėčiau išmokti šių kompetencijų“. **B. Savenje** teigia, kad svarbi „pridėtinė vadybinė vertė: vizija, lyderystė ir pokyčių valdymas“.

Ketvirtoji – balanso išlaikymo dimensija – atspindi būtinumą globaliems lyderiams sugebėti atitikti konkurencijos keliamus reikalavimus. Kartu būtina adaptuotis prie dinamiško verslo aplinkos konteksto sukuriant to konteksto pridedamąją vertę. *Adaptuoti ir kurti vertę* yra laipsnis, iki kurio asmuo gali prisiderinti prie situacinių reikalavimų, sukurti vertę prisidėdamas prie naujų perspektyvų, naujų žinių ir įgūdžių. *Esminės vertybės ir lankstumas* atspindi gebėjimą išlaikyti esmines vertybes ir suprasti, kaip jas galima lanksčiai pritaikyti prie naujų aplinkų. Svarbu sugebėti globaliose veiklose valingai integruoti skirtingus lyderystės niuansus remiantis esminėmis vertybėmis.

2. Kokios yra svarbiausios organizacijos žinių darbuotojų kompetencijos siekiant pagrindinių organizacijos tikslų?

Organizacijos žinių darbuotojų kompetencijų analizės matricos komentary apibendrinimas.

Ekspertai organizacijos žinių darbuotojų kompetencijų analizės matricoje įvardija šias svarbiausias žinių darbuotojų kompetencijas, padedančias siekti pagrindinių organizacijos tikslų: 1) bendradarbiavimą; 2) atsakomybę ir motyvaciją; 3) kūrybiškumą; 4) analitinį, globalų mąstymą; 5) gebėjimą atlikti kompleksines užduotis (2.9 pav.). Šios ir kitos išskirtos kompetencijos plačiau aptariamos ekspertų pasisakymuose 2.7 lentelėje.



2.9 pav. Svarbiausios organizacijos žinių darbuotojų kompetencijos

2.7 lentelė. Svarbiausios organizacijos žinių darbuotojų kompetencijos

Kategorija	Patvirtinantys teiginiai
Žinių darbuotojų kompetencijos	<i>Ir akademiniai (prof. A. Kaklauskas), ir verslo (A. Piliponis M. Nikolajevas) ekspertai pabrėžia gebėjimą greitai mokytis, prisitaikymą prie naujovių ir</i>

	<p>globalumo aspektą.</p> <p>M. Daugirdas išskiria galutinę (angl. <i>ultimate</i>) kompetenciją, „<...> atspindinčią kompetencijų derinio naudojimo pritaikymo organizacijoje siekiamybę“. Toks kompetencijų derinio naudojimas gali būti suprantamas kaip holistinės sampratos įtvirtinimas ir tai apibūdina dr. R. Varnienės-Janssen: „Pagrindinis reikalavimas – suvokti žmones, procesus ir technologijas kaip visumą.“</p> <p>Prof. E. Butkaus teigimu, „svarbiausia motyvacija ir atsakomybė bei kūrybiškumas. Kitos kompetencijos gali būti įgyjamos, o šios, matyt, jau būtinos nuo pat pradžių, nesinori sakyti – įgimtos, bet bent iš(si)ugdytos.“</p> <p>A. J. Zabulis išskiria kūrybiškumą, gebėjimą analizuoti ir lankstumą: „Dirbame su didelėmis duomenų bazėmis, todėl svarbu analitika. Dirbame su daugeliu segmentų, tad svarbu lankstumas ir kūrybiškumas. Kompleksiniuose projektuose svarbus bendradarbiavimas. Svarbus yra efektyvumas ir galutinio rezultato pasiekimas.“ Gebėjimą analizuoti, skaitmeninį raštingumą pažymi ir prof. C. Lux, dr. V. M. Skarstein, lankstumą, motyvaciją – prof. M. Muraszkievicz, dr. P. Ayrís, o M. Bieliūnas priduria, kad „ateities darbą sąlygos ypač greitai kintanti aplinka, matricos tipo organizacijos, projektiniai darbų pobūdžiai. Apibrėžiami tikslai, sukuriama komanda, analizė, darbas, rezultatus įvertinimas – ir komanda jau gali imtis kito tikslo iš visai kitos srities“.</p> <p>L. Edwards atkreipia dėmesį į besimokančią organizaciją ir pažymi bendradarbiavimo būtinumą:</p>
--	--

	<p>„Socialinis kapitalas/kompetencija yra svarbu. Svarbu ir besimokanti organizacija.“ F. Ross požiūriu, „lyderystės kompetencijos yra svarbesnės nei profesinės bei specifinės kompetencijos“.</p> <p>Naujų kompetencijų būtinumą, sietiną su skaitmeniškumu ir kompleksiskumu, atskleidžia Prof. M. Quagliuolo ir teigia, kad „reikalingos naujos kompetencijos, todėl, mano nuomone, tradicinė informacijos vadyba ir/arba tiesiog organizacija bus nekonkurencinga. Kita vertus, gali būti inovatyvus lyderis ir tradicinėse srityse. Keičiami turėtų būti tik valdymo metodai.“ J. Paley priduria, kad, siekiant išvengti žemos kokybės informacijos, ypač svarbu valdyti ir filtruoti informaciją.</p>
--	---

Akademinio sektoriaus ekspertai. Dažniausiai pabrėžiama, kad siekiant bendrų organizacijos tikslų svarbus tampa tiek individualus, tiek komandinis darbas. Dauguma galvoja, kad kiekvienas žinių darbuotojas turi jausti atsakomybę už savo darbo kokybę ir turėti motyvaciją siekti geriausių rezultatų. Turint galvoje, kad kiekvienas darbuotojas yra ir komandos narys, bendradarbiavimą ir komunikaciją akademiniai ekspertai vieningai laiko neatskiriama efektyvių organizacijos rezultatų pasiekimo dalimi. **Prof. A. Kaklauskas**, vertindamas globalias tendencijas, teigia, kad „atsižvelgiant į šiandieninį gyvenimo ritmą, technologijų kaitą, pagrindiniai organizacijos tikslai pasiekiami tik gebant greitai mokytis, prisitaikyti prie naujovių ir analitiškai bei globaliai mąstyti“.

S. Maskeliūnas teigia, kad „gebėjimas greitai mokytis – nepaprastai svarbus, tačiau ir nemokančiam greitai mokytis tinkamai suformulavus užduotis, jis (ji) gali atlikti organizacijai svarbius darbus.“ **Dr. J. Warmbrunn** pažymi, kad kompleksinėje informacinėje visuomenėje lengva prarasti savo

tikslus, ir tai gali turėti lemiamą įtaką rezultatų įgyvendinimui. Ekspertas kaip svarbiausias įvardija šias žinių darbuotojo kompetencijas: tikslų pasiekimą; atsakomybę ir motyvaciją; skaitmeninį raštingumą; kūrybiškumą; efektyvumą ir rezultatų pasiekimą.

Doc. dr. A. Lepik pažymi, kad „skaitmeninis raštingumas“ yra itin kompleksinis terminas, ir „analitinis/globalus mąstymas“ bei „gebėjimas sukurti ir dalytis turiniu“ kažkoku būdu įeina į „skaitmeninio raštingumo“ terminą. *Dr. I. Scheunemann* teigia, kad „greita IRT plėtra, be kitų užduočių, iš aukštesnio lygmens organizacijų reikalauja specialių gebėjimų, kompleksinių veiksmų mąstymo ir mąstymo bei kūrybiškumo. Būtent toks darbas reikalauja bendradarbiavimo, komandinio darbo. Žinoma, kitos užduotys, pvz., tikslų siekimas, ar gebėjimas greitai mokytis, yra ilgalaikės ir privalomos, tačiau šios ir kitos paminėtos yra būtinos kiekvienai organizacijai“.

Prof. M. Muraszkiwicz pabrėžia ne tik bendrųjų kompetencijų svarbą, bet ir akcentuoja su individualiomis asmens savybėmis susijusius dalykus, kurie daugelyje pasisakymų išaiškėja kaip itin svarbi lyderystės kaip reiškinio dalis. Eksperto teigimu, žinių darbuotojai turi būti „atviri, lankstūs, bendradarbiaujantys ir neabejotinai kompetentingi“.

Doc. A. Orbasli pažymi, jog „mums neabejotinai reikės užtikrinti tą pačią arba aukštesnę kokybę su turimais mažėjančiais ištekliais. Svarbus globalus mąstymas, kultūrinė įvairovė, ypač verslo kultūrose. Efektyvumas, bendradarbiavimas kuria pridėtinę vertę. Gebėjimas kurti ir dalytis turiniu turi tapti standartiniu gebėjimu, nebe esmine kompetencija.“

Verslo sektoriaus ekspertai žinių visuomenės kontekste išskiria greitį, globalius procesus, efektyvumą, bendradarbiavimą, lankstumą, analitinį mąstymą, projektinį darbų pobūdį.

A. Piliponis išskiria greitai kintančios veiklos aplinkai būtinus gebėjimus – „suprasti globalų vaizdą, būti kūrybingam, kad galėtum pasiūlyti vertės sprendimus, greitai prisitaikyti, mokytis, nes ir aplinka reikalauja greitų

sprendimų ir gebėjimo spręsti problemas“. **M. Daugirdas** teigia: „Jei efektyvumas ir rezultatų pasiekimas būtų traktuojamas kaip kompetencija, tai ją laikyčiau galutine visuminės kompetencijos išraiška. Ji atspindėtų kompetencijų derinio pritaikymo organizacijoje siekiamybę. Svarbiausias žinių darbuotojo kompetencijas išskiriu pagal pagrindinį mano suvokiamą tikslą, kad žinių darbuotojas turi įgyvendinti komunikatoriaus misiją sujungti „žinių salas“, natūraliai atsiradusias dėl žinių fragmentacijos (pavyzdžiui, funkciškai, hierarchiškai, geografiškai ar pagal ūkio šakas) reiškinių.“

M. Nikolajevas įvardija, kad „skaitmeninis raštingumas reikalingas kaip įgalinantis/bazinis gebėjimas, tačiau gebėjimas greitai mokytis ir spręsti problemas yra esminiai pridėtinę vertę generuojantys gebėjimai. Atsakomybė, motyvacija ir komunikabilumas reikalingi kaip jungtys su organizacijos nariais“. **Ž. Jančoras** pažymi, kad „kompiuterinis raštingumas, gebėjimas mokytis, rezultatų siekimas – tai privalomos savybės norint būti vadovu, todėl pažymėtinos šios: bendradarbiavimas; gebėjimas prisiimti rizikas; atsakomybė ir motyvacija; kūrybiškumas ir gebėjimas spręsti problemas. Jos turi būti stipriai išreikštos.“ **Dr. R. Strazdina** atkreipia dėmesį į bendradarbiavimo būtinumą ir teigia, kad „šiuo metu generuojama per daug duomenų, todėl iš to išplaukiančios kompetencijos yra akivaizdžios.“

Viešojo valdymo sektoriaus ekspertai, tarptautinių organizacijų, socialinio kapitalo (bibliotekos) institucijų, tarptautinių socialinės ir skaitmeninės atskirties mažinimo projektų vadovai, bene daugiausia susiję su profesionaliais informacijos filtro problemos sprendimo kontekstais, pateikia gana įvairių nuomonių.

I. Žilionienė pažymi šias žinių darbuotojo kompetencijas: bendradarbiavimą; gebėjimą atlikti kompleksines užduotis; gebėjimą greitai mokytis; gebėjimą spręsti problemas; informacijos valdymą: atranką ir analizę, ir teigia: „Išskyriau tas, kurios, mano manymu, universaliu požiūriu svarbios, t. y. įvairiose organizacijose, įvairiose srityse, įvairiose situacijose.“ **L. Kržinauskienė** teigia: „Reikėtų pažymėti, kad iš esmės organizacijos žinių

darbuotojų gebėjimų kategorijos nedaug kuo skiriasi nuo kitų darbuotojų, tačiau skiriasi reikalavimai tų gebėjimų turiniui.“ **Dr. R. Varnienė-Janssen** pažymi, kad „žinių vadyba yra siejama su: inovacijų rėmimu, naujų idėjų generavimu; įžvalgumo, intuicijų ir patirties subtiliu valdymu, siekiant suvokti, kada, kur ir kam kyla poreikis jas panaudoti; gebėjimu rasti ir tinkamai panaudoti žinių (*know-how*) šaltinius; bendradarbiavimu, keitimusi žiniomis, nepertraukiamu mokymosi ir tobulėjimo skatinimu, sprendimų priėmimo kokybės tobulinimu. Pagrindinis žinių vadybos kompetencijos reikalavimas – suvokti žmones, procesus ir technologijas kaip visumą“.

E. Banionytė atkreipia dėmesį, kad sunku išskirti kelias darbuotojų kompetencijas, nes iš esmės sėkmę lemia darni komanda ir jos lyderis.

Dr. I. Lynden pažymi, kad „be globalaus mąstymo ir bendradarbiavimo neįmanoma sukurti šiuolaikiniam vartotojui tinkamų paslaugų ir išteklių. Žinios ir gebėjimai greitai tampa nebe aktualūs, taigi būtinas pasirengimas nuolatiniam mokymuisi. Taip pat verta atkreipti dėmesį – būtinas ir kūrybiškumas, be jo nebūsi tarp pirmaujančiųjų.“ **L. Edwards** besimokančios organizacijos kontekste pabrėžia „socialinio kapitalo / kompetencijos svarbą.“ **Dr. XI** atkreipia dėmesį į lankstumą, analitinį mąstymą ir kūrybiškumą, akcentuoja, kad „siekiant rezultatų būtina šias kompetencijas derinti“.

Akcentuodama globalius procesus **prof. C. Lux** pažymi: „Moderniame, globaliame pasaulyje skaitmeninis raštingumas, analitinis ir globalus mąstymas yra pagrindas siekiant išspręsti įvairias situacijas. Siekiant rezultatų lankstumas ir gebėjimas spręsti problemas yra pagrindinės kompetencijos. Bendradarbiauti būtina todėl, kad vienas žmogus nebegali priimti teisingų sprendimų, nepaisant to, kad kartais žmonės galvoja, jog efektyviau dirbti vienam. Taigi bendradarbiavimas visuomet būtinas ir jo nauda išaiškėja pasiekus rezultatus.“ **Dr. P. Ayris** teigia, kad „turbūt svarbiausios kompetencijos yra atsakomybė ir motyvacija. Komandos ne tik paklūsta instrukcijoms, tačiau kiekvienas jos narys yra svarbus vystant sėkmingą organizacijos strategiją“.

R. Knowles pažymi, kad „darbuotojai turi bendradarbiauti, dirbti nuotoliniu būdu ir patys būti atviri bendradarbiavimui bei turėti gerus skaitmeninius gebėjimus“.

Prof. M. Quagliuolo akcentuoja, kad globaliomis sąlygomis būtinos naujos kompetencijos: „Taigi, mano nuomone, tradicinė informacijos ir/ar organizacijos vadyba nebebus konkurencinga. Kita vertus, galima būti inovatyviu ir tradicinėse srityse.“ **Dr. V. Moe Skarstein** taip pat atkreipia dėmesį į naujo pobūdžio reikalavimus: „Kompetentingi darbuotojai yra tie, kurie kūrybiškai pateikia naujų idėjų. Lyginant su gebėjimu bendradarbiauti, organizacijos viduje ir išorėje būtinas vystymasis, plėtra ir pokyčiai. Taip pat, žinoma, svarbus ir lankstumas, gebėjimas įveikti kompleksines užduotis. Jeigu to nebus, nebus jokio realaus pokyčio. Skaitmeninis raštingumas yra esminis pamatas, žinių darbuotojai turi turėti šią kompetenciją. Lyderiai privalo turėti viziją, ambicijų ir gebėti užduoti tinkamus klausimus, kad žinių darbuotojo kūrybiškumas ir kompetencija būtų lygiaverčiai. Taigi atsakomybė, rizikos prisiėmimas ir informacijos atranka yra lyderio atsakomybė ir kompetencija.

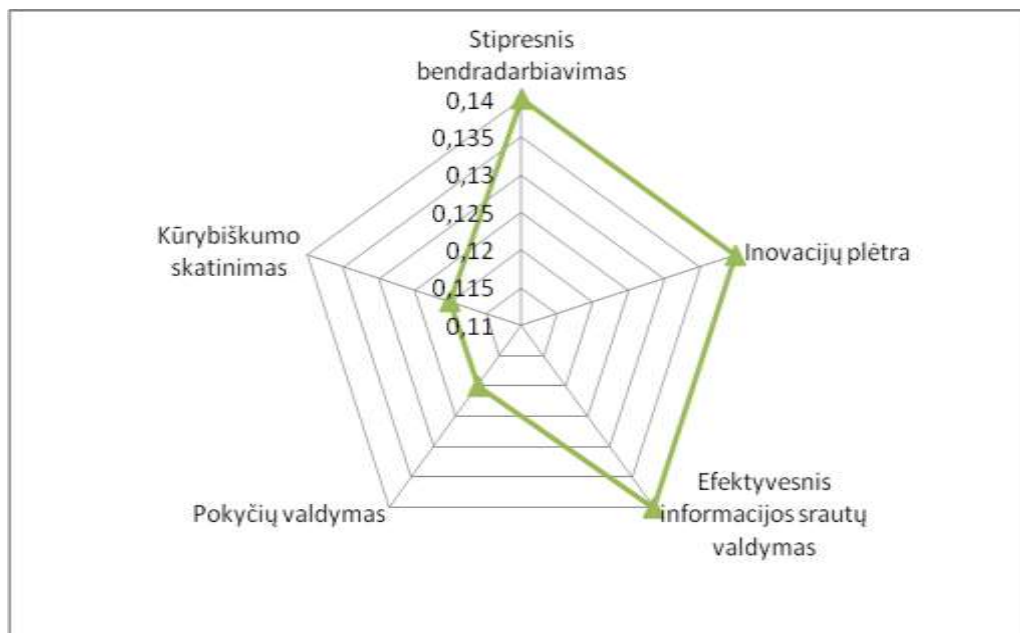
J. Paley reikšminga laiko IRT pažangą, darančią įtaką žinių darbuotojo mokymuisi: „IRT tobulėja taip greitai, kad šiuolaikinis žinių darbuotojas turi gebėti greitai mokytis ir prisitaikyti. Jis nebegali užsisėdėti“ savo kelyje. Gebėjimas atsirinkti, filtruoti ir panaudoti statistinę ir kitokią informaciją yra svarbesnis nei bet kada anksčiau.“

3. Kokius pokyčius Jūsų organizacijos kompetencijų vystymo strategijoje planuojate įgyvendinti per ateinančius penkerius metus?

Organizacijos kompetencijų vystymo strategijoje pokyčių analizės matricos komentary apibendrinimas.

Organizacijos kompetencijų vystymo strategijos pokyčių analizės ekspertų įverčiai atskleidžia šiuos pokyčių veiksnius: 1) stipresnis

bendradarbiavimas; 2) inovacijų plėtra; 3) efektyvesnis informacijos srautų valdymas; 4) pokyčių valdymas; 5) kūrybiškumo skatinimas (2.10 pav.). Platesnės ekspertų įžvalgos pateikiamos 2.8 lentelėje.



2.10 pav. Svarbiausi organizacijos kompetencijų strategijos numatomi pokyčiai

2.8 lentelė. Svarbiausi organizacijos kompetencijų strategijos numatomi pokyčiai

Kategorija	Patvirtinantys teiginiai
Pokyčių valdymas ir lankstumas	<p><i>I. Žilionienė</i> pažymi, kad „pokyčių valdymas – bendresnė, globalesnė kompetencija, bet ji labai svarbi (pirmiausia įvairaus lygmens vadovams)“. A. J. Zabolis pritaria, jog „keičiantis klientų poreikiams labai svarbu laiku reaguoti i pokyčius, būti lankstiems ir inovatyviems. Tradicinis balsas ir SMS jau išsisėmė. Darbas su mobiliaisiais duomenimis reikalauja didesnes personalizacijos parduodant sprendimus“.</p> <p>Dr. V. Moe Skarstein pažymi ateities vizijos ir siekių būtinumą: „dabar svarbu tai, kad neprarastume perspektyvos ir ambicijų <...>“.</p>

	<p>R. Knowles lankstumą įvardija „numeriu vienas“. I. Scheunemann, F. Ross, C. Lux akcentuoja lankstumą, inovacijas, pokyčius ir kūrybiškumą. P. Ayriss taikliai apibūdina pokyčius globaliame kontekste: „Turbūt svarbiausias pokytis yra pačios vadybos pokytis. Komandos turi pripažinti, kad pokytis yra ta konstanta, kuri jas lydės visos karjeros metu.“</p>
<p>Kompleksiškumas bendradarbiavimas</p>	<p>ir Dr. I. Kasinskaitė-Buddeberg pabrėžia, kad „tai, kas tinka didelei organizacijai, dirbančiai globaliu lygiu, nebūtinai tinka nedidelei organizacijai“. Dr. R. Varnienė-Janssen pažymi bendruomeniškumo svarbą: „Kolektyvinės žinios yra esminis konkurencingos strategijos elementas.“ M. Bieliūnas pritaria, kad „galima išskirti kelis svarbius momentus, kurie tradiciškai labai aktualūs visais organizacijos lygmenimis: nepaisant visų skaitmeninių technologijų, reikalingas geresnis bendradarbiavimas tarp atskirų padalinių ir darbuotojų; labai aiškus tikslų prioritetų nustatymas bei pasirinkimas; išteklių skyrimas esminėms veikloms, o ne ataskaitoms. Dr. R. Strazdina teigia, kad „tu turi būti kūrybiškas, kad sukurtum inovatyvius produktus ir šiam tikslui reikalingas bendradarbiavimas“.</p> <p>E. Banionytė patvirtina, kad „ir darbuotojų kompetencijos, ir organizacijos kompetencijos turi būti kompleksiškos“.</p> <p>Dr. I. Scheunemann, prof. C. Lux pritaria kompleksškumo ir bendradarbiavimo būtinumui tinklo kultūroje, taip pat pabrėžia naujų sprendimų paiešką.</p>

Akademinio sektoriaus ekspertai. Atkreipiamas dėmesys į plėtros perspektyvas, orientaciją į strateginius tikslus ir į pokyčių valdymą, kurie itin svarbūs kompleksinėje aplinkoje.

Prof. habil. dr. A. Kaklauskas pažymi, kad „Lietuvos inovacijų 2010–2020 metų strategijos tikslas – kurti kūrybingą visuomenę, sudaryti sąlygas plėtoti verslumą ir inovacijas. Pagrindiniai inovacijų plėtros tikslai: 1) didinti Lietuvos integraciją į globalias rinkas („Lietuva be sienų“); 2) ugdyti kūrybingą ir inovatyvią visuomenę; 3) plėtoti įvairias inovacijas; 4) diegti sisteminių požiūrį į inovacijas. Atsižvelgiant į tai buvo įvertintos organizacijos kompetencijų vystymo strategijos, planuojamos įgyvendinti per ateinančius penkerius metus“.

Dr. J. Warmbrunn pažymi, kad „bibliotekų personalas turi gerai išmanyti esamą darbą, o tam reikia stiprios motyvacijos ir kartais įtikinamo gebėjimo priimti naujus iššūkius.“ **Dr. T. Kortelainen** atkreipia dėmesį, kad „jų organizacija kūrybiškumą daugiausia skatina per atliekamus tyrimus.“

Dr. I. Scheunemann teigia, kad „organizacija, siekianti būti šiuolaikiška ir perspektyvi, turi būti lanksti (dėl greitos IRT plėtros, ekonomikos, geografinių susitarimų ir pan.). Taip pat šiuolaikinei organizacijai privalomas inovacijų vystymas, kūrybiškumas, bendradarbiavimas, dalyvavimas globaliuose tinkluose, skaitmeninis kompleksiskumas. Šiems procesams organizacija, siekdama efektyviai valdyti informacijos srautus ir kurti pridėtinę vertę, turi pasiruošti“.

Prof. M. Muraszkievicz pažymi, kad „mokslininkai siekia inovatyvumo, tinkamo valdymo ir bendradarbiavimo“. **Doc. A. Lepik** įvardijo šiuos esminius savo organizacijos strategijos vystymo veiksnius: inovacijų valdymą, orientaciją į skaitmeninį kompleksiskumą, lankstumą, globalų mąstymą, bendradarbiavimą, informacijos valdymą ir kūrybiškumą, kurie lems organizacijos sėkmę, verčių kūrimą ir konkurencingumą ilgalaikėje perspektyvoje.

Verslo sektoriaus ekspertai. Jie išskirtinai pažymi pokyčių valdymo būtinumą, lankstumą, o ypač akcentuojamas efektyvesnis bendradarbiavimas siekiant prioritetinių tikslų. *M. Daugirdas* patvirtina bendradarbiavimo vaidmenį įgyvendinant organizacijos strategiją ir pažymi, kad „prioritetinis kompetencijų vystymo metodas – glaudesnis komandos narių bendradarbiavimas pagal kompetencijų grupes regione: pagal bendras technines ir ūkio šakos kompetencijas, pagal trūkstamos ir turimos kompetencijos poreikius“.

Viešojo valdymo sektoriaus ekspertai, *tarptautinių organizacijų, socialinio kapitalo (bibliotekos) institucijų, tarptautinių socialinės ir skaitmeninės atskirties mažinimo projektų vadovai, bene daugiausia susiję su profesionaliais informacijos filtro problemos sprendimo kontekstais, pateikia gana įvairias nuomones, pavyzdžiui.*

I. Žilionienė išskyrė tris realistiškiausius, esminius į tikslus orientuotos strategijos eigos veiksnius: „Pokyčių kompetencija, efektyvus informacijos srautų valdymas, nes akivaizdu, kad informacijos apimtys nuolat auga, ir viena svarbiausių sėkmingo ir produktyvaus komandos darbo prielaidų – gebėjimas efektyviai cirkuliuoti reikšmingą veiklai informaciją organizacijoje (tiek jos viduje, tiek išorėje); tam kuriame ir procedūrinius patobulinimus, ir technologines priemones, ir planuojame atitinkamus mokymus. Bendradarbiavimas siejasi su pirmąja išskirta sritimi, bet apima ir plačiau (vėlgi mano jau minėti ir taikomų procedūrų peržiūrėjimai, identifikuojant, kas tam tikrais atvejais neleidžia operatyviai pasikeisti informacija, pasidalyti darbų ir gauti rezultato; IRT priemonės; mokymai).“ **Dr. R. Varnienė-Janssen** išskiria žinių vadybos aspektus organizacijos valdymo procesuose: „Kolektyvinės žinios yra esminis konkurencingos strategijos elementas. Organizacinė kompetencija susideda iš daugelio įvairių išteklių ir individualių žinių elementų. Kompetencija yra dažnų vidinės akumuliacijos procesų išdava ir todėl ypač vertinga, kaip į konkurencingumą orientuotos teigiamos ypatybės. Žinių vadybai reikia esminių organizacijos kultūros pokyčių ir visų

organizacijos lygmens darbuotojų atsidavimo. Organizacijos pokyčius kompetencijų vystymo strategijoje planuoti reikėtų nuo: 1) skatinimo mokytis; 2) lokals ir globalios komunikacijos gerinimo; 3) technologinės infrastruktūros gerinimo.“

E. Banionytė taip pat vertina bendradarbiavimą, pokyčių valdymą, kūrybiškumo ir atsakomybės skatinimą ir teigia, kad šie esminiai veiksniai priklauso nuo organizacijos pasirinkto tikslo.

Dr. X3 pažymi, globalios aplinkos ir organizacijos pokyčių suvaldymas yra esminis sėkmingos organizacijos veiklos veiksnys. Atsižvelgiant į **dr. V. Moe Skarstein** nuomonę, tokių pokyčių suvaldymas gali būti vertinamas kaip tęstinis procesas. Pažymėtina, kad „dabar svarbu neprarasti ateities perspektyvos ir ambicijų“. **J. Paley** teigia, kad „svarbus kolegų profesinis vystymasis – strateginio planavimo, monitoringo, socialinio ir ekonominio vertinimo kompetencijų plėtra. Šie gebėjimai yra svarbūs žinių darbuotojams naujos ekonomikos kontekste ir ne visi juos turi. Taip pat svarbus esminis supratimas, kaip duomenys ir informacija gali tarnauti strateginiams organizacijos tikslams.“

Dr. J. Cousins atkreipia dėmesį į skirtingų kartų kontekstą: „Europeana“ turi jauną personalą, kuris užaugo skaitmeninėje darbinėje aplinkoje. Kaip organizacija mes judame nuo verslumo prie paskirstyto sprendimų priėmimo, kuriam reikia daugiau koncentracijos į procesą, komandinį darbą, orientacijos į strategijos tikslus ir pokyčių valdymą. Inovacijų vystymasis yra kultūros dalis, todėl esant lanksčiai kultūrai papildomai skatinti inovacijas nėra būtina.“ **Prof. M. Quagliuolo** vadovas pateikia aliuziją į „30–40–30“ teoriją, kurios esmė – įvertinti žinių naudojimo ir administracinių gebėjimų visumą.

R. Knowles pažymi, kad „dėl sparčios IRT turime nuotolinį darbą, globalius darbuotojus ir daugiau bendradarbiavimo, tačiau svarbiausia kompetencija išlieka lankstumas“. **Dr. P. Ayriss** teigia, kad svarbiausias pokytis – „tai pačios vadybos pokytis. Tradiciniu požiūriu bibliotekininkystės

mokslų atstovams sunku būtų priimti pokyčių vadybos konceptą. Pokyčiai buvo suprantami kaip negatyvus reiškinys, tačiau taip nebėra ir komandos turi reaguoti į pokyčius“. **F. Ross** taip pat išskiria pokyčius ir bendradarbiavimą, nes viena organizacija nepajęgtų išgyventi.

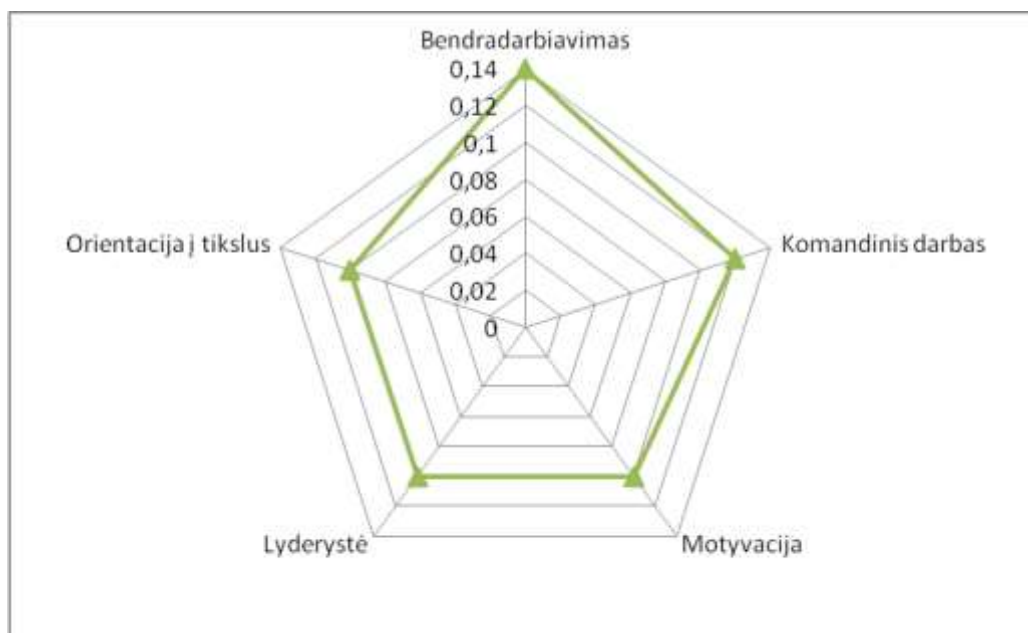
Prof. C. Lux patvirtina ankstesnius ekspertų teiginius ir išskiria bendradarbiavimą bei lankstumą kaip svarbiausius proceso eigos veiksnius, lemiančius jo sėkmę. Taip pat ji teigia, kad „kūrybiškumas turi būti skatinamas siekiant rasti naujų įvairių problemų sprendimų, kuriems priimti turi būti efektyvus ir pokyčių valdymas“. **B. Savenje** taip pat pabrėžia pokyčių svarbą: „Gebėjimas veikti atsižvelgiant į pokyčius yra esminis sėkmingos veiklos veiksnys“. **Dr. I. Lynden** atkreipia dėmesį, kad vis dėlto ne kiekvienas gali būti kūrybiškas ar pasižymėti globaliu mąstymu. **L. Edwards** įvardija inovacijų plėtrą, skaitmeninį kompleksumą, kūrybiškumą ir bendradarbiavimo svarbą. **Dr. XI** pažymi, kad pokyčių metu reikalingas inovatyvus mąstymas ir kūrybiškumas siekiant suvaldyti susiklosčiusią situaciją.

Penktoji – sprendimų kūrimo – dimensija skirta permainoms įdiegti. *Tarpsektorinė įtaka* reiškia gebėjimą dirbti įveikiant veiklų, funkcinių ar organizacinių struktūrų ribas. *Trečiojo kelio sprendimas* – gebėjimas veikti visose kitose dimensijose bei aspektuose atliekant kūrybiškus ir adekvačius sprendimus.

5. Įvardykite, kas efektyviausiai kuria organizacinę kompetenciją?

Organizacinės kompetencijos kūrimo analizės matrica.

Vadovaujantis ekspertų organizacinės kompetencijos matricos vertėmis išskiriami šie veiksniai: 1) bendradarbiavimą; 2) komandinį darbą; 3) motyvaciją; 4) lyderystę; 5) orientaciją į tikslus (2.11 pav.). Ekspertų komentarai pateikiami 2.9 lentelėje.



2.11 pav. Efektyvūs kuriamos organizacinės kompetencijos veiksniai

2.9 lentelė. Kuriamos organizacinės kompetencijos efektyvūs veiksniai

Kategorija	Patvirtinantys teiginiai
Bendradarbiavimas mokymasis	ir <p>Prof. habil. dr. A. Kaklauskas teigia, kad „organizacinė kompetencija – tai kolektyvinė įgūdžių ar gebėjimų visuma. Organizacinės kompetencijos sudedamosios dalys: žmogiškieji ištekliai ir organizacinė kultūra. Šiuo atveju tai ne tik profesinės žinios ir gebėjimai, skirti darbo funkcijoms atlikti, bet apima mokėjimą bendrauti ir dirbti su žmonėmis, prisitaikyti socialinėje aplinkoje, gebėjimą modeliuoti įvairias situacijas pasitelkiant žinias ir patirtį“.</p> <p>Prof. dr. E. Macevičiūtė akcentuoja kompleksiskumą: „Pasirinkau kompetencijas, kurios yra kompleksinės. Kaip antai, motyvacija turi numatyti orientaciją į tikslus, atsakomybę – produktyvumą, bendradarbiavimas apima lyderystę ir pan.“</p> <p>I. Žilionienė teigia, kad organizacinę kompetenciją įmanoma kurti tik bendradarbiaujant.</p> <p>S. Kiršis, E. Butkus, E. Banionytė vieningai įvardija bendradarbiavimo, žinių išsaugojimo</p>

	<p>svarbą, o užsienio ekspertai A. Lepik, dr. J. Cousins, L. Edwards, dr. V. M. Skarstein prie komandinio darbo išryškina ir pokyčių vadybą bei gebėjimą laiku spręsti problemas. Dr. X2 įvardija, kad „organizacijos gebėjimas mokytis taps esmine kompetencija“.</p>
Atsakomybė ir motyvacija	<p>A. J. Zabulis akcentuoja vertybinį požiūrį ir įprasmina Haste (2001) nuostatas: „Svarbiausia žmonės su teisingomis vertybėmis. Produktyvumą, problemų sprendimą keičiu į motyvuotą, orientuotą į tikslus komandą. Svarbu atsakomybė.“</p> <p>Dr. J. Cousins pažymi produktyvumo svarbą: „Bendradarbiavimas ir atsakomybės prisiėmimas savo srityje leidžia išvengti pasikartojimų ir kelia produktyvumą.“</p> <p>Atsakomybę ir motyvaciją išryškina doc. A. Lepik, prof. M. Muraszkievicz, dr. V. M. Skarstein, o J. Paley apibendrinamas teigia, kad „geros sistemos yra taip pat svarbu – jeigu žmonės negali atlikti savo darbų, kiti dalykai tampa nebesvarbūs“.</p>
Orientacija į tikslus ir pokyčių valdymas	<p>Sprendimų dimensija lemia orientaciją į tikslus ir pokyčių valdymo būtinumą. V. Monkus pabrėžia laiko valdymo aspektą: „Organizacija yra organizmas, kurio „sveikata“ lemia visi sinchroniškai dirbantys ir vienas kitą papildantys „organai.“ Kompetencija – tai ne žinios, o gebėjimai greičiau už kitus sureaguoti į daugialypės aplinkos pokyčius.“</p> <p>M. Bieliūnas teigia, kad „organizaciją šiuo požiūriu galima apibūdinti kaip žmogiškųjų išteklių ir intelektualio kapitalo junginį maksimaliai optimizuotą organizacijos misijai ir taktiniams tikslams įgyvendinti. Pirmiausia tikslai turi būti teisingi ir padedantys organizacijai augti, kas galbūt priskirtina prie lyderystės. Tada atsiranda vertybinės kompetencijos, „tangible“ ir „intangible“ žinių išsaugojimas. Galiausiai, techniniai įgūdžiai, kaip kad lankstumas, skaitmeniniai klausimai, produktyvumas“. Dr. R. Varnienė-</p>

	<p><i>Janssen</i> pritaria ir apibendrina: „<i>Intelektinis kapitalas – kompetencija, yra esminis vertės komponentas žinių organizacijoje.</i>“</p> <p><i>A. J. Zabulis</i> pažymi „<i>produktyvumą, problemų sprendimą keičiu į motyvuotą, orientuotą į tikslus komandą.</i>“</p> <p><i>B. Savenje</i> pažymi, kad kompleksinių pokyčių vadyba yra esminė žinių visuomenės kontekste, o prof. M. Muraszkievicz pabrėžia talentingų ir motyvuotų žmonių komandas, dėl to suformuojama organizacinė kompetencija, kuri yra „loginė mūsų komandos narių kompetencijų suma“. R. Knowles atkreipia dėmesį į nuotolinio mokymosi ir darbo reikšmę: „Nuotolinis darbas, besikertančios platformos ir lankstus darbas reikalauja orientacijos į komandos tikslus, lankstumo ir noro spręsti problemas.“ Tikslų nusistatymą, dalijimąsi žiniomis pažymi dr. P. Ayris ir dr. R. Strazdina.</p>
--	---

Akademinio sektoriaus ekspertai. Jie išskiria dinamines ir globalias aplinkas, atsakomybę, motyvaciją ir kūrybiškumą.

Dr. S. Maskeliūnas pažymi, kad „skirtinguose etapuose atskirų dedamųjų svarba būna skirtinga ir dinamiškai net iš esmės kinta“. Metodologine prasme tai reiškia, kad, vadovaujantis lanksčiųjų sistemų teorija, IKS strateginės lyderystės kompetencijų dinamiką galima suvaldyti. **Dr. J. Warmbrunn** teigimu, „gebėjimas identifikuoti savo tikslus, įvertinti turimus išteklius ir gebėti juos tinkamai panaudoti siekiant strateginių tikslų“ yra esminė sėkmingos besimokančios organizacijos veiklos prielaida.

Doc. dr. A. Lepik organizacinius gebėjimus supranta kaip „gebėjimą atlikti veiksmą taikant šias esmines kompetencijas: bendradarbiavimą, komandinį darbą, motyvaciją, lyderystę ir kompleksinį valdymą“. **Dr. I. Scheunemann** išskiria tokias organizacinės kompetencijos vertes, kaip „atsakomybę, motyvaciją, organizacijos tikslų išmanymą, komandinį darbą ir kokybišką lyderystę“. **Dr. T. Kortelainen** atkreipia dėmesį į mokslinius tyrimus, kuriuos atliekant kartu kuriamos naujos žinios.

Doc. dr. A. Orbasli teigia, kad „dabar žmogiškieji ištekliai yra daugelio pramonės šakų turtas. Kūrybiškumas ir gebėjimas pateikti originalią ir konkurencingą informaciją, taip pat prisitaikymo prie netikėtų pokyčių ar įvykių (gamtos, politinių, ekonominių) gebėjimas ir gebėjimas ilgalaikėje perspektyvoje reorganizuoti organizacijos darbą prisitaikant prie situacijos yra esminės organizacinės kompetencijos dalys“.

Verslo sektoriaus ekspertai. Jie pažymi organizacinės kompetencijos ugdymo svarbą, akcentuoja gebėjimą operatyviai reaguoti į kontekstinės aplinkos sąlygas. Pavyzdžiui, *A. Piliponis* įvardija: „Tam, kad organizacijos kompetencija augtų ir būtų išlaikyta, svarbu užtikrinti tinkamą kompetencijos kūrimą (kūrybiškumą, bendradarbiavimą, komandinį darbą) ir jos išsaugojimą pokyčių ar laiko tėkmės kontekste (vertybes, atsakomybes už žinių išsaugojimą.“ *M. Daugirdas* organizacinei kompetencijai priskiria „produktyvų bendradarbiavimą, kurį motyvuoja lyderiai, orientuodami veiklą į organizacijos tikslus ir išlaikantys organizacijos vertybes“.

M. Nikolajevas teigia: „Organizaciškai kompetentingų žmonių savybės leidžia įmonei dirbti sklandžiai ir efektyviai plėtoti verslą. Šios įmonės atveju operatyvi reakcija į kilusius iššūkius, gebėjimas našiai dirbti komandoje yra bene svarbiausios charakteristikos. Motyvacija reikalinga, nes be jos nevyksta niekas.“ *S. Kiršis* pritaria teiginiui, kad organizacinė kompetencija negalima be bendradarbiavimo ir žinių išsaugojimo, o tuomet reikalinga atsakomybė, komandinis darbas, tikslų supratimas ir orientacija į juos, siekiant žinias saugoti, kaupti ir pan. *Dr. R. Strazdina* pažymi, kad „organizacijos žinių bazės vystymasis skatina lyderystę ir dalijimąsi žiniomis“.

Viešojo sektoriaus ekspertai, tarptautinių organizacijų, socialinio kapitalo (bibliotekos) institucijų, tarptautinių socialinės ir skaitmeninės atskirties mažinimo projektų vadovai, bene daugiausia susiję su profesionaliais informacijos filtro problemos sprendimo kontekstais, pateikia gana įvairių nuomonių.

I. Žilionienė teigia, kad „pirmiausia svarbu žinoti ir suvokti bendrus tikslus, dėl ko mes siekiame organizacijos tikslų, tuomet reikia turėti bendrai veiklai telkiančias vertybes ir gebėti išsaugoti organizacijoje sukurtas žinias (o ne jas išbarstyti) ir jas naudoti; tuomet kūrybiškai, lanksčiai spręsti kylančias užduotis, jausti atsakomybę už savo veiklą (aš turiu savo atsakomybės ribas ir jas sąmoningai priimu), bendradarbiauti, nes tik tokiu būdu ir įmanoma kurti organizacinę kompetenciją“. **L. Križinauskienė** pažymi: „Priklausomai nuo konkrečios veiklos gali būti ir kiti gebėjimai, pavyzdžiui, aptarnavimo procesuose vietoje kūrybiškumo – produktyvumas, motyvacija. Mielai pridėčiau ir komandinį darbą, be kurio neįsivaizduoju „Langas į ateitį“ veiklos.“

Dr. R. Varnienė-Janssen įvardija organizacinę kompetenciją lemiančias sritis: „Intelektinis kapitalas – kompetencija – yra esminis vertės komponentas žiniomis grįstoje organizacijoje. Todėl pagrindinė sąlyga kuriant žinių visuomenę – būtina viešojo ir valstybinio sektorių, mokslo ir verslo įmonių sąveika. Ši sąveika reikalauja naujo požiūrio į inovacijas, kurios susieja išvardytas sritis. Svarbiausios sritys, efektyviausiai kuriančios organizacijos kompetenciją, yra: 1) žinių ekonomikos kompetencija, apimanti gebėjimą kurti ir apdoroti žinias bei informaciją globalios ekonomikos „neapdorotus išteklius“; 2) verslumas žinių ekonomikos sąlygomis, apimantis orientaciją į tikslus ir galimybes; asmeninę iniciatyvą ir atsakomybę; veržlumą, grįžtamojo ryšio siekimą, motyvaciją ir kt.“ **Prof. E. Butkus** šiame kontekste įvardija kūrybiškumą, motyvaciją, lyderystę ir komandinį darbą, stiprinamą vidiniais mokymais.

A. Martusevičius teigia, kad „organizacinę kompetenciją kuria į tikslą orientuota motyvuota komanda, vedama komandos pasitikėjimą turinčio lyderio. Organizacija turi gebėti ne tik lanksčiai reaguoti į išorės pokyčius, bet ir numatyti laukiančius iššūkius. Ir čia ypač svarbų vaidmenį efektyvus vaidina informacijos ir žinių valdymas“. **E. Banionytė** mano, kad skirtingose organizacijose jos veiklas gali paveikti skirtingi dalykai, tačiau, be abejonės,

organizacijoje būtinas lyderis, motyvuojantis darbuotojus ir skatinantis jų atsakomybę, taip pat svarbi yra komandinė veikla ir bendradarbiavimas.

Dr. I. Lynden siūlo atkreipti dėmesį į „gerą išsilavinimą, profesionalią patirtį inovatyviose organizacijose“. **L. Edwards** pažymi, kad „svarbūs yra šaltiniai, tačiau ypač svarbu, kad žmonės efektyviai dirbtų kartu siekdami plataus spektro problemų sprendimo“. **Dr. XI** pažymi, kad kiekvienas tam tikra prasme turi būti lyderiu. Stipri lyderystė kaip ir bendradarbiavimas yra svarbūs ir skatina kūrybiškumą.

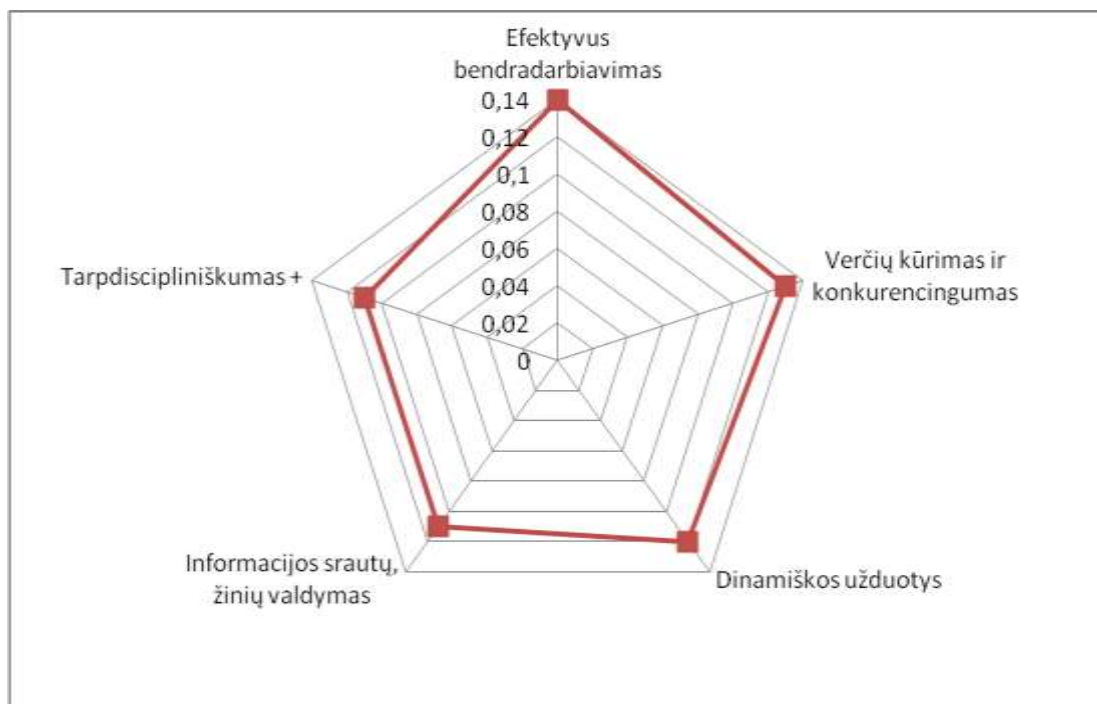
Dr. P. Ayris teigia, kad „galbūt svarbiausias organizacinės kompetencijos veiksnys yra gebėjimas susikoncentruoti į tikslų pasiekimą. Strategijos turi turėti aiškius tikslus ir komanda turi padėti juos įgyvendinti.“ **R. Knowles** atkreipia dėmesį į nuotolinį ir lankstų darbą, reikalaujantį lankstumo ir problemų sprendimo įgūdžių.“ **Dr. J. Cousins** pažymi, kad „turint idėją ir gebant ją įgyvendinti reikia gebėti susikoncentruoti į tai, ką darai ir pasinaudoti turimais ištekliais idėjai įgyvendinti. Kiekvienas komandos narys turi užtikrinti produktyvumą ir veiklos nedubliavimą“.

Prof. M. Quagliuolo nurodo šias esmines organizacinės kompetencijos dalis: atsakomybę, motyvaciją, lankstumą ir turinio valdymą, orientaciją į tikslus ir laiko valdymą. **B. Savenje** nuomonės raiška kompleksiško suvaldymo kontekste gali būti vertinama kaip permainų kompleksiško suvaldymo sprendimas, t. y. permainingos suvaldomos inovatyviomis programomis: „Esminis yra kompleksinis pokyčių ir inovatyvių programų valdymas.“ **Dr. X3** esmine organizacijos kompetencija įvardija gebėjimą mokytis. **Dr. V. Moe Skarstein** įveda naują požiūrį ir išskiria autentišką terminą „gera lyderystė“, kuriuo pažymi, kad „gera lyderystė yra tada, kai lyderis geba motyvuoti kūrybiškumui ir orientuoti į tikslus. Jeigu tai pavyksta, vadinasi, lyderis turės kompetentingus žinių darbuotojus, kurie bus produktyvūs, lankstūs, atsakingi ir gebės valdyti laiką.“

9. Kokie yra penki svarbiausi organizacijos veiksniai, skatinantys darbuotojus mokytis?

Veiksnių, skatinančių darbuotojus mokytis, analizės matrica.

Vadovaujantis svarbiausių organizacijos veiksnių, labiausiai skatinančių darbuotojus mokytis, matricos rezultatais, ekspertų nuomone, svarbiausi penki veiksniai yra šie: 1) efektyvus bendradarbiavimas; 2) vėrių kūrimas ir konkurencingumas; 3) dinamiškos užduotys; 4) informacijos ir žinių srautų valdymas; 5) tarpdiscipliniškumas (2.12 pav.). Platesnės ekspertų nuomonės šiuo klausimu pateikiamos 2.10 lentelėje.



2.12 pav. Svarbiausi organizacijos veiksniai, skatinantys darbuotojus mokytis

2.10 lentelė. Svarbiausi organizacijos veiksniai, skatinantys darbuotojus mokytis

Kategorija	Patvirtinantys teiginiai
Tarpdiscipliniškumas ir globalumas/tarptautiškumas	<i>A. J. Zabulis teigia, kad „dinamiškoje industrijoje yra svarbu konkurencingumas ir vertė klientui“.</i> <i>Prof. E. Butkus pritaria tarptautinėms</i>

	<p>aplinkos įtakoms ir apibendrina, kad „paprastai darbuotojai neturi reikalingos didesnės patirties ir įgūdžių, reikalingų mūsų organizacijoje. Pirmiausia būtina mokymosi strategija, toliau tarpdiscipliniškumas ir efektyvus bendradarbiavimas, kuris leidžia įgyti reikiamų kompetencijų“. O prof. habil. dr. A. Kaklauskas praplečia veiksmų sąrašą ir jį papildo: „Nuolatinis darbuotojų kompetencijos didinimas yra neatsiejamas nuo organizacijos sėkmės. Darbuotojų mokymai ne tik suteikia konkurencinį pranašumą organizacijai, bet didina viso sektoriaus konkurencingumą. Šiuolaikinėje rinkoje galimos įvairios kompetencijos didinimo galimybės, tačiau pagrindiniai veiksniai, skatinantys darbuotojus mokytis – tai dinamiškos užduotys, tardiscipliniškumas, efektyvus bendradarbiavimas, sisteminis kompleksiskumas ir verčių kūrimas bei konkurencija. Šie organizacijos veiksniai skatina darbuotojus dalintis patirtimi, žiniomis, atlikti naujas užduotis ir nuolat tobulėti.“</p> <p>L. Edwards atkreipia dėmesį į tai, kad „visi organizacijos lygmenys turėtų būti įtraukti į vykdomą veiklą ir įgalinti ją atlikti“.</p>
<p>Mokymasis ir galimybės mokytis</p>	<p>I. Žilionienė atkreipia dėmesį, kad „<...> kompetencijų plėtojimas visų pirma yra paties darbuotojo, o ne organizacijos rūpestis, jo paties vertė – tą jis turi suprasti“. Tačiau S. Kiršis pažymi pagalbos iš šalies svarbą: „<...> reikia taip pat suteikti galimybių mokytis (priėjimas prie žinių, prie kompetentesnių darbuotojų + jų dėmesys, galimybė klausti ir gauti atsakymus).“</p> <p>A. Piliponis pabrėžia krypties būtinumą: „Tobulėjimas ir mokymasis turi būti kryptingas.“ Dr. J. Warmbrunn akcentuoja pokyčius: „Greitai besikeičiančioje šios dienos informacinėje visuomenėje mokymasis visą gyvenimą yra vienintelis</p>

	<p><i>būdas išlikti profesine prasme.“</i></p> <p><i>Dr. R. Strazdina teigia, kad „žmonės yra pasiruošę mokytis, jeigu jie gali matyti, kad su naujomis žiniomis galima pasiekti geresnių rezultatų“. Dr. X3 pažymi ir bendradarbiavimą kaip suteikiantį galimybių mokytis, tokiu būdu pasitvirtina integralumo paieškos „Mokymasis skatina ir plečia horizontą.“</i></p>
<p>Kūrybinis darbas ir laiko valdymas</p>	<p><i>Prof. dr. E. Macevičiūtės teigimu, „kūrybingas darbas ir pakankamas laikas – <...> tai didžiausi tobulėjimo veiksniai. Jei nėra kūrybiškumo, neverta mokytis“. Dr. J. Cousins pažymi, kad „mąstymas apie tai, kaip tu galėtum sukurti pridėtinę vertę organizacijai ir priverstum procesus vykti sklandžiau, tai turėtų formuoti bendradarbiavimo ir gebėjimo mokytis pagrindus.“</i></p> <p><i>Doc. A. Orbasli įvardija nacionalinį konkurencinį pranašumą: „Šiuo metu yra per daug informacijos ir tinklų platformų, kuriose visuomenės spaudimas dalyvauti yra pernelyg stiprus. Šie dalykai veikia laiką ir kuria neefektyvumą. Globalus mąstymas sujungia naujus ne politinius regioninius klasterius ir sienas tarp šalių. Išryškėja megamiestų augimas (beveik nepriklausomų savo gyventojais) arba regioninių jungčių dariniai, kurie tampa stipresni tarptautinėje konkurencinėje kovoje (pavyzdžiui, Arabų įlankos šalys: JAE, Bahreinas, Kuveitas, Kataras).“</i></p>

Verslo sektoriaus ekspertai. Jie pažymi dinamiškos aplinkos vaidmenį formuojančių veiksnių kontekste. **S. Kiršis** teigia: „Jei darbuotojams bus keliami uždaviniai, kuriems įgyvendinti reikės platesnio požiūrio, bendradarbiavimo, naujų žinių, tai ir skatins juos nuolat tobulėti, mokytis.“ **A. Piliponis** mano, kad „darbuotojai mokosi, kai mato prasmę savo atžvilgiu. Tai pasiekama, kai jie suvokia, kokis jų vaidmuo ir galimas tobulėjimas didesniame kontekste nei tik deleguotos funkcijos ar vykdomi darbai“.

M. Daugirdas išskiria pagrindinius aspektus, orientuotus į organizacijos mikroaplinką: „Nuolatinis laiko spaudimas, kintančios ir įvairaus techninio bei industrinio pobūdžio užduotys, tarpdisciplininis bendradarbiavimas globalioje aplinkoje (tarp skirtingose valstybėse esančių komandos narių), paskatintas tokių užduočių.“ **Dr. R. Strazdina** mano, kad žmonės yra pasiruošę mokytis, jeigu jie mato, jog „su naujomis žiniomis gali pasiekti geresnių rezultatų“.

Viešojo valdymo sektoriaus ekspertai, tarptautinių organizacijų, socialinio kapitalo (bibliotekos) institucijų, tarptautinių socialinės ir skaitmeninės atskirties mažinimo projektų vadovai, bene daugiausia susiję su profesionaliais informacijos filtro problemos sprendimo kontekstais, pateikia gana įvairių nuomonių.

A. Martusevičius teigia, kad „darbuotojus mokytis taip pat skatina jų paties suvokimas, kad jie yra svarbi organizacijos dalis ir turi nuolat tobulėti ir, kad jo žinių bei kompetencijų reikia organizacijai. Vadovams užduotis – užtikrinti, kad darbuotojas jaustųsi svarbia institucijos dalimi“.

Dr. I. Aleliūnas pateikia mokymosi poreikio išvalgą: „Organizacijos pobūdis gali skatinti arba, priešingai, stabdyti mokymosi poreikį.“ Ši išvalga parodo glaudų veiksmų ryšį ir ypatingą motyvacijos svarbą. **L. Križinauskienė** pažymi, kad „darbuotojai paprastai siekia mokytis naudotis priemonėmis, palengvinančiomis rutininius procesus, bendradarbiavimą ir taupančiomis laiką. Projektų darbuotojai ir analitikai siekia susipažinti su nauja ar besikeičiančia aplinka, lemiančia jų priimamus sprendimus“.

I. Žilionienė skaitmeninį kompleksškumą aiškina taip: „Tai gebėjimas sėkmingai veikti sudėtingoje, skaitmeninių technologijų taikymu grįstoje veikimo aplinkoje, taigi suvaldyti šiuos procesus, naudojantis tam skirtomis priemonėmis (mokant juos pasirinkti ir taikyti), yra labai svarbu. Užduočių dinamika skatina suprasti savo trūkumus ir „neužsisėdėti“, suvokti, kur reikia gilinti, plėsti kompetencijas. Efektyvus bendradarbiavimas – labai svarbus. Informacijos srautų, žinių valdymas – taip pat. Svarbu, kad organizacijoje būtų aišku, kas, kaip, kokiais principais mokoma, kokios kompetencijos yra

remiamos ir pan. Aišku, kompetencijų plėtojimas visų pirma yra paties darbuotojo, o ne organizacijos rūpestis, jo paties vertė – tą jis turi suprasti.“

L. Edwards pažymi organizacijų kompleksiskumą ir teigia, kad joms reikia efektyvios lyderystės: „Visi organizacijos lygmenys turi būti įtraukti ir įgalinti.“ **Dr. XI** bendrojo kompleksiskumo kontekste išskiria šiuos veiksnius: skaitmeninį kompleksiskumą, efektyvų bendradarbiavimą, globalų mąstymą, informacijos ir žinių srautų valdymą ir ilgalaikę mokymosi strategiją. **Dr. P. Ayris** išskiria šiuos veiksnius: 1) gražos struktūrą (paaukštinimą, atlygį) ir tęstinį profesinį vystymąsi. „Vėlesniu etapu LIBER projekto atveju vykdoma dvejų metų programa, kuria siekiama ugdyti naujos kartos lyderius; mano organizacija vykdo strateginės lyderystės programą naujos kartos lyderiams Londono universitetinio koledžo administraciniuose departamentuose.“

R. Knowles savo komandą įvardija kaip „save motyvuojančią ir bendradarbiaujančią, o aš suteikiu jiems motyvaciją spręsti problemas ir bendradarbiauti.“ **Dr. J. Cousins** teigia, kad „skirtingi žmonės mokosi skirtingais būdais, taigi ypač tai svarbu mažoje organizacijoje. Taip pat reikėtų išskirti mokymąsi vienas iš kito, tai ypač svarbu, jeigu biudžetas neleidžia formalaus mokymosi. Mokytiis turi padėti informacijos ir žinių srautai bei komunikacija.“ **Prof. M. Quagliuolo** pažymi, kad jo pasirinkti veiksniai paremti trejų metų stebėseną „Organizacijos valdyboje“ ir išskiria šiuos veiksnius: dinamines užduotis, laiko valdymą, tarpdiscipliniškumą, globalų mąstymą, informacijos ir žinių srautų valdymą.

Akademinio sektoriaus ekspertai išskiria kūrybiškumą, laiko valdymą ir gebėjimą keisti veiklą tarpdisciplininiu požiūriu.

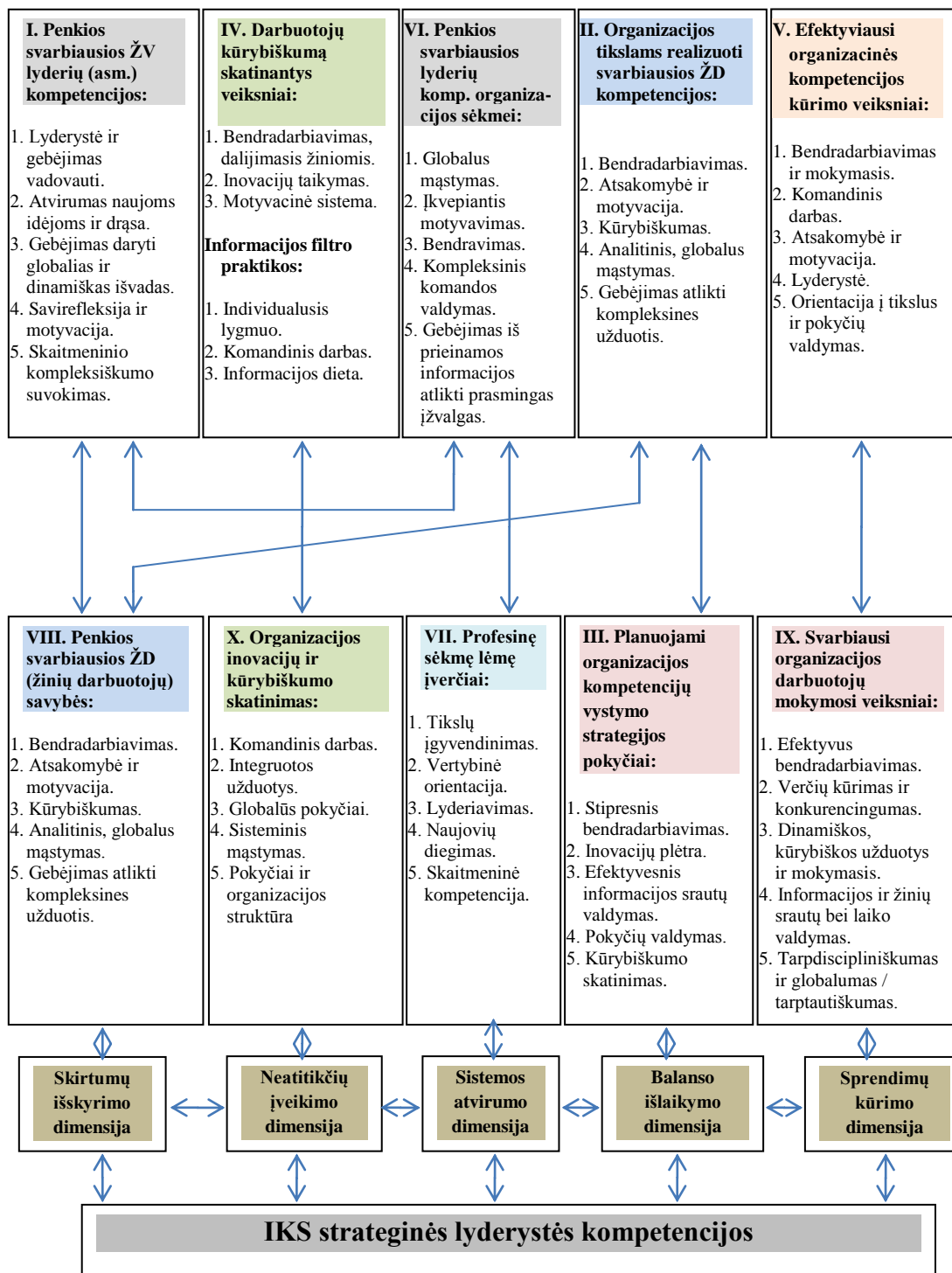
Dr. S. Maskeliūnas pateikia įžvalgą (*computazation*), kad „skirtinguose kontekstuose veiksniai būna net iš esmės skirtingi“. **Prof. dr. E. Macevičiūtė** akcentuoja laiko valdymą ir pabrėžia, kad „kūrybingas darbas ir pakankamas laikas – didžiausi tobulėjimo veiksniai. Jei nėra kūrybiškumo, neverta mokytis. Jei nėra laiko studijoms ir mąstymui, žmonės tiesiog išnaudojami tol, kol išsenka“. **Doc. dr. A. Lepik** pažymi, kad darbuotojus

skatina „dalijimasis žiniomis, darbuotojo prisitaikymas ir pasitenkinimas darbu“.

Dr. I. Scheunemann teigimu, būtina „turėti visa apimančią viziją, gebėjimą pasiekti „savo“ informaciją (aut. past. – filtro sprendimas), gebėjimas mąstyti ilgalaikėje laiko plotmėje. Žinoma, būtinas tarpdiscipliniškumas“.

Prof. M. Muraszkiwicz teigimu, „paradoksalu, tačiau nėra ypač daug žinių darbuotojų, norinčių intensyviai mokytis. Paprastai jie daro tai, ką jau išmano ir mokosi, tik jeigu tai tikrai būtina problemos sprendimui“. **Dr. T. Kortelainen** pažymi, kad „žinių darbuotojai turi žinoti strateginius organizacijos tikslus ir gebėti dirbti komandoje jų siekdami“.

Didėjantis globalių procesų kompleksškumo laipsnis technologiškai intensyvioje žinių visuomenėje perauga į skaitmeninį kompleksškumą, kurio suvaldymas tampa globalia problema. Norintiems valdyti naujos kokybės dinamišką aplinką informacijos ir komunikacijos specialistams būtina kokybinio tyrimo metu patikslinta nustatytoji kritinė strateginės lyderystės kompetencijų masė (modelis, 2.13 pav.), kuri baigtiniu pavidalu pasireiškia įvairiais dešimties informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų komponentų deriniais. Juos jungia dominuojanti nebe technologinė, o strateginės orientacijos paradigma.



2.13 pav. IKS strateginių lyderystės kompetencijų modelis (sudaryta autorės)

Sisteminio požiūriu ir lanksčiųjų sistemų metodologijos pagrindu suformuluota ekspertų apklausa bei GLO grįsta informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų analizės metodika leidžia nustatyti dinamišką informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų sistemą sudarančius komponentus, jų sąveiką ir struktūrinę hierarchiją. Bendra koncepcinė sistema orientuota į žinių visuomenės tikslus ir besimokančios organizacijos poreikius.

Nustatytos ekspertų informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų kryptys ir jų komponentai, kurios atitinka pateiktas informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų modelyje (2.13 pav.), tikslintinas 9-os krypties „Besimokančios organizacijos darbuotojų kompetencijų ugdymas“ komponentas „Informacijos ir žinių srautų ir laiko valdymas“ į „Aplinkos srautų valdymas“, nes pastarasis turinio prasme išsamiau atspindi besimokančios organizacijos specifiką.

Toks informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų modelis gali būti šių specialistų saviugdos ir saviagnostikos pagrindas.

3. Informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų besimokančioje organizacijoje sprendimų paramos sistemos kūrimo gairės

3.1. Informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų formavimas: sprendimų paramos sistemos kūrimas

Globalios žinių visuomenės kompetencijų aptarimas (1.1 poskyris), besimokančios organizacijos ir žinių visuomenės kompetencijų integralumo išryškėjimas (1.2 poskyris), informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų identifikavimas (1.3 poskyris) sudaro prielaidas kurti daugiakriterinio lyderio gyvavimo ciklo besimokančioje organizacijoje sprendimų paramos modelį. Šis modelis gali būti taikomas bet kurioje besimokančioje organizacijoje kaip savidiagnostikos ir saviugdos priemonė. Socialinį aspektą turinčios problemos dažniausiai sunkiai pamatuojamos, o nustatyti skaitines vertes jų yra deleguojama ekspertams (Mikulskienė 2011, p. 117–118). Istoriskai socialiai orientuota daugiakriterinė sprendimų analizė susiformavo kaip priemonė, sudaranti prielaidas vertinti kartais net visai priešingas, konfrontuojančias alternatyvas, jas lyginti tarpusavyje ir išrūšiuoti, t. y. pateikti prioritetinių alternatyvų eilę. Šis metodas sudaro prielaidas kokybinius aspektus paversti kiekybiniais, pateikia detalių ir aiškų pasirinkimų pagrindimą, suteikia galimybę alternatyvas palyginti tarpusavyje, įneša sprendimo procedūrai reikalingo lankstumo ir atvirumo, palengvindamas sprendimo priėmimo procesą (Ten pat, p. 118–123). Sprendimų priėmimas besimokančioje organizacijoje neatsiejamas nuo pokyčių valdymo. Nuolatinis pokyčių valdymas – lyderiaujančių šiuolaikinių profesionalų (šiuo atveju informacijos ir komunikacijos specialistų) ir sėkmingų besimokančių organizacijų gyvavimo sąlyga. Pokyčiai – tai

vystymosi prielaida, leidžianti spręsti sudėtingas, ateitį lemiančias problemas (Valackienė 2012, p. 245).

Atliktų tyrimų lyderio gyvavimo proceso kompleksinės analizės srityje apžvalga. Lyderio gyvavimo proceso ar jo sudėtinių dalių kompleksinio projektavimo klausimus savo darbuose analizavo įvairių šalių mokslininkai (Kim 2012; Vargas, Torres 2008; Chen et al. 2013; Day, Sin 2011; Tavakoli, Vahidi 2010; Liu et al. 2007; Ashtiani et al. 2013; Six et al. 2007; Sense 2003). Šiuos atliekamus mokslinius tyrimus galima skirstyti į keturias grupes:

- moksliniai tyrimai, skirti lyderio gyvavimo proceso konkrečios stadijos konkrečioms uždaviniamis nuodugnai spręsti;
- moksliniai tyrimai, skirti konkrečiam problemai spręsti per visą lyderio gyvavimo procesą;
- moksliniai tyrimai, skirti lyderio gyvavimo proceso kompleksiniam efektyvumui didinti;
- moksliniai tyrimai, skirti lyderio gyvavimo proceso ar jo dalies efektyvumo didinimui naudojantis naujausiomis intelektinėmis, biometrinėmis, išplėstinės ir virtualios realybės ir kitomis technologijomis.

Šio darbo autorės atliekami darbai priklauso pirmajai (moksliniai tyrimai, skirti lyderio gyvavimo proceso konkrečios stadijos konkrečioms uždaviniamis detaliam spręsti) ir trečiajai (moksliniai tyrimai, skirti lyderio gyvavimo proceso kompleksiniam efektyvumui didinti) anksčiau analizuotoms mokslinių tyrimų grupėms. Galima pabrėžti, kad įvairių šalių mokslininkai, nagrinėdami lyderio gyvavimo proceso ar jo sudėtinių dalių kompleksinio projektavimo klausimus, savo darbuose neanalizavo tokio tyrimo objekto kaip autorė: lyderio gyvavimo proceso, jame dalyvaujančių suinteresuotų grupių ir proceso efektyvumą veikiančios išorinės mikro-, mezo- ir makrolygmens aplinkos kaip vienos visumos. Šiai tyrimų objekto kompleksinei analizei atlikti

buvo pritaikyti nauji projektų daugiakriterinės analizės metodai (pateikti 7 priede).

Lyderio gyvavimo proceso kompleksinės analizės modelis. Lyderio gyvavimo procesas turi būti projektuojamas ir vykdomas atsižvelgiant į jame dalyvaujančių suinteresuotų grupių tikslus, galimybes bei išorinę mikro-, mezo- ir makrolygmens aplinką, veikiančią projekto efektyvumą.

Lyderis nuolat vykdo aukštos kvalifikacijos ir kompetencijos reikalaujančius projektus. Šiame skyriuje projektas suprantamas plačiąja prasme, kaip nuolatos besikeičiančių projektų visuma, kuriuos vykdo tas pats asmuo per visą savo darbinės veiklos gyvavimo procesą (pavyzdžiui, projekto darbuotojas, projekto vadovas ir projekto direktorius).

Siekiant plačiau išanalizuoti tyrimų objektą ir jo vertinamus aspektus, toliau trumpai bus panagrinėtas lyderio gyvavimo organizacijoje procesas, jame dalyvaujančios suinteresuotos grupės ir projekto efektyvumui įtaką daranti išorinė mikro-, mezo- ir makrolygmens aplinka.

Kadangi projekto skirtingų sudėtinių dalių racionalumas dažnai priklauso nuo skirtingų *suinteresuotų grupių* (užsakovai, savininkai, vartotojai, finansų institucijos, gamintojai, tiekėjai, valstybė ir jos įgaliotos institucijos, savivaldybės ir t. t.), todėl tik atliekant organizacijos veiklų gyvavimo proceso kompleksinį projektavimą, kurio metu artimai sąveikauja pagrindinės suinteresuotos grupės, galima pasiekti gerų rezultatų. Tikslų nustatymo, projektavimo, gamybos ir naudojimo procesuose dalyvauja įvairios suinteresuotos grupės, sąveikaujančios tarpusavyje gana ilgą laiko tarpą.

Vienas svarbiausių uždavinių, siekiant padidinti organizacijos veiklų gyvavimo proceso efektyvumą, yra jame dalyvaujančių suinteresuotų grupių kuo pilnesnis tikslų įgyvendinimas. Daugelis suinteresuotų grupių projekto efektyvumo laipsnį supranta kaip santykį tarp savo indėlio (panaudotų išteklių, rizikos), įdėto didinant projekto racionalumą, ir dėl jo pasiektų tikslų (ekonominių, teisinių, socialinių) laipsnio. Siekiama, kad kiekvienos suinteresuotos grupės pastangomis padidintas projekto efektyvumas būtų

tiesiogiai proporcingas jų pasiektiems tikslams ir patenkintiems poreikiams. Dažniausiai ir vyrauja būtent toks supratimas, jeigu suinteresuotos grupės traktuoja „dalijamą pyragą“ (pasiekti projekto tikslai) kaip kintamąjį dydį. Suinteresuotos grupės, norėdamos padidinti „dalijamą pyragą“, stengiasi padidinti projekto efektyvumą. Todėl „pyrago“ (įskaitant jo padidėjimą) dalybas galima traktuoti kaip teigiamą tendenciją. Vadinasi, tokiu būdu siekiama sukurti efektyvesnę suinteresuotų grupių organizavimo sistemą.

Pagrindinės suinteresuotos grupės dalyvauja pagrindiniuose organizacijos veiklų gyvavimo proceso etapuose. Todėl egzistuoja glaudi sąveika tarp įvairių suinteresuotų grupių ir atskirų organizacijos veiklų gyvavimo proceso etapų. Kadangi tikrai visų organizacijos veiklų gyvavimo proceso etapų ir juose dalyvaujančių suinteresuotų grupių visuma išsamiai apibūdina projektą, todėl, siekiant užtikrinti projekto efektyvumą, būtina atlikti jo variantinį projektavimą ir kompleksinę analizę.

Lyderio gyvavimo proceso efektyvumo lygis priklauso nuo trijų tarpusavyje susijusių lygmenų – mikro-, mezo- ir makrolygmenų – kintamųjų skaičiaus (3.1 pav.).

Tyrimų objektas



3.1 pav. Lyderio gyvavimo proceso kompleksinės analizės modelis

Makrolygmens veiksniai. Makrolygmens veiksniai (teisinė, ekonominė, politinė, socialinė ir kultūrinė, religinė šalies aplinka, demografinė situacija, nacionalinė ir religinė gyventojų sudėtis; tolerancija, tradicijos ir t. t.) veikia visos šalies ar pramonės efektyvumo lygį. Priklausomai nuo bendrojo šių makrolygmens veiksnių poveikio kinta lyderio gyvavimo proceso efektyvumo lygis. Susidomėjimas naujomis lyderių kompetencijomis kyla iš socialinių ir ekonominių pokyčių: rinkų globalizacijos ir pasaulinės

konkurencijos, produktų plėtojimo ciklą trumpėjimo, demografinių pokyčių labiausiai industrializuotose pasaulio šalyse, žinių gyvavimo ciklo sumažėjimo ir kt. Kaip pavyzdį toliau trumpai panagrinėsime ekonominės, politinės, socialinės ir kultūrinės aplinkos, globalizacijos proceso įtaką lyderio gyvavimo proceso efektyvumui.

Naujausi Europos sąjungos dokumentai „Europa 2020“ nubrėžė akivaizdžias žinių visuomenės plėtros kryptis ir socialinius iššūkius. Žinių visuomenė šalia saugios visuomenės ir konkurencingos ekonomikos yra pirmas iš trijų Lietuvos valstybės prioritetų, įtvirtintų valstybės ilgalaikės perspektyvos tikslus apibrėžiančiame dokumente – Valstybės ilgalaikės raidos strategijoje. Žinių visuomenėje išskirtinę reikšmę įgyja žmonių žinios ir kompetencija. Šiuolaikiniame pasaulyje siekis ugdyti žinių visuomenės kompetencijas, sukurti globalią žinių ekonomiką – vieni svarbiausių informacinės ir žinių visuomenės politikos tikslų (Rychen, Sagalnik 2002).

Ir prieš ekonominę krizę, ir pokriziniu laikotarpiu laikomasi nuostatos, kad investicijos į žmones ir gerovės valstybės kūrimas yra pagrindiniai ES tikslai (2009/C 184 E/06). Žinių visuomenėje pasitikėjimas, atsakomybė, motyvacija ir pagarba – būtinos sąlygos užtikrintai žinių sklaidai socialinių interakcijų metu (Castells 2007). Kūrybiškas požiūris į inovacijas, organizuoti žinių tinklai, kaupiama patirtis, ugdomos ir plėtojamos kompetencijos ir organizacijai, ir individui leidžia aktyviai dalyvauti socialinio kapitalo mainuose (Harman, Brelade 2000).

Naujų žinių visuomenės kompetencijų aktualumas skatina skaitmeninės įtraukties procesus. Lisabonos strategijos (2000) siektini tikslai didinti Europos konkurencingumą išlieka, tačiau atsiranda ir nauji, tokie kaip informacinė visuomenė visiems, e. įterpties mažinimo deklaracijos. Žinių ekonomika žymi tam tikrą jos ekonomikos kokybę, jos plėtros tarpsnį. Žinių ekonomikai būdinga tai, kad itin svarbiu gamybos veiksniu tampa žinios: gamybos technologijos pramonėje, pardavimo technologijos prekyboje, klientų aptarnavimo metodai teikiant paslaugas. Žinių ekonomikoje svarbi inovacijų –

žinių vartimo verslo sprendimais problema, inovacijas suprantant plačiąja, ne tik aukštųjų technologijų, prasme. Žinių ekonomikos sąlygomis akivaizdus žinių kiekio augimas, fragmentacijos ir globalizacijos procesai daro įtaką dinamiškam kolektyviniam ir individualiam konkurencingumui (Probst, Raub, Romhardt 2006). Kūrybingumas ir inovatyvumas – sumanios ekonomikos plėtros pagrindas (Lietuva 2030).

Vienas esminių vieningos Europos kaip sąjungos išlikimo būdų – keliant el. gebėjimų lygį išlikti konkurencinga žinių ekonomika pasaulyje. INSEAD teigimu, koreliacija tarp skaitmeninių gebėjimų ir globalaus konkurencingumo siekia 85 proc. Skaitmeninis raštingumas – kaip gyvenimo gebėjimas yra esminis atramos taškas tęstinėje visuomenės socioekonominėje sistemoje (Ferrari 2012). Kritinės skaitmeninės kompetencijos, kurias akcentuoja informacinių technologijų politikos nuostatos, yra žinių visuomenės ateities darbų sėkmės veiksnys. Verslumo kompetencija rekomendacijose išskirta kaip viena esminių mokymosi visą gyvenimą kompetencijų (Barkauskaitė et al. 2007, p. 25–29).

Postmodernios visuomenės kontekste dalykinės veiklos prigimtis iš esmės keičiasi, globalizacijos tendencijos paverčia pasaulį vadinamuoju globaliu kaimu, žmogiškosios veiklos pridėtinė vertė vis labiau siejasi su dalykinės kompetencijos verte (Love, Fong, Irani 2005). Globalizacijos kontekste naujovių kūrimas ir sparti plėtra skatina mokytis nuolat, t. y. visą gyvenimą. Globalus konkurencingumas kuria darbo rinkos lankstumą ir atsakomybę, kurioje žinios ir gebėjimai yra labiausiai vertinami konkurenciniai pranašumai (Gurría 2011). Globalizacija atspindi labai paplitusį požiūrį, kad pasaulį ekonominės ir socialinės jėgos sulydo į socialinę erdvę ir kad procesai, vykstantys viename regione, gali turėti didžiulę įtaką kito Žemės regiono žmonėms ir bendruomenėms.

Efektyvios organizacinio mokymosi strategijos tampa vis svarbesnės dėl didėjančios aplinkos kompleksiško, neapibrėžto, didėjančio pokyčių greičio. Veikla tokioje aplinkoje sudėtinga, reikalauja naujų įgūdžių, žinių,

greito prisitaikymo prie aplinkos ir visų įmanomų kompetencijų naudojimo (Armstrong 2001). Socialinės aplinkos poveikis turi įtakos individo gebėjimų raiškai. Modernus socialinis gyvenimas remiasi ne tradicijomis, o nuolat kuriamu ir atnaujinamu refleksyviu žinojimu (Rychen, Sagalnik 2002). Ankstesnėse epochose – premoderniose arba tradicinėse – visuomenėse socialinius pasikeitimus veikė struktūros, o rizikos visuomenėje arba refleksyviosios modernybės visuomenėje vyrauja individualizacijos procesai, kuriantys individualius, suasmenintus pasakojimus. Perspektyvių transformacijų identifikavimas refleksyvios modernybės kontekste skatina individą naudoti taktines žinias, kurių išraiška kinta improvizuojant ir inovatyviai reaguojant į potencialias grėsmes (Gudauskas et al. 2010).

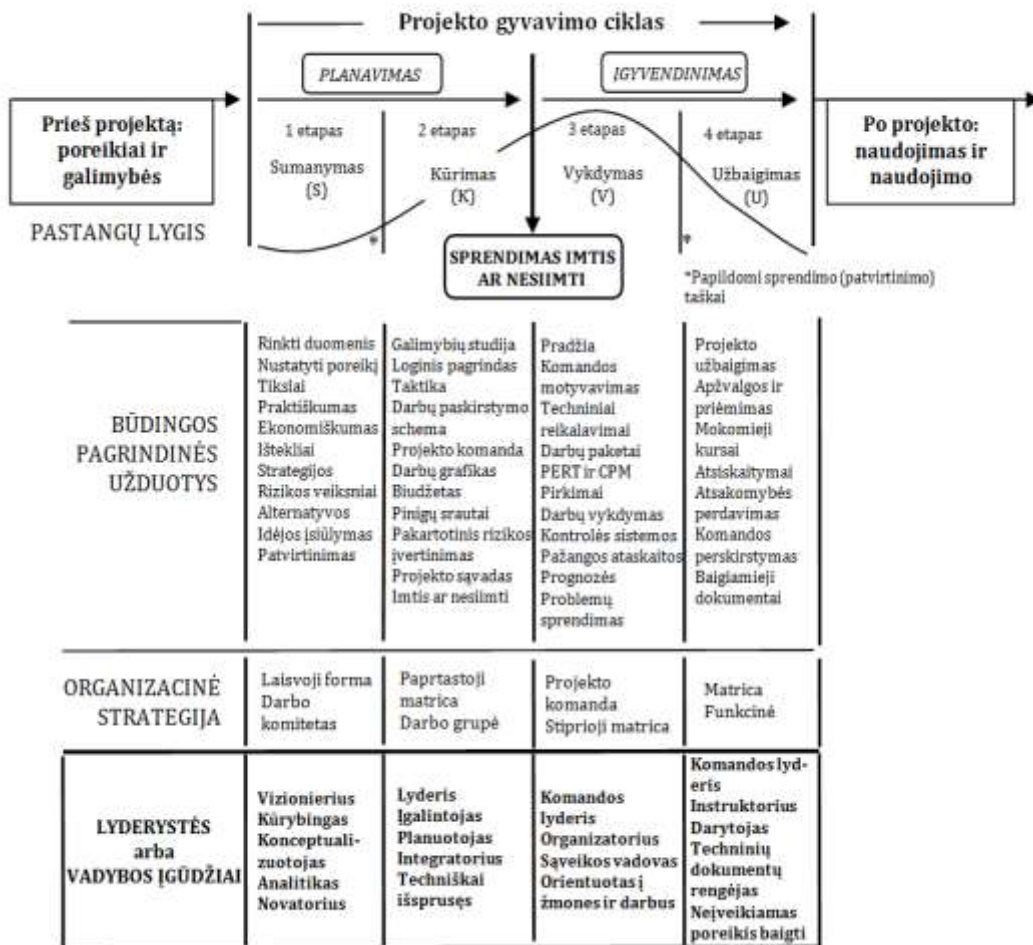
Kompetencijos itin priklauso nuo šalių lyderiavimo kultūrų. JAV yra individualistinė visuomenė su menkai išreikštu netikrumo vengimu ir nedideliu galios atstumu, tai vyriška visuomenė. Tačiau JAV atveju išsiskiria aukštas individualizmo balas. Tarp vertintų šalių JAV ne kartą gavo individualistiškiausios įvertinimą. Nors menkai išreikštas netikrumo vengimas ir nedidelis galios atstumas vestų prie dalyvaujamojo ir palaikomojo valdymo stilių, dėl aukšto individualizmo balo ir JAV būdingos labiau vyriškos nei moteriškos visuomenės galima tikėtis, kad didesnę bendradarbiavimą užtikrintų nurodomasis vadovavimo stilius.

Suomija yra individualistinė, jos netikrumo vengimas menkai išreikštas, bet abiem atvejais tai ne kraštutiniai variantai. Galios atstumo balas labai mažas, o visuomenė labai moteriška, ir tai rodo, kad labiau tiktų dalyvaujamojo ir palaikomojo vadovavimo stiliai dėl itin moteriškos visuomenės pabrėžiant dalyvaujamąjį stilių.

Lietuva pagal individualizmo, netikrumo vengimo ir galios atstumo dimensijas yra ties viduriu, bet kontinuumuose linksta į individualistinį, menkai išreikšto netikrumo vengimo ir nedidelio galios atstumo kraštus. Lietuvos atveju išsiskiria, kad tai labai vyriška visuomenė, taigi galima tikėtis, kad šioje visuomenėje nurodomasis vadovavimo stilius būtų tinkamesnis

siekiant didinti bendradarbiavimą. Dėl menkai išreikšto netikrumo vengimo galima tikėtis, kad dalyvaujamojo vadovavimo stilius turėtų skatinti didesnę bendradarbiavimą nei palaikomasis vadovavimo stilius.

Mikro- ir mezolygmens kintamieji veiksniai. Lyderio gyvavimo organizacijoje proceso efektyvumo lygis taip pat priklauso nuo mikro- ir mezolygmens kintamųjų veiksnių (veiklos srities pasirinkimas, infrastruktūros, informacinės sistemos, organizacijų susivienijimų veikla, integruotas projektų ir organizacijos veiklų gyvavimo procesas, tiekimo proceso efektyvumo didinimas naudojantis internetu, emocijos, lūkesčiai, požiūris, gebėjimai, motyvacija, efektyvios suinteresuotos grupės (gyventojai, žiniasklaida, užsakovai, naudotojai), aktyvi, sąmoninga ir socialiniu konfliktu nesuskaidyta ir integruota vietos bendruomenė; lyderių geri asmeniniai ryšiai, tiesioginiai kontaktai; gebėjimas pritraukti gerus darbuotojus; darbo jėgos kvalifikacijos lygis, inovatyvumas, išskirtinės žinios ir gebėjimai; taikoma pažangi technika ir technologija, organizacija, vadyba; mokymosi ir studijų visą gyvenimą galimybės, gyventojų kūrybiškumas, talentas ir pan.), kurie savo ruožtu priklauso nuo makrolygmens veiksnių įtakos. 3.2 pav. pateikta kompetencijų reikalavimų lyderiui kaita projekto gyvavimo ciklo metu.



3.2 pav. Kompetencijų reikalavimų lyderiui kaita projekto gyvavimo ciklo metu (Wideman 2013)

Pavyzdžiui, mokesčių sistema, nustatyta makrolygmeniu, vadovaujantis vyriausybės fiskaline politika, daro tiesioginį poveikį lyderio darbo užmokesčio dydžiui mikrolygmeniu (projekto lygmeniu). Valstybės požiūris į konkrečią veiklą (įvairūs įstatymai ir nutarimai, mokesčių lengvatos, dotacijos, subsidijos ir pan.) daro didelę įtaką organizacijų efektyvumui. Įvairių suinteresuotų grupių (pavyzdžiui, užsakovo ir rangovo) santykius tiesiogiai reguliuoja įstatymai. *Kaip pavyzdį toliau trumpai panagrinėsime lyderio emocijų, lūkesčių, požiūrio, gebėjimų, motyvacijos, organizacijos gebėjimų ir požiūrio, besimokančios organizacijos įtaką projekto efektyvumui.*

Rinkos veikėjams trūksta informacijos apie tam tikrų veiksmų keliamas rizikas ir galimybes, todėl gali būti priimami iracionalūs sprendimai. Tokie sprendimai neretai priimami net ir turint pakankamai informacijos. Tuomet vietoje optimalaus naudingumo gali būti priimama emocinės raiškos įtaka arba vadovaujama apskaičiavimo strategijos rodikliais (Slater, Tonkiss 2004).

Rizikos sąlygomis veikiantis individas yra pasirengęs priimti sprendimus. Tikėtinos naudos teorijoje svarbi individo nuostata rizikos atžvilgiu – išaiškėja polinkis rizikuoti, rizikos vengimas arba neutralumas rizikai (Norkus, 2003). Tikslingų žinių potencialas socialinių struktūrų atžvilgiu leidžia individui ir organizacijai išvengti iracionalios elgsenos įtakotų sprendimų.

Analitinis, pragmatinis, vizualus, holistinis, originalus, kūrybiškas mąstantis individas turi tamsiąsias kompetencijų puses, kurios, yra rizika, gali individo stiprybes paversti silpnybėmis. Atviras ir inovatyvus mąstymas skatina ieškoti originalių sprendimų ir kūrybiškai generuoja naujas idėjas, kurios gali būti nepraktiškos ir patirti nesėkmes. Holistinis visa apimantis aplinkos supratimas leidžia nustatyti priežastinius įvykių grandinės ryšius, tačiau gali turėti įtakos baimei veikti. Rizika kaip atsitiktinumas kyla dėl savireferencijos, kai tam tikru lygmeniu žinome per daug, todėl atsitiktinė procesų rizika sustiprina nesėkmės veiksnio galimybę. Naujos pasirinkimo galimybės atnaujina senų žinių aktualumą, kitaip tariant, vienoje situacijoje silpnybės gali virsti stiprybėmis ir atvirkščiai. Pernelyg patikėjusiam savo sėkme individui kyla grėsmė būti egoistiškam ir arogantiškam, o tai kaip ir emocinis fonas trukdo racionaliai mąstyti. Vizualus, išplėstinis socialinės sąveikos aplinkos matymas gali trukdyti susikoncentruoti į strateginius tikslus (Apgar 2007). Emocinis intelektas socialinės sąveikos metu skatina pasitikėjimą, ir tokiu būdu motyvuoja siekti aukštesnių tikslų (Harman et al. 2000).

Netikrumas yra pažintinė būseną, kuri paprastai reiškia susidomėjimo ir pasitikėjimo veiksmų įtaką. Ryškūs netikrumo požymiai yra sumaištis ir chaosas, kurie susiję su netolygiu mąstymu kuria nors tema. Netikrumas sukelia prasmės supratimo trūkumą (Giddens 2000). Mokymasis pats savaime yra nepakankamas konkurenciniam pranašumui įgyti. Kiekvienas mokymasis turi būti orientuotas į aktualią dominuojančią konkurenciją. Siekiant sukurti ir palaikyti konkurencinį pranašumą organizacija turi įgyti kompetencijų kūrimo dinamiką.

Besimokanti organizacija pasižymi kultūra, kurioje individualus tobulėjimas yra prioritetas, o organizacijos tikslas ir vizija yra aiškiai suprantami ir palaikomi jos narių. Besimokančias organizacijas galima būtų apibrėžti kaip tokias, kuriose asmeninis ugdymasis yra integruota visos organizacijos dalis, mokymasis – nuolatinis procesas. Pagrindiniai besimokančios organizacijos objektai yra transformacija, pokytis, delegavimas, inovacija, darbo stiliaus keitimas, adaptacija, vadybos stilius, dalyvavimas, darbuotojų dalyvavimo skatinimas (Love et al. 2005). Šie besimokančios organizacijos objektai sudaro dinaminę aplinką, į kurią reikia modeliuoti lyderio gyvavimo procesą.

Lyderio gyvavimo procesas. Lyderio gyvavimo procesas kaip pavyzdys toliau bus nagrinėjamas jam esant projekto darbuotoju, projekto vadovu ir projekto direktoriumi bei kaip keitėsi jam būtinos vadybos, laiko, išlaidų, kokybės ir žmogiškųjų išteklių vadybos kompetencijos.

Vadybos kompetencijos. Lyderiui esant *projekto darbuotoju* pakanka šių vadybos kompetencijų: darbuotojas turi žinoti apie poreikį pradėdamas projektą nustatyti projekto apimtį, suvokti užduočių nustatymo svarbą ir su tuo susijusius metodus, vadybos vietą projekto gyvavimo ciklo kontekste, išmanyti apimties pokyčių kontrolės priemones, produktų ir veiklos nustatymo metodus (pvz., paprastą darbų paskirstymo struktūrą). Darbuotojui pakanka turėti tokius įgūdžius, kaip planavimo, stebėjimo ir sekimo, komandinio darbo ir

bendravimo (įskaitant tokias savybes, kaip dėmesingumą smulkmenoms, tikslumą, lankstumą, konkretumą, sisteminių mąstymą).

Lyderiui tapus *projekto vadovu* pakinta reikalingos kompetencijos, kurios šiame etape apima šias kompetencijas: būnant projekto vadovui reikia žinoti su projekto patvirtinimu, parengimu ir projekto vadovo paskyrimu susijusius organizacinius procesus, vadybos ir apimties kontrolės vietą projekto gyvavimo ciklo kontekste, turi suvokti poreikį nustatyti apimtį pradedant projektą ir per visą projekto gyvavimo ciklą, produktų ir veiklos nustatymo metodus (pvz., darbo, organizacijos ir produktų suskirstymo struktūros), apimties apibrėžimo komponentus, pokyčių kontrolės veiklą. Taip pat projekto vadovas privalo turėti šiuos įgūdžius: raštingumą verslo srityje (kurio pakaktų interpretuoti ir analizuoti projekto planus ir dokumentus), planavimo ir organizavimo įgūdžius (naudojamus stebint apimtį ir reaguojant į potencialius ir realius pokyčius), problemų sprendimo ir analitinius įgūdžius (naudojamus sprendžiant projekto vadybos problemas ir sunkumus), derybinius įgūdžius (naudojamus su įvairiomis interesų grupėmis nagrinėjant apimties pasikeitimus).

Pakilus iki *projekto direktoriaus* reikalingos kompetencijos plečiasi ir sudėtingėja: lyderis turi žinoti ir suvokti vadybos vietą projekto gyvavimo ciklo kontekste (ypač ryšį tarp apimties, veiklos rezultatų, laiko, kainos ir kokybės), projekto pagrindimo ir patvirtinimo procesus, apimties nustatymo svarbą (ypač pradedant projektą ir per visą projekto gyvavimo ciklą), užduočių nustatymo svarbą ir metodus, projekto išteklių reikalavimų poveikį bendriems organizaciniams tikslams, pokyčių vadybos principus ir jų taikymą, tinkamos vadybos metodikas, metodus ir priemones, jų taikymą, galimybes ir trūkumus. Svarbu disponuoti tinkama lingvistine kompetencija (reikalinga peržiūrint ir taisant projektų planus, pristatant sprendimus ir rašant kokybės ataskaitas), technologinius įgūdžius (naudojamus planuojant ir aprašant projekto apimtį), bendravimo įgūdžius (naudojamus bendraujant su interesų grupėmis), itin gerus analitinius, planavimo, organizavimo, problemų sprendimo ir vertinimo įgūdžius (susijusius su apimties vadyba), asmeninės vadybos įgūdžius

(leidžiančius nustatyti veiksmų prioritetus siekiant sėkmingų rezultatų), derybinius įgūdžius (leidžiančius kontroliuoti pasiūlytus apimties pakeitimus), gebėjimą daryti globalias ir dinamiškas išvalgas.

Laiko vadybos kompetencijos. Kalbant apie laiko vadybą lyderiui esant *projekto darbuotoju* reikalingos tokios kompetencijos: darbuotojas turi žinoti ir suvokti poreikį planuoti laiką visoje projekto vadybos sistemoje, laiko planavimo priemonių ir metodų taikymą asmeninės kompetencijos srityje, suvokti kaip, kada ir kodėl diegiami tvarkaraščio nustatymo, stebėjimo ir ataskaitų procesai, asmens indėlio į išlaidų vadybos procesą svarbą, darbų paskirstymo struktūros sąvokas, priklausomybes, išteklių paskirstymą, kritinius kelius, Grant diagramas ir uždirbtą vertę, žinoti sąvokas ir įgūdžius, naudojamus apibrėžiant ir išdėstant veiklą, veiklai reikalingų išteklių nustatymą ir kiekvienos veiklos rūšies trukmės nustatymą, sąvokas ir įgūdžius, naudojamus sudarant pradinis projekto tvarkaraščius. Taip pat reikia turėti laiko vadybos, planavimo, stebėjimo ir kontrolės, analizės ir vertinimo (įskaitant tokias savybes, kaip dėmesingumą smulkmenoms, tikslumą, lankstumą, konkretumą, sisteminį mąstymą) įgūdžių.

Tapus *projekto vadovu* reikalingos kompetencijos plečiasi. Šiuo lyderio gyvavimo etapu atsiranda poreikis laiką, išlaidas ir išteklius susieti su projekto tvarkaraščiu, reikia, kad būtų prisiimama atsakomybė už laiko vadybą, būtų sudaromi projekto tvarkaraščiai, naudojami kaip kontrolės priemonė. Taip turi būti suvokiama laiko vadybos vieta projekto gyvavimo ciklo ir kitų projektų vadybos funkcijų kontekste, tinkamos laiko vadybos metodikos, jų galimybės, trūkumai, taikymas ir poveikis. Lyderis, būdamas projekto vadovu, turi būti kompetentingas skaitant, sudarant ir interpretuojant projekto tvarkaraščius. Jis privalo turėti asmeninės vadybos įgūdžių (užtikrinančių aiškia viziją ir prioritetus), organizavimo įgūdžių (naudojamų tvarkaraštyje išdėstant užduotis ir rūpinantis uždavinių įvykdymu), svarbių bendravimo įgūdžių (naudojamų perteikiant lūkesčius ir kitus informuojant apie progresą),

technologinių įgūdžių naudojant reikiamą programinę įrangą, sudarant projekto tvarkaraščius, analitinių įgūdžių (naudojamų peržiūrint ir vertinant procesus).

Pakilus iki *projekto direktoriaus* lyderiui reikalingos kompetencijos vėl kinta. Šiuo etapu lyderiui reikalinga išmanyti projektų vadybos principus ir jų taikymą, organizacinę politiką, projektų vadybos sistemos ryšį su laiku, kaina ir ištekliais, išmanyti atsakomybės už laiko vadybą delegavimą ir vadybą, projekto tvarkaraščių sudarymą, tvarkaraščio naudojimą kontrolei, tinkamos laiko vadybos ir įvertinimo metodiką, metodus ir priemones, jų galimybes ir trūkumus, taikymą ir poveikį. Būtina suvokti skirtumus tarp darbo turinio, rizikos, procesų, priemonių ir metodų, taikomų įvairiuose projekto gyvavimo ciklo etapuose. Svarbu turėti itin gerus lyderystės ir gebėjimo vadovauti įgūdžius, įkvepiančius visų interesų grupių pasitikėjimą ir pasiklovimą. Reikia būti kompetentingam (perduodant sprendimus ir rašant kokybiškas ataskaitas). Svarbu turėti bendravimo ir tarpasmeninių įgūdžių (naudojamų perteikiant lūkesčius, derantis, sprendžiant konfliktus ir motyvuojant rezultatyvumą), technologinių įgūdžių (naudojamų prižiūrint projekto tvarkaraščio vykdymą), planavimo ir organizavimo įgūdžių (užtikrinančių terminų laikymąsi visuose projektuose), laiko vadybos įgūdžių (savo ir kitų), problemų sprendimo įgūdžių (naudojamų sprendžiant laiko vadybos problemas). Taip pat reikalingos gebėjimo daryti globalias ir dinamiškas išvalgas, analitinis mąstymo, asmens atsakomybės ir motyvacijos, orientacijos į tikslus, bendradarbiavimo ir komandinio darbo kompetencijas.

Išlaidų vadybos kompetencijos. Taikant išlaidų vadybos metodus, lyderiui esant *projekto darbuotoju*, specialūs įgūdžiai nėra būtini, daugiau reikalingos esminės kompetencijos, apimančios žinias ir supratimą. Lyderis turi žinoti ir suvokti poreikį išlaidas valdyti visoje projekto vadybos sistemoje, išlaidų vadybos proceso duomenis, rezultatus, priemones ir metodikas, išlaidų vadybos vietą projekto gyvavimo ciklo ir kitų projektų vadybos funkcijų kontekste, išlaidų vadybos priemonių ir metodų taikymą asmeninės kompetencijos srityje, kaip, kada ir kodėl diegiami išlaidų vadybos procesai,

asmens indėlio į išlaidų vadybos procesą svarbą, išlaidų sąmatų ir biudžeto sudarymą, išlaidų kontrolės sąvokas, planuotos ir uždirbtos vertės, faktinių išlaidų ir prognozavimo sąvokas.

Lyderiui tapus *projekto vadovu* atsiranda platesnių kompetencijų poreikis: laiką, išlaidas ir išteklius susieti su visu projektu, prisiimti atsakomybę už išlaidų vadybą, suvokti uždirbtos vertės vadybos principus ir veiklą, išlaidų vadybos proceso duomenis, rezultatus, priemones ir metodus, išlaidų sąmatos ir biudžeto sudarymo, išlaidų kontrolės sąvokas, suvokti planuotą ir uždirbtą vertę, faktines išlaidas ir prognozavimą išlaidų kontrolėje, projekto biudžetų ir išlaidų prognozių sudarymą, biudžetų ir išlaidų prognozių naudojimą kontrolei, išlaidų vadybos vietą projekto gyvavimo ciklo ir kitų projektų vadybos funkcijų kontekste, tinkamos išlaidų vadybos metodikas, jų galimybes, trūkumus, taikymą ir poveikį. Lyderis šiame etape turi gebėti skaičiuoti ir sudaryti biudžetą (siekiant stebėti išlaidas ir valdyti sąnaudas), turėjo turėti analitinių įgūdžių (prognozuoti veiklos kainą, vertinti procesus ir rekomenduoti patobulinimus), technologinių įgūdžių (naudotis išlaidų registravimo ir finansinės atskaitomybės programine įranga), raštingumo įgūdžių (reikalingus aprašant skirtumų priežastis ir rengiant finansines ataskaitas).

Tapus *projekto direktoriumi* kompetencijų poreikis išauga ir sudėtingėja. Lyderiui reikia žinoti ir suvokti projektų vadybos principus ir jų taikymą, uždirbtos vertės vadybos principus ir veiklą, suvokti išlaidų kontrolę (planuotos vertės, faktinių išlaidų ir prognozavimo principus), organizacinę politiką, projektų vadybos sistemos ryšį su kaina, laiku ir ištekliais, atsakomybės už išlaidų vadybą delegavimą ir vadybą, rizikos ir atlygio sutarčių administravimo principus, projekto biudžetų sudarymą, biudžeto naudojimą kontrolei, tinkamos išlaidų vadybos ir įvertinimo metodikas, metodus ir priemones, jų galimybes ir trūkumus, taikymą ir poveikį, suvokti skirtumus tarp darbo turinio, rizikos, procesų, įrankių ir metodų, taikomų įvairiuose projekto gyvavimo ciklo etapuose. Šiame gyvavimo ciklo etape lyderis privalo

turėti technologinių įgūdžių (naudojamų prižiūrint projekto finansinius rezultatus), skaičiavimo įgūdžių (naudojamų sudarant ir interpretuojant projekto biudžetus ir teikiant finansinę informaciją), turi būti kompetentingas (perduodant sprendimus ir rašant kokybiškas ataskaitas). Šiame etape būtini lyderystės įgūdžiai (naudojami įkvepiant komandų, vadybininkų ir interesų grupių pasitikėjimą ir pasikliovimą), bendravimo ir tarpasmeniniai įgūdžiai (naudojami perteikiant lūkesčius, sprendžiant konfliktus ir motyvuojant rezultatyvumą), planavimo įgūdžiai (naudojami peržiūrint projekto išteklių poreikį ir įvertinant išlaidas), problemų sprendimo įgūdžiai (sprendžiant kainų klausimus), gebėjimas daryti globalias ir dinamiškas išvalgas bei orientacija į tikslus.

Kokybės vadybos metodų taikymas. Analizuojant kokybės vadybos metodų taikymą lyderiui esant *projekto darbuotoju* reikalingos kompetencijos apsiriboja žinių ir supratimo apie šią sritį turėjimu, tačiau nėra reikalingi specialūs įgūdžiai. Šiame etape lyderis turi suvokti kokybės procesus ir planavimą, užtikrinti kokybę, suvokti kokybės kontrolę ir poreikį kokybę valdyti visoje projekto vadybos sistemoje, kokybės vadybos vietą projekto gyvavimo ciklo ir kitų projektų vadybos funkcijų kontekste, žinoti apie kokybės audito procesus ir reikalavimus, suvokti kokybės vadybos priemonių ir metodų taikymą savo kompetencijos srityje, kaip, kada ir kodėl diegiami kokybės vadybos procesai, suvokti asmens indėlio į kokybės vadybos procesą svarbą.

Lyderiui esant *projekto vadovo* pozicijose kinta reikalingos kompetencijos, kurios plečiasi: šiame etape lyderis turi žinoti ir suvokti kokybės vadybos principus ir jų taikymą, kokybės procesus, kokybės planavimą, veiklos kokybės užtikrinimą, veiklos kokybės kontrolę, žinoti kokybės vadybos sistemas, metodikas ir priemones, nuolatinio tobulinimo metodikas, kokybės audito procesus ir reikalavimus, prisiimti atsakomybę už kokybės vadybą, suprasti kokybės vadybos sistemų ir standartų naudojimą, kokybės vadybos vietą projekto gyvavimo ciklo kontekste, tinkamos kokybės

vadybos metodikas, jų galimybes, trūkumus, taikymą ir indėlį į projekto rezultatus. Šiame etape lyderis turi būti kompetentingas (ruošiant kokybės uždavinius ir kriterijus, ataskaitas apie kokybės rezultatus), turėti bendravimo įgūdžius (naudojami darbuotojus ir interesų grupes informuojant apie veiklos rezultatus, pristatant lūkesčius ir užtikrinant reikiamus rezultatus), analitinius įgūdžius (siekiant pasiektus projekto rezultatus stebėti lyginant su kokybės kriterijais).

Pakilus iki *projekto direktoriaus* kinta ir kompetencijų pobūdis. Lyderis turi žinoti ir suprasti kokybės vadybos principus ir jų taikymą, kokybės vadybos poreikį projekte ir jos vietą visoje organizacijoje, kokybės svarbą renkantis kompromisus dėl laiko, kainos ir veiklos rezultatų, kokybės politiką ir standartus (taikomus projektų vadybos aplinkoje), kokybės vadybos priemonės, jų galimybes, trūkumus, taikymą ir poveikį, suvokti kokybės pasekmes, kritinius sėkmės ir žlugimo kriterijus bei kokybiškos veiklos priemonės, pasaulinius kokybės standartus. Be to, svarbu turėti lyderystės, bendravimo ir tarpasmeninius įgūdžius (padedančius laikytis kokybės etalonų), būti kompetentingam (perduodant sprendimus ir rašant kokybiškas ataskaitas), turėti analizavimo, interpretavimo ir duomenų peržiūrėjimo įgūdžių (naudojamų vertinant pasiektus rezultatus pagal kokybės etalonus), problemų sprendimo įgūdžių (padedančių užpildyti kokybės užtikrinimo spragas). Reikia būti atviram naujoms idėjoms ir drąsai, gebėti daryti globalias ir dinamiškas išvalgas, turėti bendradarbiavimo ir komandinio darbo kompetencijų, būti kūrybiškam, atsakingam ir motyvuotam. Svarbu būti orientuotam į tikslus, gebėti įkvepiamai motyvuoti.

Žmogiškųjų išteklių vadybos metodų taikymas. Taikant žmogiškųjų išteklių vadybos metodus lyderis, būdamas *projekto darbuotoju*, turi praktiškai ir greitai mokytis, žinoti ir suvokti poreikį žmogiškuosius išteklius valdyti visoje projekto vadybos sistemoje, žmogiškųjų išteklių vadybos vietą projekto gyvavimo ciklo ir kitų projektų vadybos funkcijų kontekste, žmogiškųjų išteklių vadybos priemonių ir metodų taikymą pareiškėjo kompetencijos

sirtyje, suvokti kaip, kada ir kodėl diegiami žmogiškųjų išteklių vadybos procesai, asmens indėlio į žmogiškųjų išteklių vadybos procesą svarbą, individų ir komandų indėlių, jų kuriamą sinergiją. Lyderis šiame etape turi būti kūrybiškas, gebėti spręsti problemas, kurti ir dalytis turiniu, būti efektyvus ir pasiekti rezultatų, taikyti inovacijas, bendradarbiauti ir dalytis žiniomis, orientuotis į tikslus ir juos įgyvendinti, diegti naujoves, turėti vertybinę orientaciją, kritiškai mąstyti, žinoti konfliktų sprendimo principus ir juos spręsti, gebėti dirbti komandoje, turėti gerų bendravimo ir analitinių įgūdžių.

Tapus *projekto vadovu* reikalingos kompetencijos išsiplėčia. Lyderis turi žinoti ir suvokti žmogiškųjų išteklių vadybos svarbą projektų vadybos aplinkoje, žmogiškųjų išteklių ugdymo veiklą (auklėjimą, praktinį ir greitą mokymą ir pan.), įprastą organizacijos politiką, standartus ir metodus (taikomus siekiant žmogiškųjų išteklių vadybos tikslų), pripažintų žmogiškųjų išteklių atrankos, paskyrimo, mokymo, rezultatų vertinimo ir motyvacijos priemonių naudojimą, konfliktus ir stresą (kurį patiria projektams vadovaujantys asmenys, ypač žmogiškųjų išteklių matricos vadybos aplinkoje), žmogiškųjų išteklių vadybos rezultatus, kritinius sėkmės ir žlugimo kriterijus, žmogiškųjų išteklių veiklos rezultatų vertinimo metodus. Jis turi gebėti taikyti tarpasmeninius įgūdžius, įvertinti tarpasmenines stiprybes ir silpnybes, suvoktų skirtumus tarp darbo turinio, procesų ir rizikos (kuri žmogiškųjų išteklių vadybos reikalavimams įtaką daro įvairiuose projekto etapuose). Reikia turėti planavimo įgūdžių (leidžiančių nustatyti, kokių įgūdžių reikia, ir darbuotojams paskirstyti projekto pareigas), bendravimo ir lyderio įgūdžių (padedančių motyvuoti darbuotojus, perteikti lūkesčius ir užtikrinti rezultatų pasiekimą), tarpasmeninių įgūdžių sprendžiant konfliktus, praktinio mokymo ir auklėjimo įgūdžių (padedančių didinti našumą). Be to, lyderis turi būti kūrybiškas, gebėti spręsti problemas, kurti ir dalytis turiniu, būti efektyvus siekiant rezultatų, taikyti inovacijas, bendradarbiauti ir dalinimasis žiniomis, būti orientuotas į tikslus ir juos įgyvendinti, diegti naujoves, turėti vertybinę orientaciją, kritiškai

mąstyti, turėti analitinių įgūdžių (naudojamus peržiūrint projektą ir nustatant tobulinimo būdus).

Lyderiui esant *projekto direktoriumi*, kompetencijos sudėtingėja. Lyderis turi žinoti ir išmanyti žmogiškųjų išteklių vadybos svarbą projektų vadybos aplinkoje, išmanyti žmogiškųjų išteklių vadybos rezultatams pasiekti reikalingą politiką, standartus ir metodus, žmogiškųjų išteklių atrankos, paskyrimo, mokymo, rezultatų vertinimo ir motyvacijos priemonių naudojimą, jų galimybes, trūkumus, taikymą ir poveikį, konfliktų ir streso problemas (kurias patiria projektams vadovaujantys asmenys, ypač žmogiškųjų išteklių matricos vadybos aplinkoje), žmogiškųjų išteklių vadybos rezultatus, kritinius sėkmės ir žlugimo kriterijus, žmogiškųjų išteklių rezultatyvumo vertinimo metodus. Taip pat reikia gebėti taikyti tarpasmeninius įgūdžius, įvertinti tarpasmenines silpnybes ir stiprybes, veikloje taikyti reikiamas strategijas (pvz., lyderystės, sprendimų priėmimo, grupių dinamikos, pokyčių vadybos, mokymosi ir lavinimo), gebėti spręsti interesų grupių vadybos klausimus, gebėti suvokti skirtumus tarp darbo turinio, procesų ir rizikos (kuri žmogiškųjų išteklių vadybos reikalavimams daro įtaką įvairiuose projekto gyvavimo ciklo etapuose), išmanyti skirtingų lyderystės būdų poveikio ir lyderystės stilius, organizacijos kultūros ir kultūros skirtumų poveikį lyderystės stiliui, gebėti taikyti komandų vystymosi ir dinamikos žinias, išmanyti grupių elgsenos principus, profesionaliai taikyti etišką lyderystę, įmonės atsakomybę ir ilgalaikę mokymosi strategiją. Be to, svarbu turėti planavimo įgūdžių (leidžiančių žmogiškųjų išteklių reikalavimus nustatyti visai programai). Jis vėlgi turi būti kompetentingas (perduodant sprendimus ir rašant kokybiškas ataskaitas), turėti itin gerų lyderystės ir gebėjimo vadovauti įgūdžių (įkvėpiančių komandų, vadybininkų ir interesų grupių pasitikėjimą ir pasikliovimą), bendravimo ir tarpasmeninius įgūdžių (perteikiant lūkesčius, derantis, sprendžiant konfliktus ir motyvuojant rezultatyvumą), efektyviai bendradarbiauti, turėti problemų sprendimo įgūdžių (sprendžiant žmogiškųjų išteklių vadybos problemas visoje programoje), teikti dinamiškas ir integruotas

užduotis, valdyti informacijos srautus ir žinias, taikyti tarpdiscipliniškumą ir ilgalaike mokymosi strategiją, komandą valdyti kompleksiskai, suvokti skaitmeninį kompleksiskumą, valdyti turbulentiškas aplinkas, būti drąsus ir atviras naujoms idėjoms, plėsti inovacijas, būti komunikabilus, pasiekti tikslus, turėti analitinį, globalų, sisteminį mąstymą, skatinti kūrybiškumą, valdyti aplinkas, informacijos srautus ir žinias, kurti vertes ir konkurencingumą, turėti ugdymo ir auklėjimo įgūdžių.

Siekiant įgyvendinti lyderio gyvavimo proceso organizacijoje tikslus buvo sukurtas lyderio gyvavimo organizacijoje proceso kompleksinės analizės modelis (3.1 pav.), apimantis lyderio gyvavimo organizacijoje procesą, jame dalyvaujančių ir savo tikslus norinčių įgyvendinti suinteresuotų grupių bei išorinės aplinkos kaip visumos variantinį projektavimą, daugiakriterinę analizę ir efektyviausių variantų nustatymą. Norint užtikrinti vykdomo projekto efektyvumą, reikia atsižvelgti į mikro-, mezo- ir makrolygmens veiksnių nustatytas sąlygas. Keičiantis šiems veiksniams, keičiasi ir lyderiui keliami reikalavimai.

Kaip matome, lyderio veiklos galimybės bei efektyvumo lygis labai priklauso nuo racionaliai parinktų (esamų) mikro-, mezo- ir makroaplinkos kintamųjų veiksnių. Kitaip tariant, esant konkrečioms mikro-, mezo- ir makrolygmens kintamiesiems veiksniams iš karto objektyviai apribojami reikalavimai lyderio kompetencijoms. Suprantama, kai lyderio kompetencijų poreikis priklauso nuo konkrečios mikro-, mezo- ir makrolygmens aplinkos, geriausia savo veiklą plėtoti tose srityse, šalyse ir geografinėse vietovėse (sostinė, įvairūs šalies miestai ir rajonai, kaimo vietovės ir t. t.) ir su tomis suinteresuotomis grupėmis, kur visų šių grupių tikslai būtų maksimaliai įgyvendinti (3.1 pav.). Remdamiesi šiuo teiginiu, lyderiai stengiasi susikurti sau racionalias vidinės ir išorinės aplinkos veiklos sąlygas, kad kuo geriau tenkindami klientų poreikius pelnytų geresnę reputaciją ir organizacija gautų daugiau pelno.

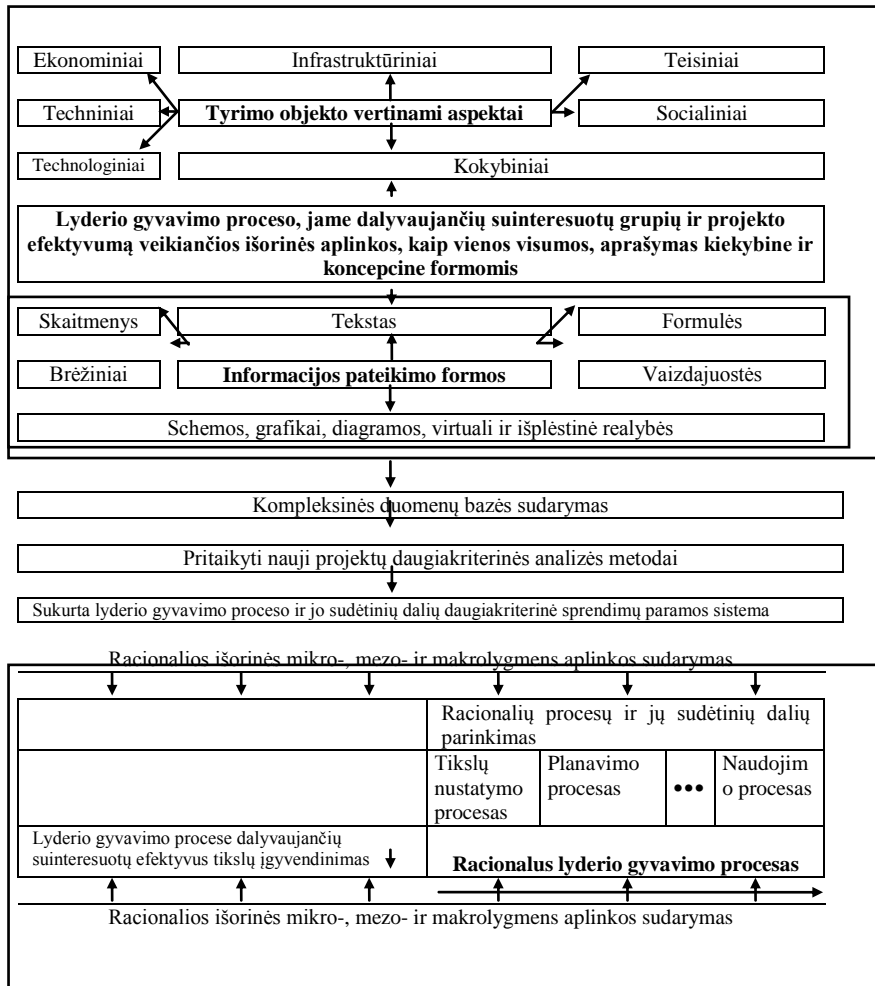
Vadovaujantis pateiktomis mintimis, galima papildomai patikslinti vieną iš šios disertacijos uždavinių – pateikti efektyvaus lyderio gyvavimo proceso teorinio modelio projektą, remiantis racionalių mikro-, mezo- ir makrolygmens kintamųjų veiksnių paieška. Šiame darbe modelis suprantamas kaip žaidimų taisyklių sistema, kuriai esant lyderis geriausiai panaudotų savo potencialias galimybes. Tai siūloma atlikti analizuojant išsivysčiusių šalių patirtį bei žinias ir pritaikant Lietuvai. Analizuojant reikia sudaryti galimus lyderio strategijos variantus, juos įvertinti pagal daugiakriterinius analizės metodus ir išrinkti veiksmingiausius. Iš pradžių ekspertiniais metodais nustatomi mikro-, mezo- ir makrolygmens veiksniai ir juos apibūdinančios kriterijų sistemos ir posistemiai, išsamiai apibūdinantys lyderio veiklą. Lyderio gyvavimo proceso kompleksinės analizės modelis įgyvendinamas sudėtingoje kompleksinėje aplinkoje, todėl dera aptarti praktinį jo realizavimą.

Lyderio gyvavimo proceso kompleksinės analizės modelio praktinis realizavimas. Lyderio gyvavimo proceso kompleksinės analizės modelis buvo praktiškai realizuojamas tokiais pagrindiniais etapais (3.3 pav.):

- Lyderio gyvavimo proceso, jame dalyvaujančių suinteresuotų grupių ir projekto efektyvumą veikiančios išorinės aplinkos kaip vienos visumos aprašymas kiekybine ir koncepcine formomis.
- Kompleksinės duomenų bazės sudarymas, remiantis atliktu tyrimo objekto aprašymu kiekybine ir koncepcine formomis.
- Daugiakriterinės analizės metodų taikymas, siekiant atlikti lyderio gyvavimo proceso ir jo sudėtinių dalių variantinį projektavimą, nustatyti sudarytų alternatyvų naudingumo laipsnį ir prioritetiškumą.
- Siekiant automatizuotai atlikti lyderio gyvavimo proceso ir jo sudėtinių dalių variantinį projektavimą, nustatyti sudarytų alternatyvų naudingumo laipsnį ir prioritetiškumą, sukurta lyderio gyvavimo proceso ir jo sudėtinių dalių daugiakriterinės sprendimų paramos sistema.

- Lyderio gyvavimo procesą veikiančios išorinės mikro-, mezo- ir makrolygmens aplinkos ir galimybės ją racionalizuoti analizė.

Šie etapai trumpai išdėstyti toliau.



3.3 pav. Lyderio gyvavimo proceso kompleksinės analizės modelio praktinis realizavimas

Tyrimo objekto vertinami aspektai ir informacijos pateikimo formos. Lyderio gyvavimo procesą, jame dalyvaujančias suinteresuotas grupes ir proceso efektyvumą veikiančią išorinę aplinką kaip vieną visumą, aprašant kiekybine ir koncepcine formomis (3.3 pav.), pateikiama lyderio gyvavimo proceso įvairius aspektus apibūdinanti informacija. Kiekybinė informacija apima kriterijų sistemas, matavimo vienetus, reikšmes ir pradinius reikšmingumus, informaciją apie alternatyvių gyvavimo proceso variantų sudarymą.

Sudarant lyderio gyvavimo procesą apibūdinančią kriterijų sistemą buvo remtasi ir kitų anksčiau įvardytų autorių mintimis . Suinteresuotų grupių tikslai ir projektus apibūdinanti kriterijų sistema tam tikra prasme yra gana subjektyvūs. Todėl siekiant padidinti šios analizės objektyvumo laipsnį, sudarant gyvavimo proceso variantus apibūdinančią kriterijų sistemą, taip pat buvo svarbu žinoti dalykinių ekspertų požiūrį.

Lyderio gyvavimo proceso koncepciniame aprašyme tekstine, grafine (schemos, grafikai, diagramos) forma, brėžiniais, vaizdajuostėmis, išplėstine ir virtualia realybėmis pateikiamas lyderio gyvavimo proceso ir juos išsamiai apibūdinančių kriterijų aprašymas, priežastys ir pagrindimas, kuriais remiantis buvo nustatyti kriterijų sistema, reikšmės ir reikšmingumai, taip pat pateikiama informacija apie variantinio projektavimo galimybes.

Siekiant atlikti išsamią tyrimų objekto analizę reikia kompleksiskai įvertinti jo ekonominius, techninius, kokybinius, technologinius, socialinius, teisinius, infrastruktūrinius ir kitus aspektus. Vertinamų aspektų įvairovę turi atitikti duomenų, reikalingų sprendimams priimti, pateikimo formų įvairovė. Todėl duomenys, reikalingi sprendimams priimti, gali būti pateikti skaitmenine, tekstine, grafine (schemos, grafikai, diagramos), formulių, vaizdajuosčių, išplėstine ir virtualia realybėmis ir kitokia forma (3.3 pav.).

Remiantis atliktu lyderio gyvavimo proceso ir jo sudėtinių dalių aprašymu kiekybine ir koncepcine formomis, sudaroma kompleksinė duomenų bazė, išsamiai apibūdinanti nagrinėjamą objektą ir sudaranti sąlygas atlikti jo variantinį projektavimą ir daugiakriterinę analizę. Naudojant kompleksinę duomenų bazę galima efektyviau suderinti visų projekte dalyvaujančių suinteresuotų grupių tikslus ir priimamus sprendimus ir kompleksiskai didinti projekto efektyvumą.

Kompleksinės duomenų bazės sudarymas. Skirtingos suinteresuotos grupės įvairiems projekto kriterijams teikia nevienodą prioritetiškumą, o kokybiniais kriterijams – ir kitokias reikšmes. Be to, organizacijos veiklų gyvavimo proceso projektavimo metu galima sudaryti daug jo atskirų etapų

alternatyvių variantų. Siekiant išspręsti šias problemas, buvo sudaryta kompleksinė duomenų bazė, kurios fragmentas pateiktas 3.1–3.4 lentelėse. Šioje kompleksinėje duomenų bazėje alternatyvūs variantai kompleksiskai aprašomi kiekybine (kriterijų sistema, kriterijų matavimų vienetai, reikšmės ir reikšmingumai) ir koncepcine (tekstas, grafika (schemos, grafikai, diagramos), brėžiniai, vaizdajuostės) formomis. Šių visų duomenų visuma išsamiai apibūdina nagrinėjamą objektą. Šios kompleksinės duomenų bazės taikymas sudaro geresnes sąlygas projektavimo metu racionaliau patenkinti dalyvaujančių suinteresuotų grupių tikslus ir parengti efektyvų projektą.

Kompleksinė duomenų bazė sudaryta iš tokių sudėtinių dalių:

- Pradinių duomenų lentelių. Šiose duomenų lentelėse įvairios suinteresuotos grupės pateikia pradinis duomenis, kuriais remiantis atliekamas projekto ar jo sudėtinių dalių kompleksinis projektavimas.
- Įvertinimo lentelių, t. y. lentelių, kuriose pateikiama visapusiška kiekybinė ir koncepcinė informacija, išsamiai apibūdinanti alternatyvius variantus. Remiantis įvertinimo lentelėmis atliekama organizacijos veiklų gyvavimo proceso ir jo sudėtinių dalių daugiakriterinė analizė.
- Variantinio projektavimo lentelių, t. y. lentelių, kuriose pateikiama kiekybinė ir koncepcinė informacija apie galimas alternatyvių sprendimų tarpusavio derinių kombinacijas.

Kiekybinė ir kokybinė informacija susijusi su alternatyvomis						
Kriterijai apibūdinantys alternatyvas	* Matavimo vienetai	Kriterijaus svoris (svertinis koeficientas)	Palygintos alternatyvos			
			Nurodymas	Įtikinimas	Dalyvavimas	Delegavimas
Sėkėju laikas	+ Balai	0,1	2,43	2,25	2,95	2,5
Formalus išsilavinimas	- Balai	0,15	15,07	4,75	16,33	18
Užduoties struktūra	- Balai	0,1	24,58	20,6	23,87	26,08
Lyderio-sėkėjo santykiai	+ Balai	0,3	61,27	108,69	151,07	100,45
Vadovo galios pozicija	+ Balai	0,35	272,25	266,86	240,89	197
Rizikos kontrolė ir konkurencingumas	+ Balai	0,15	10	8	7	7
Žmogiškųjų išteklių valdymas	+ Balai	0,3	6	7	10	10
Kūrybiškumas	+ Balai	0,25	5	7	10	10
Pokyčių valdymas	+ Balai	0,19	9	8	7	8
Operatyvus problemų sprendimas	+ Balai	0,26	9	8	8	8

*. Simbolis „+(-)“ parodo, kad didesnė (mažesnė) kriterijaus reikšmė atitinka didesnę (mažesnę) reikšmingumą vartotojui (suinteresuotoms grupėms)

3.1 lentelė. Situacinio lyderiavimo pradinių duomenų matrica

Kiekybinė ir kokybinė informacija susijusi su alternatyvomis					
Kriterijai apibūdinantys alternatyvas	Matavimo vienetai	Kriterijaus svoris (vertinis koeficientas)	Palygintos alternatyvos		
			JAV	Suomija	Lietuva
Mūsų salonas turi didelį įtaką nustatant su tiekėju automobiliais susijusią rinkodaros politiką ir standartus	- Balai	0.09	0.8086	0.7394	0.2048
Geras mūsų salone idėjas dažnai neparduodamas tiekėjo biūro	- Balai	0.08	0.4369	0.7052	0.7069
Mūsų salonui neleidžiama prisidėti nustatant standartus ir specialias nuslaidžias salonomis	- Balai	0.07	0.7033	0.7822	0.8938
Ši tiekėjo pusė tikrai stinga paramos, instruktažų ir priimtamo ryšio	- Balai	0.12	0.8553	0.7618	0.675
Vos pardavęs mums automobilį, tiekėjas iškart mus pamiršta	- Balai	0.13	0.5088	0.8545	0.6486
Tiekėjas labai domina mūsų salono gerovę	- Balai	0.21	0.5974	0.506	0.1747
Tiekėjas mums pateikia pakankamai rekomendacijų ir tikrųjų nurodymų, kaip valdyti saloną	- Balai	0.1	0.6192	0.6841	0.3331
Yra susijusių kelių balsas ir pareigos tikrai išdėstytos švedinėje sutartyje	- Balai	0.11	0.7793	0.807	0.8567
Mus skatina naudoti vieningas procedūras	- Balai	0.09	0.7979	0.5272	0.8208
Motyvacinė sistema	- Balai	0.08	8	7	5
Tyrimai kvalifikacijos kėlimo kursai	- Balai	0.09	7	7	8
Kompleksinis komandos valdymas	- Balai	0.11	5	7	8
Inovacijų laikymas	- Balai	0.1	9	8	7
Kūrybiškumas	- Balai	0.09	8	6	7
Kritinis mąstymas	- Balai	0.1	6	7	8
Bendradarbiavimas	- Balai	0.08	7	6	7
Inovatyvumas	- Balai	0.09	7	6	6
Sprendimų priėmimas	- Balai	0.07	6	6	7
Aplinkos srautu valdymas	- Balai	0.08	6	8	5
Produktyvumas	- Balai	0.12	5	8	6
Gebėjimas spręsti problemas skaitmeninėje aplinkoje	- Balai	0.1	8	5	6
Lankotumas	- Balai	0.09	7	7	8
Konkretumas	- Balai	0.07	4	9	7
Analitinis mąstymas	- Balai	0.08	8	9	8

* Simbolis „+(-)“ parodo, kad didesnė (mažesnė) kriterijaus reikšmė atitinka didesnę (mažesnę) reikšmingumą vartotojui (suinteresuotoms grupėms)

3.2 lentelė. Pradiniai duomenys, reikalingi lyderio atsakomybės daugiakriterinei analizei atlikti remiantis kelio ir tikslo teorija

Kiekybinė ir kokybinė informacija susijusi su alternatyvomis					
Kriterijai apibūdinantys alternatyvas	Matavimo vienetai	Kriterijaus svoris (vertinis koeficientas)	Palygintos alternatyvos		
			JAV	Suomija	Lietuva
Mūsų salonas turi didelį įtaką nustatant su tiekėju automobiliais susijusią rinkodaros politiką ir standartus	- Balai	0.09	0.8086	0.7394	0.2048
Geras mūsų salone idėjas dažnai neparduodamas tiekėjo biūro	- Balai	0.08	0.4369	0.7052	0.7069
Mūsų salonui neleidžiama prisidėti nustatant standartus ir specialias nuslaidžias salonomis	- Balai	0.07	0.7033	0.7822	0.8938
Ši tiekėjo pusė tikrai stinga paramos, instruktažų ir priimtamo ryšio	- Balai	0.12	0.8553	0.7618	0.675
Vos pardavęs mums automobilį, tiekėjas iškart mus pamiršta	- Balai	0.13	0.5088	0.8545	0.6486
Tiekėjas labai domina mūsų salono gerovę	- Balai	0.21	0.5974	0.506	0.1747
Tiekėjas mums pateikia pakankamai rekomendacijų ir tikrųjų nurodymų, kaip valdyti saloną	- Balai	0.1	0.6192	0.6841	0.3331
Yra susijusių kelių balsas ir pareigos tikrai išdėstytos švedinėje sutartyje	- Balai	0.11	0.7793	0.807	0.8567
Mus skatina naudoti vieningas procedūras	- Balai	0.09	0.7979	0.5272	0.8208
Motyvacinė sistema	- Balai	0.08	8	7	5
Tyrimai kvalifikacijos kėlimo kursai	- Balai	0.09	7	7	8
Kompleksinis komandos valdymas	- Balai	0.11	6	7	8
Inovacijų laikymas	- Balai	0.1	9	8	7
Kūrybiškumas	- Balai	0.09	8	6	7
Kritinis mąstymas	- Balai	0.1	6	7	8
Bendradarbiavimas	- Balai	0.08	7	6	7
Inovatyvumas	- Balai	0.09	7	6	6
Sprendimų priėmimas	- Balai	0.07	6	6	7
Aplinkos srautu valdymas	- Balai	0.08	6	8	5
Produktyvumas	- Balai	0.12	5	8	6
Gebėjimas spręsti problemas skaitmeninėje aplinkoje	- Balai	0.1	8	5	6
Lankotumas	- Balai	0.09	7	7	8
Konkretumas	- Balai	0.07	4	9	7
Analitinis mąstymas	- Balai	0.08	8	9	8

* Simbolis „+(-)“ parodo, kad didesnė (mažesnė) kriterijaus reikšmė atitinka didesnę (mažesnę) reikšmingumą vartotojui (suinteresuotoms grupėms)

3.3 lentelė. Užsienio organizacijų lyderiavimo kultūrų analizės pradinių duomenų matrica

Kokybinė ir kokybinė informacija susijusi su alternatyvomis				
Kriterijai apibūdinantys alternatyvas	* Matavimo vienetai	Kriterijaus svoris (vertinimo koeficientas)	Palyginimo alternatyvos	
			AV	SV
Ar šalis tikrai patalpa siekti tikslus su pirmojo žingsniu, o ne prieš jį	- Bala	0.18	0.858	0.0658
Ar yra finansiniai ir žmogiškieji resursai, reikalingi pirmojo žingsnio įgyvendinimui	- Bala	0.13	0.4838	0.0883
Nepamenu, kad ši pirmojo žingsnio galimybė būtų tokios pat svarbi, kaip ir kitais atvejais	- Bala	0.08	0.8776	0.6742
Ar yra, jeigu dar būtų partaigos gerinti būsimas salones veiklos rezultatus, pirmojo žingsnio metu	- Bala	0.08	0.8873	0.6083
Ar galima būtų patalpa su pirmojo žingsniu atlikti žada atlikti naujas darbus	- Bala	0.2	0.8216	0.7799
Ar yra, kad mūsų pirmojo žingsnio vertė būtų pataigos įgyvendinimui ir produktams, ir už tai ji būtų atliktose darbuose	- Bala	0.1	0.7194	0.774
Ar yra, mūsų pirmojo žingsnio patalpa būtų kontroliuojama tikrai, mūsų galimybių kontroliuoti su vietiniais automobiliais, salonių irgi bus geresni	- Bala	0.1	0.847	0.587
Ar yra, kad pirmojo žingsnio patalpa būtų mūsų pirmojo žingsnio darbus dirba „apdovanojama“ nei „su žmogiškieji“	- Bala	0.08	0.7711	0.5782
Turėtumėte, jeigu ir kitais atvejais žmogiškieji patalpa dirbti būtų patalpa kaip su darbiniais žmogiškais	- Bala	0.07	0.7911	0.631
Kokybiškumas	- Bala	0.1	8	6
Bendradarbiavimas	- Bala	0.08	7	6
Atsivertė	- Bala	0.1	7	9
Motyvacija	- Bala	0.08	8	7
Laikotarpis ir turinio sąlygos	- Bala	0.12	8	8
Samandinis darbas	- Bala	0.1	8	7
Šiuo darbuotojai	- Bala	0.08	5	4
Vertybinė orientacija ir šiuo išsivystymas	- Bala	0.08	8	7
Uždarumas	- Bala	0.1	8	9
Orientacija į šiuo	- Bala	0.08	7	8
Produktyvumas	- Bala	0.08	7	8
Užtikrinimas kompleksinio valdymo	- Bala	0.08	8	5
Operatyvus problemų sprendimas	- Bala	0.07	7	8
Užtikrinimas užtikrinimas	- Bala	0.08	8	7
Laiko sąlygos	- Bala	0.17	5	7
Tarpdisciplinavimas	- Bala	0.08	4	5
Užtikrinimas bendradarbiavimas	- Bala	0.08	7	8
Tikros samandis įgyvendinimas	- Bala	0.07	8	7
Užtikrinimas matymo	- Bala	0.1	8	7
Užtikrinimas atsaka, šiuo valdymo	- Bala	0.1	7	7
Užtikrinimas skausmą šiuo valdymo	- Bala	0.08	7	7
Užtikrinimas matymo strategija	- Bala	0.08	7	8
Vertės kriterijai ir konkurencingumas	- Bala	0.07	8	7

3.4 lentelė. Pradiniai duomenys, reikalingi bendradarbiavimo, rinkodaros kanalų daugiakriterinei analizei atlikti

Šioje kompleksinėje duomenų bazėje gali būti pateiktos įvairių suinteresuotų grupių teorinės ir praktinės žinios, kita turima informacija, taip pat pateiktos rekomendacijos, siekiant ateityje nekartoti padarytų klaidų. Pavyzdžiui, naudojantis šia duomenų baze, galima palyginti dabar projektuojamą ar vykdomą projektą su alternatyviais ar anksčiau įgyvendintais, nustatyti jo silpnąsias vietas ir pateikti rekomendacijas didinti jo efektyvumą. Taigi vartotojas, naudodamas šią duomenų bazę, gali dabar vykdomam projektui pritaikyti daugelio įvairių sričių ekspertų sukauptas žinias, anksčiau atliktų panašių projektų patyrimą. Siekiant efektyviau įgyvendinti projektus, šia informacija siūloma remtis nuo pat pirmųjų susitikimų su užsakovu ir įdiegti pažangiausią praktiką. Kompleksiškai projektuodamos organizacijos veiklų gyvavimo procesą suinteresuotos grupės gali efektyviau spręsti bendrus uždavinius. Dėl to sumažėja projekto kaina, trukmė ir pagerėja kokybė. Uždaviniai, išspręsti pasitelkus kompleksinę duomenų bazę, pateikti 3.2 skyriuje.

Siekiant atlikti organizacijos veiklų gyvavimo proceso ir jo sudėtinių dalių variantinį projektavimą, nustatyti sudarytų alternatyvų naudingumo laipsnį ir prioritetiškumą buvo pritaikyti daugiakriterinės analizės metodai. Šie metodai plačiau aprašyti 7 priede.

Savaime suprantama, kad be kompiuterių sudaryti ir išanalizuoti dešimtis tūkstančių alternatyvių variantų, kai kiekvieną iš jų apibūdina dešimtybės kriterijų su konkrečiomis reikšmėmis ir reikšmingumais, taip pat koncepcinė informacija, yra gana sudėtinga. Tai galima atlikti tik automatizuotai, pavyzdžiui, taikant sprendimų paramos sistemas. Anksčiau minėtiems tikslams įgyvendinti buvo sukurtos organizacijos veiklų gyvavimo proceso ir jo sudėtinių dalių daugiakriterinės sprendimų paramos sistemos. Tipinė šių sistemų struktūra yra tokia: duomenų bazė ir duomenų bazės valdymo sistema, modelių bazė ir modelių bazės valdymo sistema, vartotojo sąsaja. Modelių bazėje užprogramuotų metodų pagrindą sudaro pritaikyti projektų daugiakriterinės analizės metodai, pateikti 7 priede. Organizacijos veiklų gyvavimo proceso ar jo sudėtinių dalių efektyvumo didinimo pavyzdžiai, išspręsti su šiomis sistemomis, pateikti 3.2 skyriuje. Sukurtos daugiakriterinės sprendimų paramos sistemos aprašytos taip pat 3.2 skyriuje.

Apibendrinant informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijas formavimo aspektu, atsirado galimybė sukurti originalų lyderio gyvavimo proceso kompleksinės analizės modelį, sudarantį sąlygas kompleksiškai analizuoti lyderio gyvavimo procesą, jame dalyvaujančias suinteresuotas grupes ir šį projektą veikiančią išorinę mikro-, mezo- bei makrolygmens aplinką. Tuo tikslu buvo nagrinėtas pavyzdys, kuriame analizuojami makro-, mikro- ir mezoaplinkos veiksniai.

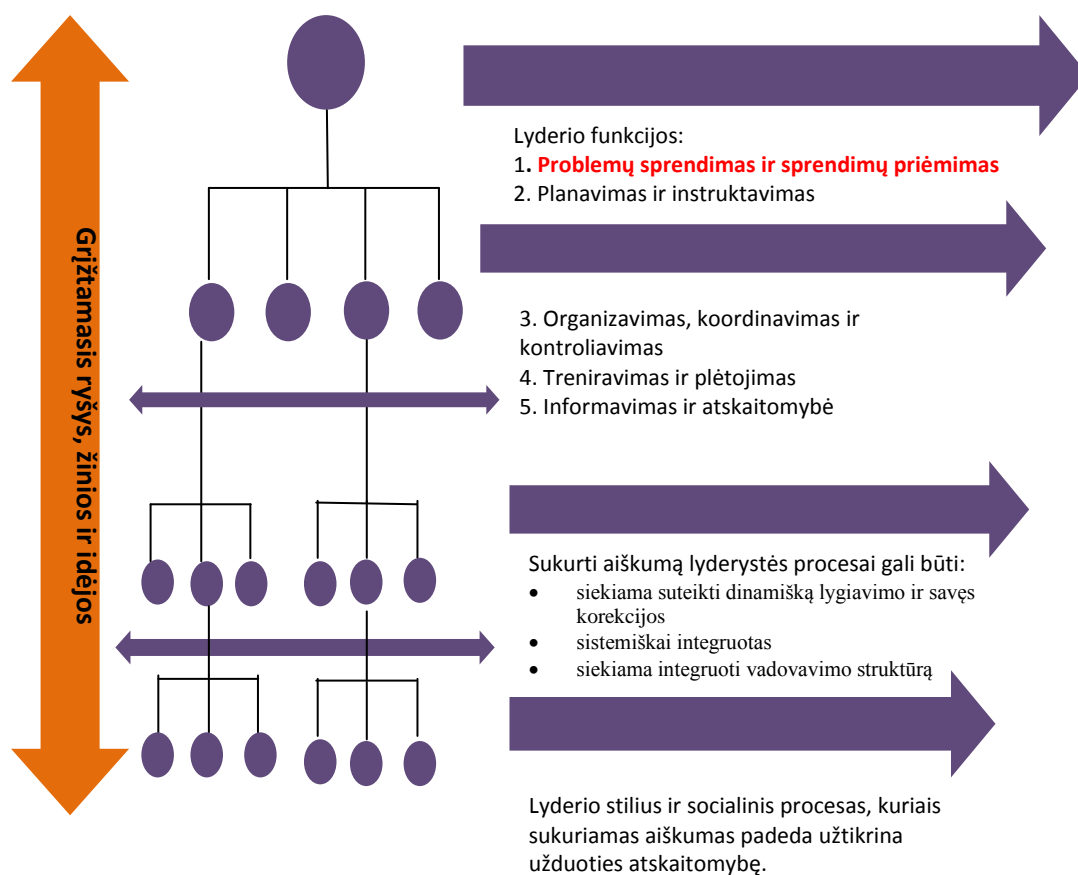
Lyderio gyvavimo proceso analizė, jam esant projekto darbuotoju, projekto vadovu ir projekto direktoriumi, išryškino, kaip keitėsi lyderiui būtinos vadybos, laiko, išlaidų, kokybės ir žmogiškųjų išteklių vadybos kompetencijos. Šiuo pagrindu patikrintas lyderio gyvavimo proceso kompleksinės analizės modelio praktinis realizavimas.

Daugiakriterinei analizei reikalingų pradinių duomenų paruošimas. Vienas svarbiausių lyderio gyvavimo proceso daugiakriterinės analizės etapų – alternatyvas apibūdinančių kriterijų reikšmių ir reikšmingumų nustatymas. Apskaičiavus kriterijų reikšmes ir reikšmingumus bei taikant daugiakriterinės analizės metodus, nustatomi lyginamų variantų naudingumo laipsnis ir prioritetiškumas.

Lyginamų alternatyvų analizės rezultatai pateikiami sprendimų matricos pavidalu. Matricos stulpeliai išreiškia nagrinėjamus n variantus, o eilutėse pateikiama kiekybinė ir koncepcinė informacija, išsamiai apibūdinanti nagrinėjamas alternatyvas. Lyderio gyvavimo proceso alternatyvas aprašant kiekybine ir koncepcine formomis, pateikiama įvairius jo aspektus apibūdinanti informacija. Kiekybinė informacija apima kriterijų sistemas, matavimo vienetus, reikšmes ir pradinius reikšmingumus, minimizuojantį ar maksimizuojantį kriterijų, informaciją apie alternatyvų sudarymą. Aprašant lyderio gyvavimo procesą koncepcine forma, tekstu, schemomis, grafikais, diagramomis, brėžiniais, vaizdajuostėmis, išplėstine ir virtualia realybėmis pateikiama koncepcinė informacija apie variantus ir juos išsamiai apibūdinančius kriterijus (jų aprašymas, priežastys ir pagrindimas, kuriais remiantis buvo nustatyti kriterijų sistema, reikšmės ir reikšmingumai, taip pat pateikiama informacija apie variantinio galimybes). Koncepcinė informacija reikalinga norint išsamiau ir tiksliau įvertinti nagrinėjamas alternatyvas, t. y. ji padeda gauti ne tik išsamesnę informaciją, bet ir tiksliau sudaryti kriterijų sistemą bei nustatyti kriterijų reikšmes ir reikšmingumus.

Norint išrinkti efektyviausią variantą, reikia, sudarius sprendimų priėmimo matricą, atlikti alternatyvų daugiakriterinę analizę. Tai atliekama lyginant nagrinjamų variantų kriterijų reikšmes ir reikšmingumus, analizuojant koncepcinę informaciją. Nagrinėjamą lyderio gyvavimo procesą galima apibūdinti tik remiantis daugelio skirtingą prasmę ir dimensijas turinčių kriterijų sistema. Ji įprasminama Tozer (2012) sukurtu kaskados efektų principu grįstos lyderystės procesu, apimančiu holistinės lyderystės horizontą,

jos kompleksškumą, lyderio atsakomybę ir poveikį. Siekiant sukurti informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų raiškos besimokančios organizacijos veikloje efektyvumą būtina sukurti integralią ir adaptyvią sprendimų paramos sistemą, kurios paskirtis – **lyderystės efektyvumo įvertinimas ir lyderio kompetencijų diagnostika** (3.4 pav.).



3.4 pav. Lyderystės proceso lygmenys (Tozer 2012, p. 228)

Šiuo požiūriu naujausia ir labiausiai atitinkanti disertacinio tyrimo tikslą ir uždavinius yra Tozer (2012) lyderystės procesų lygmenų schema (3.4 pav.), kurioje dominuojanti lyderio funkcija yra *problemų sprendimas ir sprendimų priėmimas*.

Įvairių šalių mokslininkai, savo darbuose nagrinėdami daugiakriterinės analizės metodus, neanalizavo tokio tyrimo lyderio kaip autorė: lyderio gyvavimo proceso, jame dalyvaujančių suinteresuotų grupių ir alternatyvų efektyvumą veikiančios išorinės aplinkos kaip vienos visumos. Šiai tyrimo lyderio daugiakriterinei analizei atlikti buvo pritaikyti daugiakriterinės analizės metodai. Šie metodai nagrinėjami toliau (7 priedas).

Šiame strateginiame kontekste tampa įmanoma naujai pažvelgti į besimokančios organizacijos, žinių vadybos ir strateginių žinių visuomenės kompetencijų bei informacijos ir komunikacijos specialistų lyderystės kompetencijų vietą ir vaidmenį nacionalinio konkurencinio pranašumo ir valstybės informacijos politikos bei strateginių sprendimų priėmimo formavimo procesuose. Kritinės kompetencijos apibrėžtinės kaip įgūdžių ir technologijų kompleksas, sudarantis galimybes organizaciją teikti konkrečią naudą savo klientams. Tai daugiau nei viena abstrakti kompetencija ar technologija. Kitaip tariant, tai individulių įgūdžių rinkinių ir individualių organizacinių padalinių mokymosi suma. Išanalizavus besimokančios organizacijos sampratą ir žinių visuomenės kompetencijų poreikį, galima teigti, kad aukščiausiojo lygmens vadovai (angl. CEO, CIO) turi išplėtoti gerai pagrįstą požiūrį apie ateityje reikalingas kompetencijas, o organizacijos nariai turi suprasti, kaip prisidėti prie organizacijos kompetencijų sistemos plėtros.

Darbe siekta sumodeliuoti informacijos ir komunikacijos specialistų strategines lyderystės kompetencijų kryptis žinių visuomenės kontekste sukuriant lyderio gyvavimo proceso valdymo kompleksinės analizės modelį, leidžiantį rasti efektyvesnėms subalansuotų informacijos srautų valdymo vertėms ir taip sistemiškai suvaldyti didėjančią skaitmeninį kompleksškumą.

Renkantis tinkamiausią strategiją būtina sistemingai plėtoti konkurencinio pranašumo dimensijas – greitį, nuoseklumą ir inovatyvumą. Greita reakcija į rinkos poreikius suponuoja efektyvią naujų idėjų realizaciją. Nuolatinė rinkos prognozė ir tinklaveikos stebėjimas – būtina sąlyga pirmiesiems sužinoti blogas naujienas (Gates 2008). Tik tokiu būdu įmanoma

rasti efektyvius sprendimo būdus ir įveikti kliūtis pirminiame etape. Koncentruotos besimokančios organizacijos žinios ir patirtis turi būti kryptingai panaudotos siekiant sumanytą organizacijos strategiją paversti realizuota. Aplinkos įtaka ir žinių sklaida tarp individų organizacijoje skatina *kolektyvinės organizacijos kompetencijos* raidos procesus.

3.2. Daugiakriterinė lyderio gyvavimo ciklo organizacijoje analizės sprendimų paramos sistema

Remiantis lyderio gyvavimo ciklo organizacijoje modeliu (3.1 pav.) buvo konstruojama metodų sistema (7 priedas), sudaranti galimybę projektuoti daugiakriterinę lyderio gyvavimo ciklo organizacijoje analizės sprendimų paramos sistemą. Ji patikrinta atliekant ekspertų apklausą ir panaudojant sudarytas duomenų bazes praktinėms užduotims spręsti.

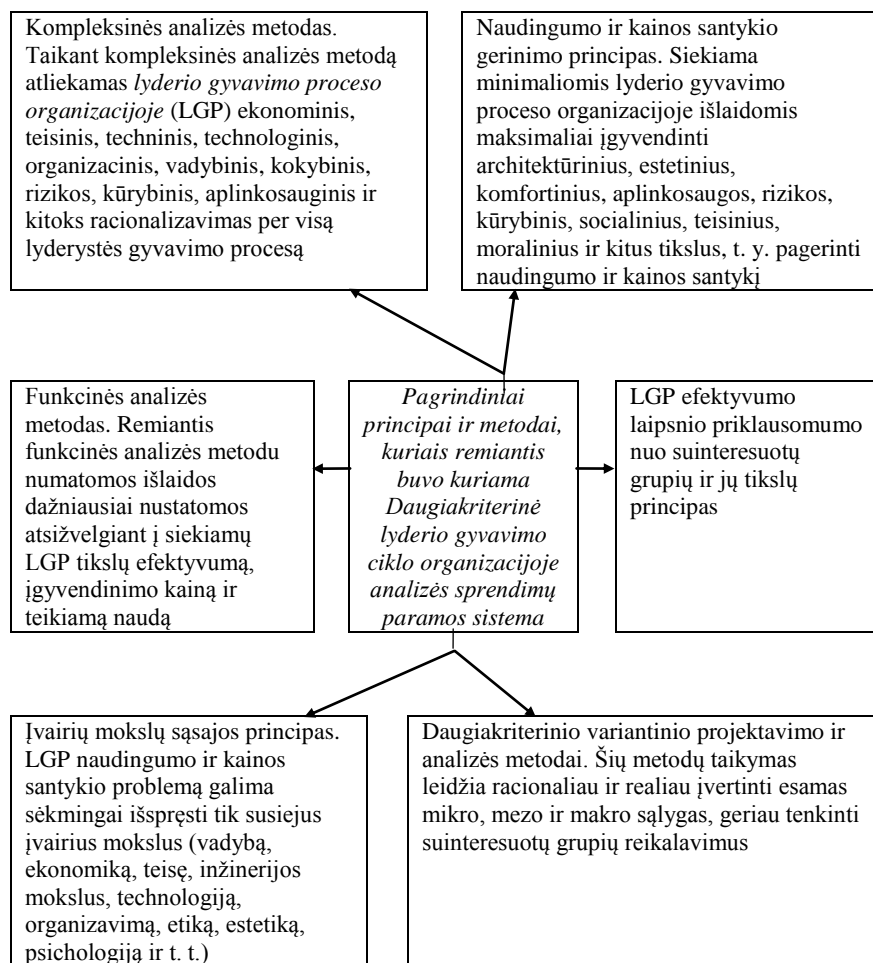
Remiantis atlikta informacinių, ekspertinių ir sprendimų paramos sistemų analize (Kaklauskas 1999), sukurtu lyderio gyvavimo proceso organizacijoje kompleksinės analizės modeliu, ankstesniame poskyryje aprašytais pagrindiniais principais ir metodais bei antrajame skyriuje pateiktais metodais, buvo sukurta daugiakriterinė lyderio gyvavimo ciklo organizacijoje analizės sprendimų paramos (DLGCASP) sistema. Ši sistema sudaryta iš duomenų bazės ir duomenų bazės valdymo sistemos, modelių bazės ir modelių bazės valdymo sistemos, vartotojo sąsajos. **Sistema atitinka naujausius ES strateginius orientyrus, susijusius su darbo vietų atkūrimu, naudojant tiesioginės prijungties režimu veikiančias profesinės karjeros ugdymo galimybes, profesinį įsivertinimą, naujas mokymo galimybes generuojančias bazes ir aplinkas, e. įdarbinimą ir išmanias, realiuoju laiku veikiančias darbo rinkos informacijos sistemas (SWD(2012) 96 final, p. 12).** Toliau DLGCASP sistema trumpai aprašoma.

Principai ir metodai, kuriais remiantis buvo kuriamos sistemos.

Autorė, kurdama daugiakriterinę lyderio gyvavimo ciklo organizacijoje analizės sprendimų paramos sistemą, taikė tokius pagrindinius principus ir metodus (3.4 pav.):

- kompleksinės analizės,
- funkcinės analizės,
- naudingumo ir kainos santykio gerinimo,

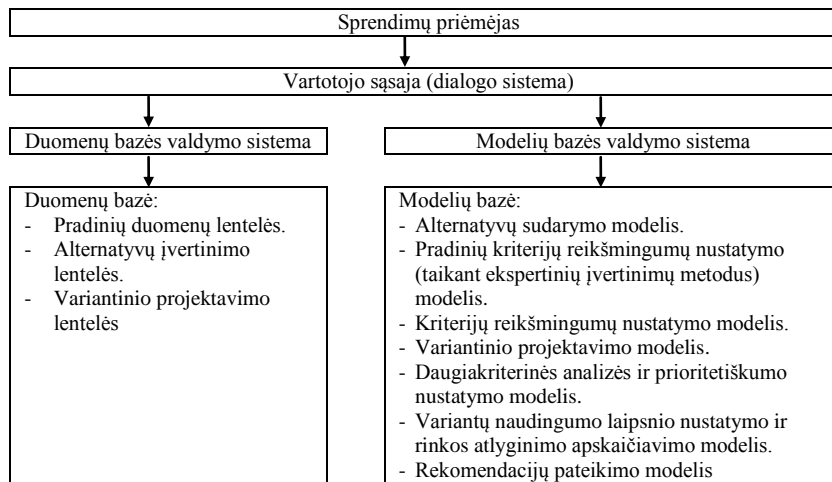
- įvairių mokslų sąsajos,
- daugiakriterinio variantinio projektavimo,
- daugiakriterinės analizės,
- variantų efektyvumo laipsnio priklausomybės nuo suinteresuotų grupių ir jų tikslų.



3.4 pav. Pagrindiniai principai ir metodai, kuriais remiantis buvo kuriamos daugiakriterinės sprendimų paramos sistemos

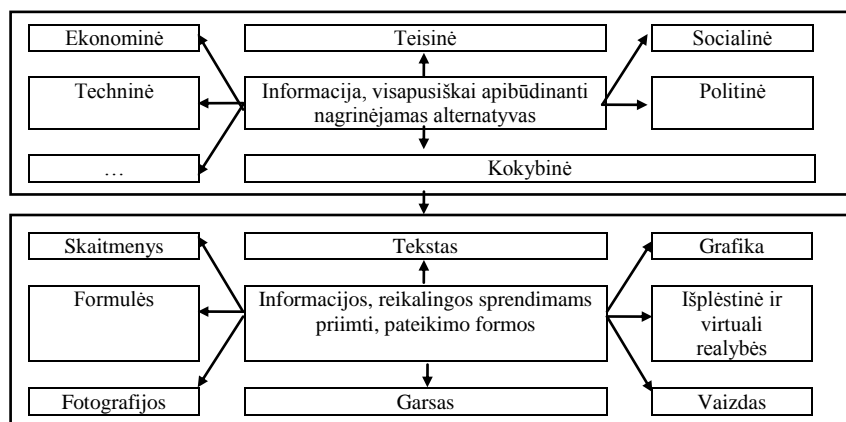
Duomenų bazė. Lyderio gyvavimo organizacijoje procese dalyvauja suinteresuotos grupės (užsakovai, naudotojai, projektuotojai, gamintojai, eksploatavimo organizacijos, savivaldybės), kurių tikslai, galimybės, išsilavinimas ir patirtis skiriasi. Todėl priimant sprendimus dažnai nesutampa

šių suinteresuotų grupių požiūriai. Siekiant visapusiškai apibūdinti nagrinėjamas alternatyvas ir priimti efektyvų kompromisinį sprendimą, dažnai būtina jas aprašyti remiantis ekonomine, teisine, socialine, estetinė, komfortine, technine, technologine ir kitokia informacija (3.5 pav.). Ši informacija turi būti pateikiama vartotojui suprantamiausia forma.



3.5 pav. Daugiakriterinės lyderio gyvavimo ciklo organizacijoje analizės sprendimų paramos sistemos sudedamosios dalys

DLGCASP sistemoje informacija, reikalinga sprendimams priimti, gali būti pateikta skaitmenine, tekstine, grafine (schemos, grafikai, diagramos, piešiniai, brėžiniai), formulių, fotografijos, garso, vaizdo, išplėstinės ir virtualios realybės bei kitokia forma (3.6 pav.). Pavyzdžiui, naudojant skaitmeninę informacijos pateikimo formą, pateikiama variantus išsamiai apibūdinanti kriterijų sistema, matavimo vienetai, reikšmės ir pradiniai reikšmingumai. Naudojant tekstinę informacijos formą, pateikiamas alternatyvų ir jas išsamiai apibūdinančių kriterijų koncepcinis aprašymas, priežastys ir pagrindimas, kuriais remiantis buvo nustatyti konkretūs kriterijų reikšmingumai ir reikšmės ir pan.



3.6 pav. Informacijos, reikalingos sprendimams priimti, pateikimo formos

Tokiu būdu DLGCASP sistema sudaro sąlygas sprendimų priėmėjui gauti įvairiapusę išsamią kiekybinę ir kokybinę informaciją apie lyderio veiklos alternatyvas iš duomenų bazės bei remiantis modelių baze leidžia šiuos veiksnius lanksčiai analizuoti ir priimti sprendimą.

Analizuojant duomenų bazės struktūrą tinkamumą sprendimų paramos sistemoms, pagal sprendžiamos problemos tipą galima išskirti skirtingą jų naudojimo efektyvumo lygį. Yra trys fundamentinės duomenų bazės struktūros: hierarchinė, tinklinė ir reliacinė. DLGCASP sistemoje naudojama reliacinė duomenų bazės struktūra. Reliacinėje duomenų bazėje informacija saugoma lentelių forma. DLGCASP sistemos duomenų bazė sudaryta iš tokių lentelių:

- Pradinių duomenų lentelės. Jose pateikiama bendra informacija apie analizuojamą lyderio gyvavimo ciklą organizacijoje. Taip pat pateikiami veiklos tikslai ir jų reikšmingumas, veiklai skirta pinigų suma.
- Lyderio gyvavimo ciklo organizacijoje sprendimų įvertinimo lentelės. Šiose lentelėse pateikiama kiekybinė ir koncepcinė informacija apie alternatyvius sprendimų variantus. Toliau

pateiktose 3.5–3.14 lentelėse DLGCASP sistemai pateikti pradiniai duomenys, reikalingi daugiakriterinei analizei atlikti.

- Variantinio projektavimo lentelės. Šiose lentelėse pateikiama kiekybinė ir koncepcinė informacija apie lyderio gyvavimo ciklo organizacijoje elementų tarpusavio ryšius, suderinamumus ir galimas kombinacijas.

Kaip jau buvo minėta 2 skyriuje, tyrimo metu apklausti 57 ekspertai iš 20 pasaulio valstybių ir įvairių tarptautinių organizacijų (iš jų 27 Lietuvos ir 30 užsienio ekspertų). Susumavus ekspertų pateiktus atsakymus buvo nustatytas kiekvienos lyderio kompetencijos reikšmingumas ir prioritetiškumas, svertinis koeficientas, nurodantis kompetencijos svarbą analizuojant alternatyvas. Juo didesnis svertinis koeficientas, tuo didesnis kompetencijos svoris. Remiantis daugiakriterinės analizės metodu (šiuo metodu nagrinėjamų variantų prioritetiškumas ir reikšmingumas tiesiogiai ir proporcingai priklauso nuo alternatyvas adekvačiai apibūdinančių kriterijų sistemos, kriterijų reikšmių ir reikšmingumų dydžių. Kriterijų sistemą nustato, o kriterijų reikšmes ir pradinius reikšmingumus apskaičiuoja ekspertai. Visą šią informaciją gali keisti suinteresuotos grupės (užsakovas, vartotojas ir pan.), atsižvelgdamos į siekiamus savo tikslus. Sudarant sprendimų priėmimo matricas buvo įvertinti asmenų alternatyvūs variantai. Iš 3.5–3.14 lentelėse pateiktų rezultatų matyti, kad siekiant pagrindinių organizacijos tikslų įgyvendinimo pagal prioritetiškumą geriausios ir organizacijai svarbiausios yra lyderystės ir gebėjimo vadovauti, atvirumo naujoms idėjoms ir drąsos, bendradarbiavimo ir dalijimosi žiniomis, atsakomybės ir motyvacijos, kūrybiškumo, inovacijų taikymo ir plėtros, efektyvesnio inovacijos srautų valdymo, komandinio darbo, globalaus mąstymo, motyvavimo, bendravimo, tikslų įgyvendinimo, vertybinės orientacijos, verčių kūrimo bei konkurencingumo ir integruotų užduočių kompetencijos. Mažiausiai svarbios užduočių struktūrizavimo (0,001) ir darbuotojų kontrolės (0,001) kompetencijos. Sudarytas matricas galima matyti

3.5–3.14 lentelėse. Rodiklis „+/-“ rodo palankesnę kompetencijos reikšmę, kai jis maksimizuojamas/minimizuojamas.

Sudarant kriterijų sistemą taip pat buvo integruotos ir tyrimo metu gautos rekomendacijos/pasiūlymai ir respondentų komentarai, pvz., prie kriterijaus „skaitmeninė kompetencija“ pateikiamas komentaras: „Svarbu holistinis ir kompleksinis požiūris, kuris neturėtų būti ribojamas tik skaitmeniniu kompleksiskumu. Suvokimas, kad technologijos, aplinka, energijos išteklių ir kt. dalykai susiję, ir tai neatsiejamai formuoja tiek gyvenimo stilių, tiek verslo modelius, tiek kitus dalykus.“

Praktinis pavyzdys. Viena didelė tarptautinė organizacija paskelbė konkursą vadovo vietai užimti. Organizacija, atsižvelgdama į savo nuostatas, pagrindinius organizacijos tikslus ir strategiją, numatė, kokių kompetencijų turinčių lyderių organizacijai reikės šiuo metu ir per artimiausius penkerius metus.

Du aukščiausios profesinės kompetencijos asmenys pateikė prašymus užimti šią vietą. Remiantis anksčiau pateiktu daugiakriterinės analizės metodu buvo įvertintos šių potencialių asmenų kompetencijos sudarant sprendimų priėmimo matricas. Potencialių kandidatų alternatyvos ir šių asmenų kompetencijos pateiktos 3.5–3.14 lentelėse ir kelios iš jų (lyderystės ir gebėjimo vadovauti, atvirumo naujoms idėjoms ir drąsos, bendradarbiavimo ir dalijimosi žiniomis, atsakomybės ir motyvacijos, kūrybiškumo, inovacijų taikymo ir plėtros, efektyvesnio inovacijos srautų valdymo, komandinio darbo, globalaus mąstymo, motyvavimo, bendravimo, tikslų įgyvendinimo, vertybinės orientacijos, verčių kūrimo bei konkurencingumo ir integruotų užduočių kompetencijos), t. y. svarbiausios organizacijai kompetencijos, toliau detaliau aprašytos.

Pirmo analizuojamo **kriterijaus** „Penkios svarbiausios, lemiančios artimiausių penkerių metų sėkmę, XXI a. žinių visuomenės lyderių kompetencijos“ (3.5 lentelė, X_1) patys svarbiausi pokriterijai (kompetencijos) yra lyderystė ir gebėjimas vadovauti (X_{11} , $q_1 = 0,18$) bei atvirumas naujoms

idėjoms ir drąsa ($X_{12}, q_2 = 0,17$). Šie pokriterijai toliau trumpai aprašomi 1-ojo ir 2-ojo lyderio pavyzdžiu.

3.5 lentelė. Duomenys, reikalingi XXI a. žinių visuomenės lyderių būtinų kompetencijų daugiakriterinei analizei atlikti

Su alternatyvomis susijusi kiekybinė ir kokybinė informacija					
Vadovo alternatyvas apibūdinančios kompetencijos	*	Matavimo vienetai	Kriterijaus svoris (svertinis koeficientas)	Palygintos alternatyvos	
				1 lyderis	2 lyderis
Lyderystė ir gebėjimas vadovauti	+	Balai	0.18	27	23
Atvirumas naujoms idėjoms ir drąsa	+	Balai	0.17	25	20
Gebėjimas daryti globalias ir dinamiškas įžvalgas	+	Balai	0.11	17	14
Savirefleksija ir motyvacija	+	Balai	0.1	13	16
Skaitmeninio kompleksškumo suvokimas	+	Balai	0.1	12	16
Bendradarbiavimas ir organizacijos pozicionavimas	+	Balai	0.1	14	14
Turbulentiškų aplinkų valdymas	+	Balai	0.08	17	7
Žmogiškųjų išteklių valdymas	+	Balai	0.07	10	9
Skaitmeninė kompetencija	+	Balai	0.06	8	8
Rizikos kontrolė ir konkurencingumas	+	Balai	0.04	7	3
Skaitmeninė kompetencija	+	Balai	0.015	8	8
Rizikos valdymo kompetencijos	+	Balai	0.014	7	3
Socialinė kompetencija	+	Balai	0.019	5	9
Kokybės valdymo kompetencijos	+	Balai	0.017	9	7
Užduočių struktūrizavimas	-	Balai	0.001	4	9

*- Simbolis „+(-)“ parodo, kad didesnė (mažesnė) kriterijaus reikšmė atitinka didesnę (mažesnę) reikšmingumą vartotojui (suinteresuotoms grupėms)

Vertinant pokriterijų (kompetenciją) „**Lyderystė ir gebėjimas vadovauti**“ ($X_{11}, q_1 = 0,18$) nustatyta, kad **1 lyderis** turi gerai išreikštas lyderystės ir gebėjimo vadovauti kompetencijas. Lyderis visada iniciatyvus ir pasiruošęs siekti galimybių. Stipriai orientuotas į pasiekimus. Įkvepia darbuotojus siekti rezultatų, juos motyvuoja, perteikia lūkesčius ir užtikrina rezultatų pasiekimą. Numato, atpažįsta ir patenkina klientų poreikius. Užtikrina produkto pagaminimo kokybę, atitiktį reikalavimams, kiekiui, suderintai kainai ir aptartam laikui. Asmuo laiką planuoja efektyviai, užtikrina produktyvumą, tikslai, uždaviniai ir rezultatai pasiekiami be įtampos ir nuovargio. Turi kelerių

metų vadovavimo patirtį. Puikios finansinės ataskaitos ir kontrolė, gerai vykdomi verslo ir finansiniai planai, gera įmonės struktūra.

2 lyderis sunkiau vadovauja asmenims ir grupėms, silpnesnė įtikinėjimo ir darbuotojų motyvavimo taktika. Kartais trūksta iniciatyvos, mažiau orientuotas į pasiekimus, užduočiai atlikti išnaudojama daugiau energijos. Moka vadovauti, tinkamos finansinės ataskaitos ir kontrolė. Paprastai laikomasi verslo ir finansinio plano. Kartais atsiranda nenumatytas lėšų poreikis. Nepastebėta organizacinių nesklandumų.

Vertinant **1 lyderio atvirumo naujoms idėjoms ir drąsos** ($X_{12}, q_2 = 0,17$) kompetenciją nustatyta, kad nors komandos narių, kurių nelaiko autoritetais, idėjoms 1 lyderis nėra itin atviras, tačiau pats ieško iššūkių, lengvai įsisavina naujoves, drąsiai, bet valdydamas riziką priima sprendimus, aktyviai diegia naujoves. **2 lyderio** ši kompetencija silpnesnė, t. y. 2 lyderis neieško iššūkių, jo vadovavimas labiau inertiškas ir konservatyvus, tačiau jis yra atviras kitų keliamoms naujoms idėjoms.

Antro analizuojamo **kriterijaus** „Svarbiausios organizacijos žinių darbuotojų kompetencijos siekiant pagrindinių organizacijos tikslų“ (16 lentelė, X_2) patys svarbiausi pokriterijai (kompetencijos) yra bendradarbiavimas ($X_{21}, q_1 = 0,12$), atsakomybė ir motyvacija ($X_{22}, q_2 = 0,1$) bei kūrybiškumas ($X_{23}, q_3 = 0,1$).

3.6 lentelė. Duomenys, reikalingi svarbiausių organizacijos žinių darbuotojų kompetencijų, siekiant pagrindinių organizacijos žinių daugiakriterinei analizei atlikti

Su alternatyvomis susijusi kiekybinė ir kokybinė informacija					
Vadovo alternatyvas apibūdinančios kompetencijos	*	Matavimo vienetai	Kriterijaus svoris (svertinis koeficientas)	Palygintos alternatyvos	
				1 lyderis	2 lyderis
Bendradarbiavimas	+	Balai	0.12	16	17
Atsakomybė ir motyvacija	+	Balai	0.1	15	14
Kūrybiškumas	+	Balai	0.1	14	14
Analitinis, globalus mąstymas	+	Balai	0.09	15	11
Gebėjimas atlikti kompleksines užduotis	+	Balai	0.09	10	15

Gebėjimas greitai mokytis	+	Balai	0.09	14	11
Skaitmeninis raštingumas	+	Balai	0.06	14	14
Gebėjimas spręsti problemas	+	Balai	0.06	7	3
Lankstumas	+	Balai	0.05	3	11
Informacijos valdymas: atranka ir analizė	+	Balai	0.05	8	6
Efektyvumas, rezultatų pasiekimas	+	Balai	0.05	10	6
Gebėjimas kurti ir dalintis turiniu	+	Balai	0.04	4	8
Tikslų pasiekimas	+	Balai	0.04	10	5
Gebėjimas prisiimti rizikas	+	Balai	0.04	6	4
Komunikabilumas	+	Balai	0.03	6	6
Individualus darbas	-	Balai	0.01	2	1

Vertinant **bendradarbiavimo** (X_{21} , $q_1 = 0,12$) kompetenciją nustatyta, kad 2 lyderis bendradarbiauti geba geriau nei 1 lyderis. **1 lyderis** suvokia bendradarbiavimo svarbą ir paprastai geba bendradarbiauti, tačiau kartais priimami vienašališki sprendimai. **2 lyderis** turi gerą bendradarbiavimo kompetenciją, leidžia darbuotojams realizuoti savo potencialą, t. y. dalyvauti priimant sprendimus, pavestą darbą atlikti kokybiškai, norą nuolat tobulėti.

Analizuojant **atsakomybės ir motyvacijos** (X_{22} , $q_2 = 0,1$) kompetenciją nustatyta, kad **1 lyderis** yra atsakingas. Lyderis pasitiki savimi, įvertina save, savo stiprybes ir galimybes. Visada yra motyvuotas ir prisiima atsakomybę už kokybišką ir efektyvų tikslų, uždavinių įgyvendinimą, rezultatų pasiekimą. Numato, atpažįsta ir patenkina klientų poreikius. Užtikrina produkto pagaminimo kokybę, atitiktį reikalavimams, kiekiui, suderintai kainai ir aptartam laikui. **2 lyderis** yra motyvuotas, tačiau jam kartais trūksta atsakomybės įgyvendinti užsibrėžtus tikslus ir uždavinius, pasiekti planuotus rezultatus: 2 lyderis identifikuoja klientų poreikius, tačiau kartais neužtikrina identifiкуotų poreikių patenkinimo, t. y. neužtikrina produkto pagaminimo kokybės, atitikties reikalavimams, kiekiui, suderintai kainai ir aptartam laikui.

Kūrybiškumas (X_{23} , $q_3 = 0,1$) – viena iš vadybos kompetencijų, padedančių spręsti sudėtingus aplinkos galvosūkius. **Abu lyderiai (1 lyderis 1 ir 2 lyderis)** yra kūrybiški vadovaudami organizacijai: priima ir diegia naujoves, kuria praktinę patirtį, darbe taiko išmaniąsias technologijas.

Trečio analizuojamo **kriterijaus** „Organizacijos kompetencijų vystymo strategija per ateinančius penkerius metus“ (17 lentelė, X_3) patys svarbiausi pokriterijai (kompetencijos) yra stipresnis bendradarbiavimas (X_{31} , $q_1 = 0,14$), inovacijų plėtra (X_{32} , $q_2 = 0,14$) ir efektyvesnis informacijos srautų valdymas (X_{33} , $q_3 = 0,14$).

3.7 lentelė. Duomenys, reikalingi organizacijos kompetencijų vystymosi strategijos daugiakriterinei analizei atlikti

Su alternatyvomis susijusi kiekybinė ir kokybinė informacija					
Vadovo alternatyvas apibūdinančios kompetencijos	*	Matavimo vienetai	Kriterijaus svoris (svertinis koeficientas)	Palygintos alternatyvos	
				1 lyderis	2 lyderis
Stipresnis bendradarbiavimas	+	Balai	0.14	114	117
Inovacijų plėtra	+	Balai	0.14	114	107
Efektyvesnis informacijos srautų valdymas	+	Balai	0.14	121	99
Pokyčių valdymas	+	Balai	0.12	96	103
Kūrybiškumo skatinimas	+	Balai	0.12	95	104
Orientacija į skaitmeninį kompleksumą	+	Balai	0.12	89	106
Lankstumas	+	Balai	0.11	81	102
Globalaus mąstymo įtvirtinimas	+	Balai	0.11	87	90
Didesnė darbuotojų kontrolė	-	Balai	0.001	1	1

1 lyderio ir 2 lyderio stipresnio bendradarbiavimo (X_{31} , $q_1 = 0,14$) kompetencijos aptartos aprašant 3.6 lentelę.

Inovacijų plėtros (X_{32} , $q_2 = 0,14$) ir efektyvesnio informacijos srautų valdymo (X_{33} , $q_3 = 0,14$) kompetencijas stipresnes turi 1 lyderis nei 2 lyderis. Pirmuoju atveju **1 lyderis** suvokia ir pripažįsta inovacijų svarbą ir jas aktyviai diegia. **2 lyderis** nors ir suvokia inovacijų plėtros būtinumą, tačiau pats naujoves diegia vangiai, jį labiau veikia aplinkos veiksniai nei vidinė motyvacija. Antruoju atveju **1 lyderis** nuolat seka, kontroliuoja ir efektyviai valdo informaciją. **2 lyderis** informacijos srautus seka epizodiškai ir kartais chaotiškai, informaciją valdo ir analizuoja nepakankamai ir netinkamai, laukia kitų asmenų išvalgų.

Ketvirto analizuojamo **kriterijaus** „Kompetentingų darbuotojų kūrybiškumo skatinimo strategija“ (3.8 lentelė, X_4) patys svarbiausi pokriterijai (kompetencijos) yra bendradarbiavimas, dalijimasis žiniomis (X_{41} , $q_1 = 0,25$) ir inovacijų taikymas (X_{42} , $q_2 = 0,21$).

3.8 lentelė. Duomenys, reikalingi kompetentingų darbuotojų kūrybiškumo skatinimo strategijos daugiakriterinei analizei atlikti

Su alternatyvomis susijusi kiekybinė ir kokybinė informacija					
Vadovo alternatyvas apibūdinančios kompetencijos	*	Matavimo vienetai	Kriterijaus svoris (svertinis koeficientas)	Palygintos alternatyvos	
				1 lyderis	2 lyderis
Bendradarbiavimas, dalinimasis žiniomis	+	Balai	0.25	117	134
Inovacijų taikymas	+	Balai	0.21	106	101
Motyvacinė sistema	+	Balai	0.2	105	98
Kompleksinis komandos valdymas	+	Balai	0.17	79	97
Tęstiniai kvalifikacijos kėlimo kursai	+	Balai	0.17	80	90
Struktūrizuotos užduotys	-	Balai	0.01	1	1

1 lyderio ir 2 lyderio bendradarbiavimo, dalijimosi žiniomis (X_{41} , $q_1 = 0,25$) kompetencijos aptartos aprašant 3.6 lentelę.

1 lyderio ir 2 lyderio inovacijų taikymo (X_{42} , $q_2 = 0,21$) kompetencijos aptartos aprašant 3.7 lentelę.

Penkto analizuojamo **kriterijaus** „Efektyviausios „organizacinę kompetenciją“ kuriančios kompetencijos“ (3.9 lentelė, X_5) patys svarbiausi pokriterijai (kompetencijos) yra bendradarbiavimas (X_{51} , $q_1 = 0,14$) ir komandinis darbas (X_{52} , $q_2 = 0,12$).

3.9 lentelė. Duomenys, reikalingi efektyvių „organizacinę kompetenciją“ kuriančių kompetencijų daugiakriterinei analizei atlikti

Su alternatyvomis susijusi kiekybinė ir kokybinė informacija					
Vadovo alternatyvas apibūdinančios kompetencijos	*	Matavimo vienetai	Kriterijaus svoris (svertinis koeficientas)	Palygintos alternatyvos	
				1 lyderis	2 lyderis
Bendradarbiavimas	+	Balai	0.14	18	21
Komandinis darbas	+	Balai	0.12	15	19

Motyvacija	+	Balai	0.1	14	15
Lyderystė	+	Balai	0.1	11	17
Orientacija į tikslus	+	Balai	0.1	15	13
Atsakomybė	+	Balai	0.09	9	16
Kūrybiškumas	+	Balai	0.09	12	12
Vertybinė orientacija ir žinių išsaugojimas	+	Balai	0.07	13	7
Operatyvus problemų sprendimas	+	Balai	0.07	7	12
Produktyvumas	+	Balai	0.04	6	5
Žinių darbuotojai	+	Balai	0.03	5	4
Skaitmeninio kompleksinio valdymas	+	Balai	0.03	4	4
Lankstumas ir turinio valdymas	+	Balai	0.02	5	4
Darbuotojų kontrolė	-	Balai	0.001	1	1

1 lyderio ir 2 lyderio bendradarbiavimo ($X_{51}, q_1 = 0,14$) kompetencijos aptartos aprašant 3.6 lentelę.

Vertinant **komandinio darbo ($X_{52}, q_2 = 0,12$)** kompetenciją nustatyta, kad 2 lyderis turi didesnę komandinio darbo kompetenciją nei pirmas. **1 lyderis** deklaruoja komandinio darbo principus, tačiau nėra aiškaus komandinio darbo principų taikymo, komandinis darbas neskatinamas, akcentuojami individualūs pasiekimai. **2 lyderis** turi komandinio darbo kompetenciją, supranta grupės stiprybes ir silpnybes, grupės elgsenos ir komandų vystymosi principus, deleguoja užduotis ir jas kontroliuoja, gerai organizuoja grupinį darbą.

Šešto analizuojamo **kriterijaus** „Penkios svarbiausios informacinio sektoriaus lyderių kompetencijos, kurios lems jų vadovaujamų organizacijų sėkmę per artimiausius penkerius metus“ (3.10 lentelė, X_6) patys svarbiausi pokriterijai (kompetencijos) yra globalus mąstymas ($X_{61}, q_1 = 0,13$), įkvepiantis motyvavimas ($X_{62}, q_2 = 0,13$) ir bendravimas ($X_{63}, q_3 = 0,12$).

3.10 lentelė. Duomenys, reikalingi informacinio sektoriaus lyderių kompetencijų, lemsiančių jų vadovaujamų organizacijų sėkmę, daugiakriterinei analizei atlikti

Su alternatyvomis susijusi kiekybinė ir kokybinė informacija				
Vadovo alternatyvas apibūdinančios kompetencijos	*	Matavimo vienetai	Kriterijaus svoris (svertinis)	Palygintos alternatyvos

			koeficientas)	1 lyderis	2 lyderis
Globalus mąstymas	+	Balai	0.13	20	17
Įkvepiantis motyvavimas	+	Balai	0.13	23	13
Bendravimas	+	Balai	0.12	8	24
Kompleksinis komandos valdymas	+	Balai	0.11	15	16
Gebėjimas iš prieinamos informacijos atlikti prasmingas išvalgas	+	Balai	0.09	12	13
Problemų sprendimo įgūdžiai	+	Balai	0.09	13	11
Atvirumas IRT	+	Balai	0.08	9	15
Valdomas kūrybiškumas	+	Balai	0.07	12	7
Atsakomybė	+	Balai	0.07	10	8
Pasitikėjimas	+	Balai	0.06	9	7
Rizikų vertinimas ir valdymas	+	Balai	0.05	9	5
Konservatyvumas	-	Balai	0.01	2	2

Vertinant **globalus mąstymo** (X_{61} , $q_1 = 0,13$) kompetenciją pažymėtina, kad 1 lyderis geriau geba mąstyti globaliai nei 2 lyderis. **1 lyderis** suvokia globalius procesus ir jų svarbą, geba sujungti atskirus dalykus į vieną, suvokia savo šalies ir už jos ribų esančius išteklius bei vadybos metodus, siekia tapti konkurencingu ir pasaulinėje rinkoje. **2 lyderio** globalaus mąstymo kompetencija silpnesnė, t. y. lyderis ne visada seka, valdo ir laiku analizuoja visapusišką informaciją, koncentruojamasi į detales ir smulkmenas, kartais laukiama kitų asmenų išvalgų. Kai kada mąstymas labiau fragmentiškas, etnocentriškas nei globalus.

Kalbant apie **įkvepiančio motyvavimo** (X_{62} , $q_2 = 0,13$) kompetenciją pažymėtina, kad **1 lyderis** įkvepia darbuotojus siekti rezultatų ir juos motyvuoja. Vidinių būsenų, poreikių, išteklių žinojimas ir intuicija daro įtaką darbuotojui jam atliekant užduotis. **2 lyderio** įtikinėjimo ir darbuotojų motyvavimo taktika yra silpnesnė. Kartais lyderiui trūksta iniciatyvos, jis mažiau orientuotas į pasiekimus.

2 lyderis turi geresnę **bendravimo** (X_{63} , $q_3 = 0,12$) kompetenciją nei 1 lyderis. **1 lyderio** socialinė kompetencija yra silpna, nors ji yra svarbi vykdant darbo reikalavimus. Tikslų siekiama aktyviai, nesirūpinant ir nesidomint darbuotojų jausmais, poreikiais ir rūpesčiais. Jam nėra būdinga empatija,

lyderis neteikia darbuotojams emocinės paramos. Antra vertus, lyderis turi gana gerų tarpasmeninių įgūdžių, naudojamų bendraujant su klientais, valdant ryšius su klientais ir klientų tinklus. Vis dėlto lyderis geba tiksliai perduoti užduotis ir lūkesčius. **2 lyderis** puikiai suvokia tinkamas bendravimo vadybos metodikas, jų galimybes, trūkumus, taikymą ir indėlį į veiklos rezultatus. Nuolat ir aktyviai kuria tarpusavio santykius, pasižymi aukšta empatija, domisi asmens (darbuotojų ir klientų) rūpesčiais, jaučia kito emocijas ir poreikius bei suteikia emocinę paramą. Moka valdyti konfliktus, jaučia kitus asmenis, juos ugdo, stiprina gebėjimus, supranta stiprybes ir silpnybes. Aktyviai kuria struktūrinius ryšio tinklus ir juos prižiūri.

Septinto analizuojamo **kriterijaus** „Savo veiklos savo paties organizacijoje įvertinimas“ (3.11 lentelė, X_7) patys svarbiausi pokriterijai (kompetencijos) yra tikslų įgyvendinimas (X_{71} , $q_1 = 0,21$), vertybinė orientacija (X_{72} , $q_2 = 0,2$), lyderiavimas (X_{73} , $q_3 = 0,2$) ir naujovių diegimas (X_{74} , $q_4 = 0,2$).

3.11 lentelė. Duomenys, reikalingi savo veiklos savo paties organizacijoje įvertinimo daugiakriterinei analizei atlikti

Su alternatyvomis susijusi kiekybinė ir kokybinė informacija					
Vadovo alternatyvas apibūdinančios kompetencijos	*	Matavimo vienetai	Kriterijaus svoris (svertinis koeficientas)	Palygintos alternatyvos	
				1 lyderis	2 lyderis
Tikslų įgyvendinimas	+	Balai	0.21	127	117
Vertybinė orientacija	+	Balai	0.2	115	113
Lyderiavimas	+	Balai	0.2	120	107
Naujovių diegimas	+	Balai	0.2	118	107
Skaitmeninė kompetencija	+	Balai	0.19	108	104
Struktūrizuotos užduotys	-	Balai	0.01	1	1

Tikslų įgyvendinimo (X_{71} , $q_1 = 0,21$) kompetencija yra stipresnė 1 lyderio lyginant su 2 lyderiu. **1 lyderis** puikiai formuluoja tikslus ir jų aktyviai siekia, gauti rezultatai atitinka planuotus tikslus. **2 lyderis** tinkamai formuluoja tikslus, tačiau nėra aiškaus tikslų įgyvendinimo plano. Rezultatai paprastai kokybiški, tačiau kartais tikslai įgyvendinami vėluojant.

1 lyderis ir 2 lyderis turi aiškia vertybinę orientaciją ($X_{72}, q_2 = 0,2$) ir suvokia savo vertybes, organizacijos vertybes tapatina su savo vertybėmis.

1 lyderio ir 2 lyderio lyderiavimo ($X_{73}, q_3 = 0,2$) kompetencijos aptartos aprašant 15 lentelę, **naujų diegimo** ($X_{74}, q_4 = 0,2$) kompetencijos aptartos aprašant 3.7 lentelę.

Aštunto analizuojamo kriterijaus „Penkios svarbiausios žinių darbuotojų savybės, užtikrinančios sėkmingą šiuolaikinės organizacijos veiklą“ (3.12 lentelė, X_8) patys svarbiausi pokriterijai (kompetencijos) yra bendradarbiavimas ($X_{81}, q_1 = 0,17$) ir kūrybiškumas ($X_{82}, q_2 = 0,13$).

3.12 lentelė. Duomenys, reikalingi svarbiausių žinių darbuotojų savybių, užtikrinančių sėkmingą šiuolaikinės organizacijos veiklą, daugiakriterinei analizei atlikti

Su alternatyvomis susijusi kiekybinė ir kokybinė informacija					
Vadovo alternatyvas apibūdinančios kompetencijos	*	Matavimo vienetai	Kriterijaus svoris (svertinis koeficientas)	Palygintos alternatyvos	
				1 lyderis	2 lyderis
Bendradarbiavimas	+	Balai	0.17	22	24
Kūrybiškumas	+	Balai	0.13	18	18
Inovatyvumas	+	Balai	0.12	14	20
Analitinis mąstymas	+	Balai	0.11	16	14
Lankstumas	+	Balai	0.1	11	18
Kritinis mąstymas	+	Balai	0.1	14	13
Sprendimų priėmimas	+	Balai	0.08	11	11
Gebėjimas spręsti problemas skaitmeninėje aplinkoje	+	Balai	0.06	5	13
Produktyvumas	+	Balai	0.06	7	10
Konkretumas	+	Balai	0.04	7	4
Aplinkos srautų valdymas	+	Balai	0.03	4	3
Konservatyvus požiūris	-	Balai	0.01	1	1

1 ir 2 lyderių bendradarbiavimo ($X_{81}, q_1 = 0,17$) ir **kūrybiškumo** ($X_{82}, q_2 = 0,13$) kompetencijos aptartos aprašant 3.6 lentelę.

Devinto analizuojamo kriterijaus „Penki svarbiausi organizacijos veiksniai, skatinantys darbuotojus mokytis“ (3.13 lentelė, X_9) patys svarbiausi

pokriterijai yra efektyvus bendradarbiavimas ($X_{91}, q_1 = 0,14$) ir verčių kūrimas ir konkurencingumas ($X_{92}, q_2 = 0,13$).

3.13 lentelė. Duomenys, reikalingi svarbiausių organizacijos veiksmų, skatinančių darbuotojus mokytis, daugiakriterinei analizei atlikti

Su alternatyvomis susijusi kiekybinė ir kokybinė informacija					
Vadovo alternatyvas apibūdinančios kompetencijos	*	Matavimo vienetai	Kriterijaus svoris (svertinis koeficientas)	Palygintos alternatyvos	
				1 lyderis	2 lyderis
Efektyvus bendradarbiavimas	+	Balai	0.14	17	21
Verčių kūrimas ir konkurencingumas	+	Balai	0.13	18	16
Dinamiškos užduotys	+	Balai	0.12	20	12
Informacijos srautų, žinių valdymas	+	Balai	0.11	13	17
Tarpdiscipliniškumas	+	Balai	0.11	18	11
Ilgalaikė mokymosi strategija	+	Balai	0.11	12	16
Globalus mąstymas	+	Balai	0.09	10	14
Skaitmeninis kompleksiskumas	+	Balai	0.07	6	13
Laiko valdymas	+	Balai	0.06	7	8
Skaitmeninės ekonomikos tinklų valdymas	+	Balai	0.03	4	5
Rizikos scenarijų logistika	+	Balai	0.03	2	5
Darbuotojų kontrolė	-	Balai	0.001	1	1

1 ir 2 lyderių efektyvaus bendradarbiavimo ($X_{91}, q_1 = 0,14$) kompetencijos aptartos aprašant 16 lentelę.

Vertinant **Verčių kūrimo ir konkurencingumo ($X_{92}, q_2 = 0,13$) kompetenciją** pažymėtina, kad **1 lyderis** aktyviai kuria pridėtinę vertę organizacijoje, taip užtikrina organizacijos konkurencingumą. **2 lyderis** vertes kuria ir užtikrina konkurencingumą nepakankamai, kartais pasyviai.

Dešimto analizuojamo kriterijaus „Veiksniai, skatinantys inovacijas ir kūrybiškumą organizacijoje“ (3.14 lentelė, X_{10}) patys svarbiausi pokriterijai (kompetencijos) yra komandinis darbas ($X_{101}, q_1 = 0,23$) ir integruotos užduotys ($X_{102}, q_2 = 0,21$).

3.14 lentelė. Duomenys, reikalingi veiksnių, skatinančių inovacijas ir kūrybiškumą organizacijoje daugiakriterinei analizei atlikti

Su alternatyvomis susijusi kiekybinė ir kokybinė informacija					
Vadovo alternatyvas apibūdinančios kompetencijos	*	Matavimo vienetai	Kriterijaus svoris (svertinis koeficientas)	Palygintos alternatyvos	
				1 lyderis	2 lyderis
Komandinis darbas	+	Balai	0.23	118	132
Integruotas užduotys	+	Balai	0.21	102	126
Globalūs pokyčiai	+	Balai	0.19	95	112
Sisteminis mąstymas	+	Balai	0.18	98	100
Skaitmeninės iniciatyvos	+	Balai	0.18	83	108
Individualios struktūrizuotos užduotys	-	Balai	0.01	1	1

1 ir 2 lyderių komandinio darbo (X_{101} , $q_1 = 0,23$) kompetencijos aptartos aprašant 3.9 lentelę.

Kalbant apie **integruotas užduotis (X_{102} , $q_2 = 0,21$)** pažymėtina, kad **2 lyderis** integruotas užduotis suvokia ir geba taikyti geriau nei **1 lyderis**. **1 lyderis** integruotas užduotis taiko epizodiškai, o **2 lyderis** nuolat.

Galima pabrėžti, kad skirtingoms suinteresuotoms grupėms atliekant to paties lyderio gyvavimo ciklo organizacijoje variantinį projektavimą ir daugiakriterinę analizę dažnai gaunami skirtingi rezultatai. Kadangi skirtingų suinteresuotų grupių siekiamų tikslų visuma iki galo nesutampa, todėl savaime suprantama, kad jų pateikti pradiniai reikalavimai, taip pat ir galutiniai rezultatai skirsis. Lyderio gyvavimo ciklo organizacijoje sprendimų įvertinimo lentelėse pateikiami galimi variantai, variantų kiekybinis ir koncepcinis aprašymas.

Norint suprojektuoti ir įgyvendinti efektyvų lyderio gyvavimo ciklo organizacijoje variantą, būtina išnagrinėti galimus alternatyvius sprendimus. Siekiant atlikti alternatyvų automatizuotą variantinį projektavimą, būtina sudaryti lyderio gyvavimo ciklo organizacijoje elementų ir sprendimų tarpusavio ryšio, suderinamumo, kombinacijų ir variantinio projektavimo

lenteles. DLGCASP sistema, remdamasi pradiniais duomenimis, pagal pasiūlytą variantinio projektavimo metodą gali sudaryti daugelį alternatyvių variantų. Nustatoma, ar parengti variantai atitinka jiems keliamus reikalavimus. Neatitinkantis šių reikalavimų variantas toliau nenagrinėjamas. Atliekant lyderio gyvavimo ciklo organizacijoje variantinį projektavimą kyla kriterijų reikšmingumo suderinamumo problema. Šiuo atveju kompleksiskai vertinant alternatyvas, konkretaus kriterijaus reikšmingumo dydis priklauso nuo visumos vertinamų kriterijų, jų reikšmių ir pradinių reikšmingumų.

Modelių bazė. Kadangi lyderio gyvavimo ciklo alternatyvų efektyvumas dažnai vertinamas iš socialinių, kultūrinių, etinių, psichologinių, religinių, pasitikėjimo, nedarbo lygio, emocinių, vadybinių, organizacinių, techninių, teisinių, politinių, ekonominių ir kitokių pozicijų, todėl tarp sprendimų paramos sistemos modelių turi būti modeliai, padedantys sprendimų priėmėjui atlikti šių variantų kompleksinę analizę ir priimti sprendimą. DLGCASP sistemoje šią funkciją atlieka tokie modelių bazę sudarantys modeliai:

- alternatyvų sudarymo modelis;
- pradinių kriterijų reikšmingumų nustatymo (taikant ekspertinių įvertinimų metodus) modelis;
- kriterijų reikšmingumų nustatymo modelis;
- variantinio projektavimo modelis;
- daugiakriterinės analizės ir prioritetiškumo nustatymo modelis. 3.5–3.14 lentelėse pateikti DLGCASP sistemos atlikti daugiakriterinės analizės rezultatai;
- variantų naudingumo laipsnio nustatymo ir rinkos atlyginimo apskaičiavimo modelis;
- rekomendacijų pateikimo modelis.

DLGCASP sistema, remdamasi šiais modeliais, automatizuotai sudaro alternatyvius lyderio gyvavimo ciklo variantus, atlieka jų daugiakriterinę

analizę, nustato naudingumo laipsnį, apskaičiuoja rinkos atlyginimą ir išrenka efektyviausius variantus.

Naudojantis modelių bazės valdymo sistema pagal vartotojo poreikį taikomi įvairūs modeliai. Naudojant modelių bazės valdymo sistemą vienu modelių (pradinių kriterijų reikšmingumą nustatymo) skaičiavimo rezultatai tampa kitų modelių (variantinio projektavimo, daugiakriterinės analizės) pradiniais duomenimis, o šių modelių rezultatai tampa dar kitų modelių (variantų naudingumo laipsnio nustatymo, rekomendacijų pateikimo) išeties duomenimis.

Praktinio pavyzdžio tęsinys. Remiantis .5–3.14 lentelėse pateiktais duomenimis, su DLGCASP sistema buvo atlikta dviejų alternatyvių vadovų daugiakriterinė analizė. DLGCASP sistema nustatė alternatyvų prioritetiškumą. Juo didesnis Q_j , tuo didesnis vadovo efektyvumas (prioritetiškumas). Suformuotas apibendrintas (redukuotas) kriterijus Q_j tiesiogiai ir proporcingai priklauso nuo lyginamų kriterijų reikšmių x_{ij} ir reikšmingumų q_i santykinės įtakos galutiniam rezultatui.

Vadovo a_j reikšmingumas Q_j rodo organizacijos tikslų pasiekimo lygį. Efektyviausio vadovo reikšmingumas Q_{\max} visada bus didžiausias. Visų kitų likusių vadovų reikšmingumai yra mažesni už Q_{\max} , t. y. organizacijos suminiai tikslai tenkinami blogiau negu geriausio vadovo atveju.

Tačiau praktiškai organizaciją labiau domina ne nagrinėjamų vadovų reikšmingumas ir prioritetiškumas, bet tai, koks yra vadovų naudingumo laipsnis ir kokia iš to išplaukianti jų rinkos vertė. Kitaip sakant, organizaciją labiausiai domina vadovas, kuris geriausiai patenkins jos tikslus, mažiausiai kainuos ir mažiausiai pažeis kitų suinteresuotų grupių poreikius ir tikslus. Šio įvertinimo rezultatams išreikšti vartojamos vadovo naudingumo laipsnio ir rinkos vertės sąvokos.

Norint tiksliau įvertinti nagrinėjamų vadovų gerąsias ir blogąsias savybes, jas palyginti su organizacijos tikslais ir visa tai suderinti su vadovo atlyginimu,

būtina nustatyti vadovų naudingumo laipsnius ir vertinamo vadovo rinkos atlyginimą.

Toliau kaip pavyzdys pateikti XXI a. žinių visuomenės lyderių būtinų kompetencijų daugiakriterinio vertinimo rezultatai (3.15 lentelė) ir svarbiausių organizacijos žinių darbuotojų kompetencijų, siekiant pagrindinių organizacijos tikslų, daugiakriterinio vertinimo rezultatai (3.16 lentelė).

3.15 lentelė. XXI a. žinių visuomenės lyderių būtinų kompetencijų daugiakriterinio vertinimo rezultatai

Su alternatyvomis susijusi kiekybinė ir kokybinė informacija					
Vadovo alternatyvas apibūdinančios kompetencijos	*	Matavimo vienetai	Kriterijaus svoris (svertinis koeficientas)	Palygintos alternatyvos	
				1 lyderis	2 lyderis
Lyderystė ir gebėjimas vadovauti	+	Balai	0.18	0.0972 AVG MIN	0.0828 AVG MI N
Atvirumas naujoms idėjoms ir drąsa	+	Balai	0.17	0.0944 AVG MIN	0.0756 AVG MI N
Gebėjimas daryti globalias ir dinamiškas išvalgas	+	Balai	0.11	0.0603 AVG MIN	0.0497 AVG MI N
Savirefleksija ir motyvacija	+	Balai	0.1	0.0448 AVG MIN	0.0552 AVG MI N
Skaitmeninio kompleksškumo suvokimas	+	Balai	0.1	0.0429 AVG MIN	0.0571 AVG MI N
Bendradarbiavimas ir organizacijos pozicionavimas	+	Balai	0.1	0.05 AVG MIN	0.05 AVG MI N
Turbulentiškų aplinkų valdymas	+	Balai	0.08	0.0567 AVG MIN	0.0233 AVG MI N
Žmogiškųjų išteklių valdymas	+	Balai	0.07	0.0368 AVG MIN	0.0332 AVG MI N
Skaitmeninė kompetencija	+	Balai	0.06	0.03 AVG MIN	0.03 AVG MI N
Rizikos kontrolė ir konkurencingumas	+	Balai	0.04	0.028 AVG MIN	0.012 AVG MI N
Skaitmeninė kompetencija	+	Balai	0.015	0.0075 AVG MIN	0.0075 AVG MI N

Rizikos valdymo kompetencijos	+	Balai	0.014	0.0098 AVG MIN	0.0042 AVG MI N
Socialinė kompetencija	+	Balai	0.019	0.0068 AVG MIN	0.0122 AVG MI N
Kokybės valdymo kompetencijos	+	Balai	0.017	0.0096 AVG MIN	0.0074 AVG MI N
Užduočių struktūrizavimas	-	Balai	0.001	0.0003 AVG MIN	0.0007 AVG MI N
Suma svertinių koeficientų normalizuotų maksimizuotų (projekto plusų) susijusių su alternatyvomis				0.5748	0.5002
Suma svertinių koeficientų normalizuotų minimizuotų (projekto minusų) susijusių su alternatyvomis				0.0003	0.0007
Alternatyvos reikšmingumas (Q _i)				0.5755	0.5005
Alternatyvos prioritetiškumas				1	2
Alternatyvos naudingumo laipsnis (N _i), (%)				100%	86.97%

3.16 lentelė. Svarbiausių organizacijos žinių darbuotojų kompetencijų, siekiant pagrindinių organizacijos tikslų, daugiakriterinio vertinimo rezultatai

Su alternatyvomis susijusi kiekybinė ir kokybinė informacija					
Vadovo alternatyvas apibūdinančios kompetencijos	*	Matavimo vienetai	Kriterijaus svoris (svertinis koeficientas)	Palygintos alternatyvos	
				1 lyderis	2 lyderis
Bendradarbiavimas	+	Balai	0.12	0.0582 AVG MIN	0.0618 AVG MI N
Atsakomybė ir motyvacija	+	Balai	0.1	0.0517 AVG MIN	0.0483 AVG MI N
Kūrybiškumas	+	Balai	0.1	0.05 AVG MIN	0.05 AVG MI N
Analitinis, globalus mąstymas	+	Balai	0.09	0.0519 AVG MIN	0.0381 AVG MI N
Gebėjimas atlikti kompleksines užduotis	+	Balai	0.09	0.036 AVG MIN	0.054 AVG MI N
Gebėjimas greitai mokytis	+	Balai	0.09	0.0504 AVG MIN	0.0396 AVG MI N
Skaitmeninis raštingumas	+	Balai	0.06	0.03 AVG MIN	0.03 AVG MI N
Gebėjimas spręsti problemas	+	Balai	0.06	0.042 AVG MIN	0.018 AVG MI

				N	
Lankstumas	+	Balai	0.05	0.0107 AVG MIN	0.0393 AVG MI N
Informacijos valdymas: atranka ir analizė	+	Balai	0.05	0.0286 AVG MIN	0.0214 AVG MI N
Efektyvumas, rezultatų pasiekimas	+	Balai	0.05	0.0312 AVG MIN	0.0188 AVG MI N
Gebėjimas kurti ir dalintis turiniu	+	Balai	0.04	0.0133 AVG MIN	0.0267 AVG MI N
Tikslų pasiekimas	+	Balai	0.04	0.0267 AVG MIN	0.0133 AVG MI N
Gebėjimas prisiimti rizikas	+	Balai	0.04	0.024 AVG MIN	0.016 AVG MI N
Komunikabilumas	+	Balai	0.03	0.015 AVG MIN	0.015 AVG MI N
Individualus darbas	-	Balai	0.01	0.0067 AVG MIN	0.0033 AVG MI N
Suma svertinių koeficientų normalizuotų maksimizuotų (projekto plusų) susijusių su alternatyvomis				0.5197	0.4903
Suma svertinių koeficientų normalizuotų minimizuotų (projekto minusų) susijusių su alternatyvomis				0.0067	0.0033
Alternatyvos reikšmingumas (Q _j)				0.523	0.497
Alternatyvos prioritetiškumas				1	2
Alternatyvos naudingumo laipsnis (N _j), (%)				100%	95.03%

Remiantis pateiktais lyderių daugiakriterinės analizės rezultatais, alternatyvų reikšmingumais bei jų prioritetiškumais matyti, kad 1-asis lyderis yra tinkamesnis paskelbtai didelės tarptautinės organizacijos vadovo vietai užimti.

Pirmojo lyderio gyvavimo procesas kaip pavyzdys toliau bus nagrinėjamas jam esant projekto darbuotoju, projekto vadovu ir projekto direktoriumi, taip pat bus apžvelgta, kaip keitėsi jam būtinos bendravimo, rizikos vadybos, sutarčių sudarymo ir pirkimų valdymo, integruotų projekto procesų planavimo ir vadybos kompetencijos.

Lyderiui esant *projekto darbuotoju* buvo reikalingos **bendravimo kompetencijos**, kurios sukėlė poreikį lyderiui turėti bendrų žinių apie žinių vadybą (susijusią su informacijos saugojimu ir išgavimu), bendravimą valdyti visoje projekto vadybos sistemoje, žinoti ir suvokti bendravimo vadybos vietą projekto gyvavimo ciklo ir kitų projektų vadybos funkcijų kontekste, bendravimo vadybos priemonių ir metodų taikymą asmeninės kompetencijos srityje, įgūdžius rengti ataskaitas, gauti patvirtinimą ir jį perduoti aukštesniems vadovams, žinoti ir suvokti kaip, kada ir kodėl diegiami bendravimo vadybos procesai, asmens indėlio į bendravimo vadybos procesą svarbą. Šiame etape lyderis privalėjo turėti lingvistinių kompetencijų (reikalingų rašant ataskaitas ir rengiant projekto pranešimus interesų grupėms), komandinio darbo ir bendravimo įgūdžių (gaunant ir platinant projekto informaciją), organizavimo įgūdžių (rūšiuojant informaciją ir idėjas, nustatant jų prioritetus) bei technologinių įgūdžių (valdant informacijos saugojimą ir išgavimą).

Tapus *projekto vadovu* būtinos aukštesnio lygmens kompetencijos, tokios kaip žinios ir suvokimas apie bendravimo vadybos principus ir jų taikymą, prisiimamą atsakomybę už bendravimo vadybą, žinios ir suvokimas apie projekto vadybos informacinių sistemų ir ryšio tinklų priežiūrą, ataskaitų rengimą, tikrinimą, aprobavimą, tvirtinimo gavimą ir ataskaitų perdavimą aukštesnei valdžiai, ryšių vadybos vietą projekto gyvavimo ciklo ir kitų projektų vadybos funkcijų kontekste, tinkamas bendravimo vadybos technologijas, jų galimybes, trūkumus, taikymą ir indėlį į projekto rezultatus. Svarbu turėti lingvistinių ir komunikacijos kompetencijų (reikalingų rašant ataskaitas ir pristatant pagrindines problemas), technologinių įgūdžių (padedančių efektyviai bendrauti), organizavimo įgūdžių (valdant informaciją) bei analitinių įgūdžių (pagrindžiant informaciją ir ataskaitas).

Lyderiui pakilus iki *projekto direktoriaus* reikalingos kompetencijos dar sudėtingėjo. Lyderis privalo turėti žinių ir suvokimą apie bendravimo vadybos principus ir jų taikymą, bendravimo svarbą visais projekto gyvavimo ciklo lygiais ir bet kuriuo metu bei jo ryšį su kitomis projektų vadybos

funkcijomis, struktūrinių ryšio tinklų sukūrimą ir priežiūrą sparčiai kintančioje technologinėje aplinkoje (įskaitant kompiuterinius, tarpasmeninius ir daugialypę terpę pagrįstus bendravimo metodus), tinkamas bendravimo vadybos metodikas, jų galimybes, trūkumus, taikymą ir indėlį į projekto rezultatus, žinias ir suvokimą apie ataskaitų rengimą arba ataskaitų rengimo, tikrinimo, tvirtinimo ir perdavimo aukštesnei valdžiai delegavimą kitiems. Taip pat svarbu turėti technologinių įgūdžių (vadovaujant projekto informacijos vadybai ir eigai), planavimo įgūdžių (nustatant projekto ir programos informacijos reikalavimus), raštingumo įgūdžių (perduodant sprendimus ir rašant kokybiškas ataskaitas). Šiame etape taip pat svarbu turėti problemų sprendimo įgūdžių (sprendžiant bendravimo vadybos problemas), tarpasmeninių įgūdžių (bendraujant ir valdant ryšius su klientais ir klientų tinklus), analitinių įgūdžių (peržiūrint ir analizuojant projekto rezultatus). Jis turi būti atviras naujoms idėjoms ir drąsus, kūrybiškas, inovatyvus, efektyviai bendradarbiauti.

Rizikos vadyboje lyderiui, esančiam *projekto darbuotoju*, specialūs įgūdžiai nebuvo būtini, tačiau lyderis šiame etape turėjo žinoti ir suvokti reakcijos į riziką planavimą (apimant vengimą, perkėlimą, sušvelninimą, priėmimą ir išnaudojimą, stiprinimą, dalijimąsi, priėmimą), rizikos vadybos planavimą, rizikos nustatymą, kokybinę ir kiekybinę rizikos analizę, reakcijos į riziką planavimą, rizikos stebėjimą ir kontrolę. Jis turėjo žinoti ir suvokti apie poreikį riziką valdyti visoje projekto vadybos sistemoje, rizikos vadybos vietą projekto gyvavimo ciklo ir kitų projektų vadybos funkcijų kontekste, rizikos vadybos priemonių ir metodų taikymą kliento kompetencijos srityje, žinoti ir suvokti kaip, kada ir kodėl diegiami rizikos nustatymo, stebėjimo ir atskaitomybės procesai, asmens indėlio į rizikos vadybos procesą svarbą.

Lyderiui tapus *projekto vadovu* pakito reikalingos kompetencijos. Šiame etape lyderis turėjo žinoti ir suvokti reakcijos į riziką planavimą (apimantį vengimą, perkėlimą, sušvelninimą, priėmimą ir išnaudojimą, stiprinimą, dalijimąsi, priėmimą), rizikos vadybos planavimą, rizikos

nustatymą, kokybinę ir kiekybinę rizikos analizę, reakcijos į riziką planavimą, rizikos stebėjimą ir kontrolę, netikrumą ir matavimo priemonę, asmeninį požiūrį į netikrumą ir riziką (kaip jis gali paveikti požiūrį į rizikos vadybą konkrečiame projekte), rizikos vadybos vietą projekto gyvavimo ciklo kontekste, tinkamas rizikos vadybos metodikas, jų galimybes, trūkumus, taikymą ir poveikį. Lyderis turėjo būti kompetentingas (rašant rizikos vadybos planus), turėti bendravimo įgūdžių (naudojamų su interesų grupėmis aptariant rizikos rūšis ir galimybes), problemų sprendimo įgūdžių rizikos kontrolei, horizontaliojo mąstymo įgūdžių (nustatant riziką), planavimo ir organizavimo įgūdžių (stebint projekto eigą) bei analitinių įgūdžių (apžvelgiant projekto rezultatus rizikos vadybos kontekste).

Dirbant *projekto direktoriumi* kompetencijos dar labiau sudėtingėjo. Šiame etape buvo reikalingos žinios ir suvokimas apie neapibrėžtumą ir konteksto matavimo priemones, organizacijos politiką bei požiūrį į rizikos vadybą, suvokti rizikas (kaip jos gali paveikti projekto ir organizacijos požiūrį į rizikos vadybą). Svarbu žinoti ir suvokti rizikos vadybos vietą projekto gyvavimo ciklo ir kitų projektų vadybos funkcijų kontekste, projekto rizikos rūšis (įskaitant darbuotojų saugos ir sveikatos, aplinkos, patikėtinę, vadovavimo, skiriamosios linijos valdymo ir kitą riziką), tinkamas rizikos vadybos metodikas, jų galimybes, trūkumus, taikymą ir poveikį, skirtumus tarp darbo turinio, rizikos, procesų, priemonių ir metodų, taikomų įvairiuose projekto etapuose. Be to, reikėjo turėti analitinių įgūdžių (planuojant ir peržiūrint rizikos vadybos būdus), gebėti iš prieinamos informacijos atlikti prasmingas, globalias ir dinamiškas išvalgas, turėti rizikos scenarijų logistikos bei aplinkos srautų valdymo įgūdžius. Tai pat būti kompetentingam (perduodant sprendimus ir rašant kokybiškas ataskaitas), gebėti imtis iniciatyvos nustatyti projektui neigiamą įtaką darančią riziką ir spręsti susijusias problemas. Taip pat svarbu turėti problemų sprendimo įgūdžių (inicijuojant reakciją į riziką kintančioje aplinkoje), pasižymėti savirefleksija ir motyvacija, gebėti valdyti turbulentiškas aplinkas.

Sudarant sutartis ir valdant pirkimus lyderiui esant *projekto darbuotoju* reikalingos kompetencijos apsiribojo būtinomis žiniomis ir supratimu, tačiau įgūdžiai nebuvo reikalingi. Lyderis šiuo etapu turėjo žinoti ir suvokti poreikį pirkimus valdyti visoje projekto vadybos sistemoje, pirkimų vadybos vietą projekto gyvavimo ciklo ir kitų projektų vadybos funkcijų kontekste, pirkimų vadybos priemonių ir metodų taikymą kliento kompetencijos srityje, žinoti ir suvokti kaip, kada ir kodėl diegiami pirkimų vadybos procesai, asmens indėlio į pirkimų vadybos procesą svarbą.

Tapus *projekto vadovu* reikalingos kompetencijos kito ir plėtėsi. Lyderis turėjo žinoti ir suvokti pirkimų vadybos principus ir jų taikymą, sutarčių ir atitinkamų teisinių reikalavimų principus projektų vadyboje, tinkamų formalių susitarimų parinkimą ir tokių sutarčių teisinę reikšmę, žinoti ir suvokti pirkimų vadybos procesus ir procedūras. Reikia turėti problemų sprendimo įgūdžių (naudojamų sprendžiant sutarčių ir logistikos klausimus), derybinių įgūdžių (naudojamų siekiant reikiamos pirkimų sutarties ir aptariant sutarties aspektus), planavimo ir organizavimo įgūdžių (naudojamų nustatant pirkimams ir sutartims taikomus reikalavimus, juos koreguojant ir tinkamai išdėstant), raštingumo ir skaičiavimo įgūdžių (naudojamų sudarant įvairiausių pirkimo ir sutarčių dokumentus bei su jais dirbant), technologinių įgūdžių (naudoti pirkimų ir finansų valdymo programinę įrangą).

Lyderiui pakilus iki *projekto direktoriaus* pareigų kito ir kompetencijos. Šiame etape lyderiui būtinos platesnės kompetencijos. Lyderis turi žinoti ir suvokti pirkimų vadybos principus ir jų taikymą, sutarčių ir atitinkamų teisinių reikalavimų principus projektų vadyboje, sutarčių rūšis, jų galimybes, trūkumus, taikymą ir poveikį, rizikos ir atlyginimo sutarčių administravimo principus, pirkimų vadybos procesus ir procedūras. Be to, būtina turėti asmeninius ir komandinius derybų dėl sutarčių įgūdžius, būti kompetentingam (perduodant sprendimus, suprantant sudėtingas sutarčių nuostatas ir rašant kokybiškas ataskaitas), turėti derybinių įgūdžių (sudarant sutartis, derinant kainas ir terminus, sprendžiant ginčus), planavimo ir

organizavimo įgūdžių (užtikrinančių, kad pirkimo procesai bus tinkamai suplanuoti ir išdėlioti), analitinių įgūdžių (peržiūrint programos rezultatus ir rekomenduojant patobulinimus), interesų grupių ir klientų lūkesčių vadybos įgūdžių.

Lyderiui tapus *projekto vadovu ir projekto direktoriumi* reikalingos papildomos **integruotų projekto procesų planavimo ir vadybos** kompetencijos. Lyderis būdamas tiek projekto vadovu, tiek projekto direktoriumi, turėjo žinoti ir suvokti projekto procesą, projekto gyvavimo ciklą ir ryšius tarp projekto etapų, planavimo ir kontrolės procedūros, išteklių ir rizikos vadybą, žinoti ir suvokti projektų vadovams tinkamų metodikų, metodų ir priemonių spektrą, projektą paveikti galinčius vidinės ir išorinės aplinkos veiksnius. Esant projekto vadovu turėjo žinoti ir suvokti lyderystę ir vadybą projekto aplinkoje, o būdamas projekto direktoriumi turėjo žinoti ir suvokti lyderio ir vadybos poreikį bei naudojimą projekto aplinkoje. Be to, projekto direktorius taip pat turėjo žinoti ir suvokti pažangią projekto vadybą.

Planuodamas procesus ir plėtodamas vadybą *projekto vadovas* turėjo būti kompetentingas (rašant projekto planus, progreso ataskaitas ir projekto pranešimus), turėti analitinių įgūdžių (naudojamų nustatant reikiamus projekto etapus), komandinio darbo ir bendravimo įgūdžių (padedančių vadovauti projekto komandai ir bendrauti su interesų grupėmis), laiko vadybos įgūdžių (užtikrinančių prioritetų laikymąsi), planavimo ir organizavimo įgūdžių (naudojamų valdant projekto veiklos integravimą).

Lyderis, būdamas *projekto direktoriumi*, privalo turėti itin gerų lyderystės įgūdžių (užtikrinančių visais lygiais dirbančių žmonių pasitikėjimą ir pasiklovimą), būti raštingas (perduodant sprendimus ir rašant kokybiškas ataskaitas), turėti itin gerų prioritetų nustatymo, planavimo ir organizavimo įgūdžių, gebėti daryti globalias ir dinamiškas išvalgas, būti novatoriškas (leidžiantis kurti naujas ir geresnes vadybos sistemas sudėtingoms situacijoms), atviras naujoms idėjoms ir drąsus, gebėti spręsti projektų vadybos problemas, valdyti turbulentiškas aplinkas, būti kūrybiškas.

Apibendrinant galima teigti, kad atlikta įvairių pasaulio šalių mokslininkų sukurtų informacinių, ekspertinių ir sprendimų paramos sistemų, naudojamų lyderių analizėje, apžvalga. Remiantis atlikta informacinių, ekspertinių ir sprendimų paramos sistemų analize, sukurtu lyderio gyvavimo proceso organizacijoje kompleksinės analizės modeliu, ankstesniame poskyryje aprašytais pagrindiniais principais ir metodais bei antrajame skyriuje pateiktais metodais, buvo sukurta daugiakriterinė lyderio gyvavimo ciklo organizacijoje analizės sprendimų paramos (DLGCASP) sistema. Ji sudaryta iš duomenų bazės ir duomenų bazės valdymo sistemos, modelių bazės ir modelių bazės valdymo sistemos, vartotojo sąsajos.

Sukurta originali daugiakriterinė lyderio gyvavimo ciklo organizacijoje analizės sprendimų paramos sistema sudaro sąlygas kompleksiškai analizuoti lyderystės gyvavimo procesą, sudėtines jo dalis, jame dalyvaujančias suinteresuotas grupes ir jį veikiančią išorinę mikro-, mezo- ir makrolygmens aplinką.

Sudarytos lyderio gyvavimo proceso ir jo sudėtinių dalių kompleksinės duomenų bazės, kuriose alternatyvos kompleksiškai aprašomos ekonominiais, techniniais, infrastruktūriniais, kokybiniais, technologiniais, teisiniais ir kitais aspektais. Remiantis šiomis kompleksinėmis duomenų bazėmis, sukurtos sistemos sudaro sąlygas kompleksiškai analizuoti variantus kiekybine ir koncepcine formomis.

Apibendrinimas

- Informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų formavimas, kuriant sprendimų paramos sistemą, grindžiamas informacijos ir komunikacijos specialistų lyderio gyvavimo proceso besimokančioje organizacijoje kompleksinės analizės modeliu, kurį sudaro trys pagrindinės dalys: lyderio gyvavimo procesas, jame dalyvaujančių suinteresuotų grupių ir projekto efektyvumą veikianti išorinė aplinka kaip viena visuma.

- Remiantis atliktu lyderio gyvavimo proceso ir jo sudėtinių dalių aprašymu kiekybine ir koncepcine formomis, sudaroma kompleksinė duomenų bazė, kuri išsamiai apibūdina nagrinėjamą objektą ir sudaro sąlygas atlikti jo variantinį projektavimą ir daugiakriterinę analizę. Naudojant šią kompleksinę duomenų bazę galima suderinti visų projekte dalyvaujančių suinteresuotų grupių tikslus ir priimamus sprendimus.
- Remiantis lyderio gyvavimo ciklo besimokančioje organizacijoje modeliu ir juo remiantis sukonstruota metodų sistema, suprojektuota daugiakriterinė lyderio gyvavimo ciklo besimokančioje organizacijoje sprendimų paramos sistema, kurią sudaro duomenų bazės ir duomenų bazės valdymo sistemos, modelių bazės ir modelių bazės valdymo sistemos, vartotojo sąsaja. Minėta sistema yra validi – ji patikrinta atliekant ekspertų apklausą ir naudojant sudarytas duomenų bases praktinėms užduotims spręsti.

DISERTACIJOS IŠVADOS

1. Globalios žinių visuomenės kompetencijų strategijos „Europa 2020“ kontekste analizės metu nustatyta:
 - Europos Sąjunga siekia žinių visuomenės piliečiams suteikti priemonę, kuri užtikrintų saugumą išvengiant esminės grėsmės – skaitmeninės atskirties modernioje darbo rinkoje.
 - Greta gerovės valstybės siekiamybės pradeda dominuoti strateginė paradigma, kuri nukreipta į informacijos srautų valdymą ir kontrolę, neigiamų žinių konvertavimą į teigiamas, nes pozityvios žinios atneša ne tik didelių laimėjimų, bet ir riziką.
 - Informacijos potencialas per esmines kompetencijas, transformuotas žinias ir kritinį mąstymą dėl skaitmeninės informacinės infrastruktūros įgyvendina sėkmingą socialinį veiksma ir užtikrina tinkamą dalijimąsi žiniomis, be kurio gerovės valstybės siekis, konkurencingumo, inovatyvumo ir naujų kompetencijų kūrimo tendencijos būtų neįmanomos.
2. Besimokančios organizacijos ir žinių visuomenės kompetencijų integralumo atskleidimas (mokymosi mokytis, naujumo rinkoje kūrimo, kaitos poreikio žinių visuomenės kontekste supratimo, sprendimų priėmimo ir veikimo, gebėjimo atpažinti palankią aplinką ir ja pasinaudoti) bei informacijos ir komunikacijos specialistų esminių strateginių lyderystės kompetencijų tendencijų ir apibrėžimų analizė suponavo informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų struktūrą: vadovavimo gebėjimai, numatymo gebėjimai, komandų sukūrimas ir vadovavimas joms, greitas ir kruopštus situacijos įvertinimas, konfliktų sprendimų skatinimas, projektų valdymas, darbuotojų dalyvavimo strategijų įgyvendinime skatinimas, bendraamžių ir pavaldinių mokymas ir parengimas.

3. Teorinio ir praktinio tyrimo rezultatuose atskleidžiama:

- Strateginė žinių lyderystė padeda integraliai valdyti skirtingų informacijos ir ryšių technologijų bei informacijos ir komunikacijos specialistų techninių ir vadybos kompetencijų visumą, sėkmingai spręsti informacijos filtro problemą, užtikrinti kokybiškos informacijos srautų valdymą besimokančios organizacijos strateginių sprendimų priėmimo procesuose. Atskleista strateginė kompetentingo informacijos ir komunikacijos specialisto potencialo pridėtinė vertė besimokančioje organizacijoje.
- Atlikus disertacinį tyrimą tampa įmanoma nustatyti, kokia strateginės lyderystės kompetencijų struktūra žinių visuomenėje turi būti grindžiamas besimokančios organizacijos valdymas, kuris skatintų ugdyti ne tik informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijas, bet ir kurtų bendrąją organizacijų strateginę lyderystę ir tvarų konkurencinį pranašumą.
- Svarbiausios informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų formavimo kryptys, išskyrus remiantis atlikta kokybine ekspertų apklausa patikslintą 9 krypties „Besimokančios organizacijos darbuotojų kompetencijų ugdymas“ komponentą „Informacijos ir žinių srautų bei laiko valdymas“ į „Aplinkos srautų valdymas“, nes šis turinio požiūriu išsamiau atspindi besimokančios organizacijos specifiką, koreliuoja su teoriškai numatytais. Jų komponentai besimokančioje organizacijoje yra:

3.1. Žinių visuomenės lyderių kryptis (lyderystė ir gebėjimas vadovauti; atvirumas naujoms idėjoms ir drąsa; gebėjimas daryti globalias ir dinamiškas išvadas; savirefleksija ir motyvacija; skaitmeninio kompleksškumo suvokimas).

- 3.2. Organizacijos tikslų realizavimo kryptis** (bendradarbiavimas; atsakomybė ir motyvacija; kūrybiškumas; analitinis, globalus mąstymas; gebėjimas atlikti kompleksines užduotis).
- 3.3. Strateginių besimokančios organizacijos kompetencijų vystymo kryptis** (stipresnis bendradarbiavimas; inovacijų plėtra; efektyvesnis informacijos srautų valdymas; pokyčių valdymas; kūrybiškumo skatinimas);
- 3.4. Darbuotojų kūrybiškumo skatinimo kryptis** (bendradarbiavimas, dalijimasis žiniomis; inovacijų taikymas; motyvacinė sistema. Informacijos filtro praktikos (individualusis lygmuo; komandinis darbas; informacijos dieta).
- 3.5. Organizacinės kompetencijos kūrimo kryptis** (bendradarbiavimas ir mokymasis; komandinis darbas; atsakomybė ir motyvacija; lyderystė; orientacija į tikslus ir pokyčių valdymas).
- 3.6. Efektyvios organizacijos sėkmės kryptis** (globalus mąstymas; įkvepiantis motyvavimas; bendradarbiavimas; kompleksinis komandos valdymas; gebėjimas iš prieinamos informacijos atlikti prasmingas išvalgas).
- 3.7. Ekspertų profesinės sėkmės lyderystėje kryptis** (tikslų įgyvendinimas; vertybinė orientacija; lyderiavimas; naujovių diegimas; skaitmeninė kompetencija).
- 3.8. Besimokančios organizacijos žinių darbuotojų asmeninių savybių kryptis** (bendradarbiavimas; atsakomybė ir motyvacija; kūrybiškumas; analitinis, globalus mąstymas; gebėjimas atlikti kompleksines užduotis).
- 3.9. Besimokančios organizacijos darbuotojų kompetencijų ugdymo kryptis** (efektyvus bendradarbiavimas; verčių kūrimas ir konkurencingumas; dinamiškos, kūrybiškos užduotys ir mokymasis; aplinkos srautų valdymas; tarpdiscipliniškumas ir globalumas/tarptautiškumas).

3.10. Besimokančios organizacijos inovacijų ir kūrybiškumo skatinimo kryptis (komandinis darbas; integruotos užduotys; globalūs pokyčiai; sisteminis mąstymas; pokyčiai ir organizacijos struktūra).

4. Informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų dešimties krypčių ir kiekvienos jų komponentų išskyrimas ir jų patikrinimas, atliekant kokybinį empirinį tyrimą, sudarė galimybę suprojektuoti **informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų modelį**, kurio konstravimo logika yra tokia:

4.1. informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų nustatymas;

4.2. penkių dimensijų išskyrimas (skirtumų išskyrimas; neatitikčių įveikimas; sistemos atvirumas; balanso išlaikymas; sprendimų kūrimas);

4.3. kiekvienos informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų krypčių ir jų komponentų įvardijimas bei jų tarpusavio ryšių scheminis atvaizdavimas.

5. Sukurta daugiakriterinė lyderio gyvavimo ciklo analizės sprendimų paramos sistema, sudaryta iš duomenų bazės ir duomenų bazės valdymo sistemos, modelių bazės ir modelių bazės valdymo sistemos, vartotojo sąsajos. Sistema padeda kompleksiskai analizuoti lyderystės gyvavimo procesą, jo sudėtinės dalis ir šį procesą veikiančią išorinę mikro-, mezo- ir makrolygmens aplinką. Sudarytos lyderio gyvavimo proceso ir jo sudėtinių dalių kompleksinės duomenų bazės, kuriose alternatyvos kompleksiskai aprašomos ekonominiais, techniniais, infrastruktūriniais, kokybiniais, technologiniais, teisiniais ir kitais aspektais. Visa tai sudaro sąlygas kompleksiskai analizuoti informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų variantus kiekybine ir koncepcine formomis. Sistemoje

pritaikyti daugiakriterinis tyrimo objektų naudingumo laipsnio ir rinkos vertės nustatymo bei daugiakriterinio variantinio modeliavimo metodai lyderio gyvavimo proceso cikle, kuriuos taikant galima automatizuotu būdu sudaryti daugelį alternatyvių informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų variantų.

Rekomendacijos taikantiems daugiakriterinės lyderio gyvavimo ciklo analizės sprendimų paramos sistemą konkrečioje besimokančioje organizacijoje

1. Išanalizuoti turinio požiūriu daugiakriterinės lyderio gyvavimo ciklo analizės sprendimų paramos sistemą ir jos tinkamumą konkrečiai organizacijai.

2. Pasitikrinti informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų formavimo kryptis ir jų komponentus konkrečioje besimokančioje organizacijoje.

3. Modifikuoti daugiakriterinės lyderio gyvavimo ciklo analizės sprendimų paramos sistemą konkrečiai besimokančiai organizacijai ir suprojektuoti jos taikymo strategiją.

LITERATŪRA IR ŠALTINIAI

1. *A conceptual framework and descriptors of digital competence*, DIGCOMP: EC Joint Research Centre, Institute for Prospective Technological Studies, 2010. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2013 m. sausio 30 d.]. Prieiga per internetą: www.jrc.ec.europa.eu
2. *A Digital Agenda for Europe*. Europos Komisijos komunikatas KOM(2010) 245 galutinis, 42 p. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2013 m. sausio 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=com:2010:0245:fin:en:pdf>
3. ACKOFF, R. L. *Creating the Corporate Future: Plan or be Planned for*. New York: John Wiley & Sons, 1981. 312 p. ISBN 978-0-471-09009-0
4. ADAIR, J. *How to grow leaders. The seven key principles of effective leadership development*, 2005. 173. ISBN 978 0 7494 5480 7
5. *A leadership competency model: describing the capacity to lead*, 2004. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2013 m. birželio 30 d.]. Prieiga per internetą: http://www.chsbs.cmich.edu/leader_model/compmodel/onlinemodel.doc
6. ALA-MUTKA, K.; PUNIE, Y.; REDECKE, C. *Digital Competence for Lifelong Learning. Policy Brief*. European Commission Joint Research Centre, Institute for Prospective Technological Studies, Luxembourg: European Communities, 2008, 10 p. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2013 m. sausio 30 d.]. Prieiga per internetą: <http://ftp.jrc.es/EURdoc/JRC48708.TN.pdf>
7. ALLISON, D. H. *The Future CIO: Critical Skills and Competencies*. ECAR Research Bulletin 15. Boulder, CO: EDUCAUSE Center for Applied Research, 2010. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2013 sausio 30 d.]. Prieiga per internetą: <https://net.educause.edu/ir/library/pdf/ERB1015.pdf>
8. ANANIADOU, K.; CLARO, M. *21st century skills and competences for new millennium learnerz in OECD countries*. EDU Working paper no. 41. Organisation for Economic Co-operation and Development,

EDU/WKP (2009)20, 33 p. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2013 m. gegužės 20 d. Prieiga per internetą: <http://search.oecd.org/officialdocuments/displaydocumentpdf/?cote=EDU/WKP%282009%2920&doclanguage=en>

9. APGAR, D. *Rizikos intelektas. Kaip išmokti valdyti tai, ko nežinome*. Vilnius, 2007. 211 p. ISBN 978-9955-460-48-0

10. ARMSTRONG, M. *A handbook of Human Resource Management Practice*. 8 edition, Kogan Page, US. 2001. 981 p. ISBN 0 7494 3393 0

11. ARON, J. *Managing to learn: how companies can turn knowledge into action, 2001*. [Žiūrėta 2011 m. balandžio 20 d.] Prieiga per internetą: <http://hbswk.hbs.edu>

12. *Ashoka Globalizer: discover the world's most exciting innovations (2010-2013)*. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2011 spalio 31 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.ashokaglobalizer.org/about>

13. ASHTIANI, M. G.; MAKUI, A.; RAMEZANIAN, R. A robust model for a leader–follower competitive facility location problem in a discrete space. *Applied Mathematical Modelling*, 2013, Vol. 37, Issue 1–2, p. 62-71

14. ATKOČIŪNIENĖ, Z. O. *Informacijos ir žinių vadybos aprėptys: kaita, sąveika, taikymas*. Habilitacijos procedūrai teikiamų mokslo darbų apžvalga. Humanitariniai mokslai, informacija ir komunikacija (06 H), Vilnius, 2009, 32 p. ISBN 978-9955-33-420-0

15. ATKOČIŪNIENĖ, Z. Žinių vadybos įtaka tobulinant organizacijos kompetencijas. *Informacijos mokslai*, 2010, Nr. 52, p. 14–22. ISSN 1392-0561

16. ATKOČIŪNIENĖ, Z. O.; JANIŪNIENĖ, E.; MATKEVIČIENĖ, R.; PRANAIS, R.; STONKIENĖ, M. *Informacijos ir žinių vadyba verslo organizacijoje*: Monografija, Vilnius: VU leidykla, 2009. 445 p.

17. ATKOČIŪNIENĖ, Z., O; JUŠKAITĖ, J. Žinių vadybos vaidmuo organizacijos strateginių kompetencijų plėtojimui: atvejo tyrimas. *Elektroninis mokymasis, informacija ir komunikacija: teorija ir praktika*, 2012. p. 58–85

18. *Atnaujintos partnerystės ekonomikos augimui ir darbo vietų kūrimui skatinti įgyvendinimas*. Pavyzdinio žinių centro plėtra: Europos technologijos institutas. Komisijos komunikatas Europos Vadovų Tarybai. KOM(2006) 77 galutinis [interaktyvus]. [Žiūrėta 2013 m. sausio 21 d.]. Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0077:FIN:LT:HTML>

19. AUGUSTINAITIS, A.; MACEVIČIŪTĖ, E. Informacijos specialistų poreikio nustatymo kriterijai. *Informacijos mokslai*, 1996, Nr. 5, p. 9–20

20. AUGUSTINAITIS, A. Šiuolaikinio žinojimo sandara. *Informacijos mokslai*, 2004, Nr. 29, p. 31–46. ISSN 1392–0561

21. BAČIULYTĖ, R. *Vadybos specialybių studentų komunikacinės kompetencijos ugdymas Lietuvos kolegijose*. Magistro diplominis darbas, Edukologija/andagogika. Vilniaus pedagoginis universitetas, Pedagogikos ir psichologijos fakultetas, Edukologijos katedra. Vilnius, 2005. 86 p.

22. BAGHERI, A.; PIHIE, Z. A. L. Entrepreneurial leadership: towards a model for learning and development. *Human Resource Development International*, Vol. 14, No. 4, September 2011. Routledge Taylor&Francis Group, p. 447-463. ISSN 1367-8868

23. BALDI, S.; GELBSTEIN, E.; KURBALIJA, J. *Hackivism, cyberterrorism and cyberwar. The activities of the uncivil society in cyberspace*, 2003, p. 80. ISBN 99932-53-01-4

24. BARKAUSKAITĖ, M; GUDŽINSKIENĖ, V. *Inovatyvinių šiuolaikinių studijų technologijų kriterijai ir aprašas*. Mokymo metodinė medžiaga. Vilnius, 2007. 160 p. ISBN 978-9955-668-90-9

25. BAUDRILLARD, J. *Vartotojų visuomenė: mitai ir struktūros*. Kaunas, 2010. 259 p. ISBN 978-609-427-025-3

26. BAUŠYTĖ–PETRAUSKIENĖ, A; LEPAITĖ, D. Naujos kompetencijos ir jas įtakojantys veiksniai. Darnaus vystymosi projektų dalyvių

kompetencijos struktūra kintančioje projektų valdymo paradigmoje. Santrauka. *Socialiniai mokslai* Nr. 4(58), 2007. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2011 lapkričio 26 d.]. Prieiga per internetą http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/lt/2007-4_%2858%29/summary.html

27. BEER, S. *The Heart of Enterprise*. New York: John Wiley & Sons. 1979

28. BERGER, P. L. *Sociologija*. Kaunas: Litterae Universitatis, 1995. 195 p. ISBN 9986-475-08-2

29. BERTALANFFY, L. *General system theory: foundations, development, applications*. New York: G. Braziller. 1972. ISBN 0713901926

30. BITINAS, B.; RUPŠIENĖ, L.; ŽYDŽIŪNAITĖ, V. *Kokybinių tyrimų metodologija*. Vadovėlis vadybos ir administravimo studentams. Socialinių mokslų kolegija, Klaipėda, 2008. 304 p. ISBN 978-9986-31-267-3

31. BOULDING K., E. *General Systems Theory: The skeleton of science*. E-CO Special Double Issue, 2004, Vol. 6, No. 1–2, p. 127–139. Reprinted by permission [interaktyvus]. [Žiūrėta 2013 m. gegužės 14 d.]. Prieiga per internetą: http://emergentpublications.com/eco/ECO_other/Issue_6_12_18_CP.pdf?AspxAutoDetectCookieSupport=1

32. BOWLER, D. T. *General Systems Thinking: It's Scope and Applicability*. New York: Elsevier Science, 1981. 234 p. ISBN 0-444-00420-3

33. BOXALL, P; PURCELL, J; WRIGHT, P. (Editors). *The Oxford handbook of Human Resources Management*. Oxford University Press, 2010. 658 p. ISBN 978-0-19-954702-9

34. BRIEDYTĖ, J; STASĖNAITĖ, V. Kviečia Šiaulių valstybinė kolegija. *Tarp knygų*, birželis, 2013, Nr. 6 (653), p. 18–19. ISSN 0868-8826.

35. BRYANT, C. G. A. George Soros's theory of reflexivity: a comparison with the theories of Giddens and Beck and consideration of its practical value. *Economy and Society* Vol. 31, Number 1, February 2002, p. 112–131 p. ISSN 0308-5147 print/1469-5766 online

36. BROADBENT, M.; KITZIS, E. S. *The New CIO Leader. Setting the Agenda and Delivering Results*. Gartner, Inc. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2005, 340 p. ISBN 1-59139-577-1
37. BULAJEVA, T.; DUOBLIENĖ, L.; TARGAMADZĖ, V. Transformation of university: towards pragmatism and competence based education. *Pedagogika*, 2009, p. 9–16. ISSN 1392-0340
38. CASTELLS, M. *Tinklaveikos visuomenės raida. Informacijos amžius. Ekonomika, visuomenė ir kultūra. Tinklaveikos visuomenės raida. I tomas*. Kaunas, 2005. 536 p. ISBN 9986-850-52-5
39. CASTELLS, M. *Tinklaveikos visuomenės raida. Informacijos amžius. Ekonomika, visuomenė ir kultūra. Tapatumo galia. II tomas*. Kaunas, 2006. 480 p. ISBN 9986-850-57-6
40. CASTELLS, M. *Tinklaveikos visuomenės raida. Informacijos amžius. Ekonomika, visuomenė ir kultūra. III tomas. Tūkstantmečio pabaiga*. Kaunas, 2007. 416 p. ISBN 978-9986-850-58-8
41. CEDEFOP (European Centre for the Development of Vocational Training). Future skills supply and demand in Europe. Forecast, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2012. 114 p. ISBN 978-92-896-1128-2
42. *Center for CIO Leadership*. A Global Community to advance the profession. Founding partner IBM. A roadmap for CIO business leadership. Analysis and recommendations from the 2011 Center for CIO Leadership Survey, USA, May 2012, 11 p.
43. *Center for CIO Leadership*. A Global Community to advance the profession. Founding partner IBM. The CIO Profession: Leaders of Change, Drivers of Innovation, October, 2008, 27 p.
44. CHANLIN, L. Development of a competency questionnaire for LIS undergraduates at Fu-Jen Catholic University. *Journal of Educational Media & Library Sciences* 47: 1(Fall 2009): 5–17. Available from Internet: <http://joemls.tku.edu.tw> ISSN : 1013-090X

45. CHECKLAND, P. *Systems Thinking, Systems Practice*. S. l.: John Wiley & Sons, 1981. ISBN 0471279110
46. CHECKLAND, P. From Optimizing to Learning: A Development of Systems Thinking for the 1990s. *Journal of the Operational Research Society*, 1985, 36(9), p. 757–767. DOI 10.1057/jors.1985.141
47. CHEN, M.; GOU, X.; DU, Y. The effect of ground altitude on lightning striking distance based on a bi-directional leader model. *Atmospheric Research*, 2013, Vol. 125–126, p. 76-83.
48. CHEN, Z.; XU, X. Study on construction of knowledge management system based on enhancing core competence of industrial clusters. *International Journal of Business and management*, Vol. 5, No. 3, March 2010. Available from Internet: www.ccsenet.org/ijbm ISSN 1833-3850
49. CHEONG, R. K. F.; TSUI, E. From skills and competencies to outcome-based collaborative work: tracking a decade's development of personal knowledge management (PKM) models. *Knowledge and Process Management*, Vol. 18, No 3, 2011. p. 175–193. DOI: 10.1002/kpm.380
50. CHO, J.; PARK, I.; MICHEL, J. W. How does leadership affect information systems success? The role of transformational leadership. *Information & Management*, 2011, Vol. 48, Issue 7, p. 270–277.
51. CHUN, Y. W.; TAK, K. Songgye, a traditional knowledge system for sustainable forest management in Choson Dynasty of Korea. *Forest Ecology and Management*, 2009, Vol. 257, Issue 10, p. 2022–2026
52. CHURCHMAN, C., W. *The Design of Inquiring Systems: Basic Concepts of Systems*. New York: Basic Books, 1971. 288 p.
53. CIO COUNCIL. Clinger-Cohen, 2012. Core Competencies & Learning Objectives. December, 2012, p. 32
54. CLARK, D. The art and science of leadership. 2004. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2013 m. sausio 20 d.]. Prieiga per internetą: www.nwlink.com

55. COLEMAN, J. S. *Socialinės teorijos pagrindai*. Vilnius, 2005. 852 p. ISBN 9986-09-294-9

56. *Council decision establishing the specific programme implementing Horizon 2020 – the Framework Programme for Research and Innovation (2014-2020): Work Programme 2014–2020*. Informal draft discussion document. Version: 9 September 2013, 21 p.

57. ČIŪTIENĖ, R.; ŠARKIŪNAITĖ, I. Darbuotojų kompetencija – organizacijos konkurencingumą lemiantis veiksnys. *Ekonomika*, 2004, Nr. 67 (2).

58. DAY, D. V.; SIN, H. P. Longitudinal tests of an integrative model of leader development: Charting and understanding developmental trajectories. *The Leadership Quarterly*, 2011, Vol. 22, Issue 3, p. 545–560.

59. DAVIS, G. B.; PARKER, C. A. *Writing the doctoral dissertation: a systematic approach*, 1997, 155 p. ISBN 0-8120-9800-5

60. DEAKIN, C. R.; JOLDERSMA, C. W. Habermas, lifelong learning and citizenship education. *Studies in Philosophy & Education*; 2007, Vol. 26, Issue 2, p. 77–95, ISSN: 00393746

61. DE ROURE, D.; GOBLE, C.; ALEKSEJEVS, S.; BECHHOFER, S.; BHAGAT, J.; CRUICKSHANK, D.; FISHER, P.; HULL, D.; MICHAELIDES, D.; NEWMAN, D, PROCTER, ROB.; LIN, Y.; POSCHEN, M. Towards open science: the myExperiment approach. Concurency and computation: *Practice and Experience*, 2010, 22: 2335–2353. wileyonlinelibrary.com. DOI: 10.1002/cpe.1601

62. *Dėl bendros Bendrijos sistemos siekiant užtikrinti kvalifikacijų ir gebėjimų skaidrumą (Europasas)*: 2004 m. gruodžio 15 d. Europos Parlamento ir Tarybos sprendimas Nr. 2241/2004/EB Official Journal L 390, 31/12/2004 P. 0006 - 0020 [interaktyvus]. [Žiūrėta 2013 m. sausio 21 d.] Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32004D2241:LT:HTML>

63. *Dėl bendrųjų visą gyvenimą trunkančio mokymosi gebėjimų:* 2006 m. gruodžio 18 d. Europos Parlamento ir Tarybos rekomendacija, 2006/962/EB, Oficialus ES Žurnalas L 394/10. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2013 m. sausio 15 d.] Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:394:0010:0018:lt:PDF>

64. Dėl Lietuvos informacinės visuomenės plėtros 2011-2019 metų programos patvirtinimo ir kai kurių Lietuvos Respublikos nutarimų pripažinimo netekusiais galios: Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. kovo 16 d. nutarimas Nr. 301. *Žin.*, 2011, Nr. 33-1547 [interaktyvus]. [Žiūrėta 2013 m. sausio 20 d.] Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=394457

65. Dėl Lietuvos informacinės visuomenės plėtros strategijos patvirtinimo: Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005 m. birželio 8 d. nutarimas Nr. 625. *Žin.*, 2005, Nr. 73-2649 [interaktyvus]. [Žiūrėta 2013 m. sausio 20 d.]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=257174&p_tr2=2

66. Dėl 2013 m. Lietuvos nacionalinės reformų programos su Tarybos nuomone dėl 2012-2016 m. Lietuvos konvergencijos programos: 2013 m. liepos 9 d. Europos Sąjungos Tarybos rekomendacija 2013/C 217/13. Europos Sąjungos oficialus leidinys. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2013 m. rugpjūčio 15 d.] Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2013:217:0051:0054:LT:PDF>

67. Dėl 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo (NPP): Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. lapkričio 28 d. nutarimas Nr. 1482. *Žin.*, 2012, Nr. 144-7430 [interaktyvus]. [Žiūrėta 2013 m. vasario 10 d.]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=439028&p_tr2=2 ir <http://www.esparama.lt/nacionaline-pazangos-programa1>

68. *Dėl valstybės ilgalaikės raidos strategijos*: Lietuvos Respublikos Seimo 2002 m. lapkričio 12 d. nutarimas Nr. IX-1187. *Žin.*, 2002, Nr. 113-5029 [interaktyvus]. [Žiūrėta 2012 m. gruodžio 15 d.]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=193888&p_tr2=2

69. Dėl žinių visuomenės ir žinių ekonomikos plėtros Lietuvoje prioritetinių darbų: Lietuvos Respublikos Seimo 2001 m. gegužės 24 d. rezoliucija. *Žin.*, 2001, Nr. 48-1662 [interaktyvus]. [Žiūrėta 2012 m. gruodžio 15 d.]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=136137&p_tr2=2

70. DIMITRIOS, N. K.; SAKAS, D. P.; VLACHOS, D. S. The Role of Information Systems in Creating Strategic Leadership Model. *Procedia. Social and Behavioral Sciences*, 2013, Vol. 73, p. 285–293

71. DIGCOMP: *A conceptual framework and descriptors of digital competence*. European Commission, Joint Research Centre, Institute for Prospective Technological studies, 2010.

72. DOPELT, B. *Leading Change toward Sustainability. A Change-Management Guide for Business, Government and Civil Society*. Greenleaf Publishing Limited, 2003. 272 p. ISBN 1874719640

73. DRUCKER, P. F. *Innovation and Entrepreneurship*. A Butterworth-Heinemann Title; 2Rev Ed edition, 2007. 272 p. ISBN-13: 978-0750685085

74. DUREN, P. Leadership in libraries in time of change. *IFLA Journal*, Vol 39 (June 2013) No. 2, p. 134–139. ISSN 0340-0352

75. DZEMYDA, I. *Aukštųjų mokyklų potencialo plėtra regionų socialinės ekonominės raidos kontekste*. Daktaro disertacijos santrauka. Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S). Vilnius, 2011. 46 p.

76. EDEN, C; ACKERMANN, F. Mapping distinctive competencies: a systemic approach. *The Journal of the Operational Research Society*, Vol. 51, No. 1, Part special Issue: or and strategy, Jan., 2000, p. 12–20. Palgrave Macmillan Journals on behalf of the Operational Research Society.

77. EDELMANN, C.; WAGNER, K. Competence Profiling and Problem Solving in Virtual Networks. *eAdoption and the Knowledge Economy: Issues, Applications, Case Studies. Part 2*. IIMC International Information Management Corporation Ltd, Dublin Ireland. Edited by Paul Cunningham, Miriam Cunningham, 2004, p. 1271–1277. ISBN 1 58603 470 7

78. EDGAR, B. W.; LOCKWOOD, C. A. Organizational Competencies: Clarifying the Construct. *Journal of Business Inquiry: Research, Education, and Application*. Woodbury School of Business, Vol. 7, 2008, p. 21–32. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2013 gegužės 30 d.] Prieiga per internetą: http://www.uvu.edu/woodbury/jbi/Vol.7/journals/jbi_v7_Organizational%20Competencies.pdf ISSN 2155-4056

79. *El. įgūdžiai XXI amžiuje: konkurencingumo, ekonomikos augimo ir darbo vietų kūrimo skatinimas*: Komisijos komunikatas Tarybai, Europos Parlamentui, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir regionų komitetui. COM(2007) 496 galutinis [interaktyvus] Žiūrėta 2013 m. sausio 20 d.] Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0496:FIN:LT:PDF>

80. ELSTER, J. *Socialinių mokslų elementai*. Vilnius, Vaga, 2000. 167 p. ISBN 5-415-01487-X

81. ENGLISH SCHOOLS FOUNDATION. Leadership capability framework. Hong Kong schools, a world of opportunity, 2013. 21 p.

82. ESPEJO, R., REYES, A. *Organizational systems: Managing Complexity with the Viable System Model*. Springer, 2011, 264 p.

83. *European e-competence framework. E-CF 2.0*. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2011 spalio 14 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.ecompetences.eu/>

84. *European Science Foundation*. Higher Education and Social Change (EuroHeSC). ESF EUROCORES Programme, Highlights, Strasbourg, August, 2012, 23 p.

85. *European Science Foundation*. Research Infrastructures in the Digital Humanities. Science Policy Briefing, Strasbourg, September, 2011, 43 p. ISBN 978-2-918428-50-3

86. *European Science Foundation*. The Future of Knowledge Mapping Interfaces. Interdisciplinary workshop report. Strasbourg, October, 2010, 40 p. ISBN: 978-2-918428-25-1

87. *Europos aukštojo mokslo sistemų modernizavimo darbotvarkė. Ekonomikos augimo ir užimtumo rėmimas: Komisijos komunikatas, KOM(2011) 567 galutinis [interaktyvus]. [Žiūrėta 2013 m. sausio 24 d.].* Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0567:FIN:LT:PDF>

88. *Europos parlamento 2009 m. kovo 11 d. rezoliucija dėl 2008 m. pavasarį vyksiančiam Europos Vadovų Tarybos susitikimui perduodamos nuomonės apie Lisabonos strategiją. 2009/C 184 E/06 [interaktyvus]. [Žiūrėta 2013 m. sausio 20 d.]* Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2010:087E:0079:0089:LT:PDF>

89. Eurostat. Asmenų dalyvavimas mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo procesuose (Lietuva), 2010

90. *Exploiting the employment potential of ICTs: Europos Komisijos darbinis dokumentas. Accompanying the document Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Social and Economic Committee and the Committee of the Regions. Towards a job-rich recovery, Strasbourg, 18.4.2012, (KOM(2012) 173 final) {SWD(2012) 96 final}*. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2013 m. sausio 20 d.] Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2012:0173:FIN:EN:PDF>

91. FEDIL (Business Federation Luxembourg). Les qualifications de demain dans le domaine des TIC. 2012. 32 p. ISBN 2-9599860-8-3

92. FERRARI, A. *Digital Competence in Practice: An Analysis of Frameworks*. European Commission. Joint Research Center. Institute for Prospective Technological Studies. Luxembourg, 2012. ISBN 978-92-79-25093-4 (pdf)
93. FISK, P. *Marketing Genius*. Capstone, 2006, 504 p. ISBN 978-1841126814
94. FIRESTONE, J. M.; MCELROY, M. N. *Key issues in the new knowledge management*. 2003. 350 p. ISBN 07506 7655 8
95. FONSTAD, N., O; LANVIN, B. *Strengthening e-Skills for Innovation in Europe. Building on partnerships between academia, industry and government for better e-competences curricula*. INSEAD eLab. European Commission Enterprise and Industry, European Union, 2010. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2013 m. sausio 30 d.]. Prieiga per internetą: http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/ict/files/insead_brochure_april_2010_en.pdf
96. Future Work Skills 2020 Report. Institute for the Future, University of Phoenix Research Institute, 2011, 19 p. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2013 m. gegužės 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.iftf.org/our-work/global-landscape/work/future-work-skills-2020/>
97. GANSMO, H., J. Fun for = Digital competence for all? *Learning, Media and Technology*, Vol. 34, No. 4, December 2009, p. 351–355. ISSN 1743-9884
98. GARFINKEL, S. Database nation: the death of privacy in the 21st century. O'Reilly & Associates, Inc., 2000. 312 p. ISBN 1-56592-653-6
99. GARVIN, D. A. Building a Learning Organization. *Harvard Business Review* 71, No. 4 (July–August 1993) p. 78–91
100. GATES, B.; HEMINGWAY, C. *Business @ The Speed of Thought using a digital nervous system*. Warner Books, 1999, 470 p. ISBN 0-446-52568-5

101. GELBSTEIN, E. *Crossing the executive Digital divide: what executives can do to get more value from ICT and reduce its risks*. DiploFoundation, 2005. 109 p. ISBN 99931-53-13-8
102. GIDDENS, A. *Modernybė ir asmens tapatumas. Asmuo ir visuomenė vėlyvosios modernybės amžiuje*. Vilnius, 2000. 315 p. ISBN 9986-943-60-4
103. GIDDENS, A. *Sociologija*. Kaunas, 2005. 684 p. ISBN 9986-850-54-1
104. GINEVIČIUS, R.; SŪDŽIUS, V. *Organizacijų teorija*. Vilnius, Technika, 2008, 325 p. ISBN 978-9955-28-150-4
105. GLOSIENĖ, A. Komunikacijos ir informacijos mokslai humanitarinių ir socialinių mokslų kontekste. *Informacijos mokslai*, 2004, Nr. 29, p. 9–30, ISSN 1392-0561
106. GOLDBERG, H.; S. DAVIS, C. S.; PEGALIS, M., A. *Y2K risk management: contingency planning, business continuity, and avoiding litigation*. Wiley Computer Publishing, 1999. 312 p. ISBN 0-471-33352-2
107. GREBLIAUSKIENĖ, B; VEČKIENĖ, N. *Komunikacinė kompetencija. Komunikabilumo ugdymas*. Vilnius, 2004. 200 p. ISBN 9986-34-128-0
108. GUDAUSKAS, R. *Informacijos mokslai*, Pratarė, 2001, Nr. 16, p, 7
109. GUDAUSKAS, R. *Informacijos mokslai*, Pratarė, 1994. t. 1, p. 5–8.
110. GUDAUSKAS, R. Lithuania's competitive advantage. Tarptautinis Baltijos Ministrų Tarybos informacijos ir ryšių technologijų žurnalas *Baltic IT&T Review*, No. 3, 1999. ISSN 1691-4694
111. GUDAUSKAS, R.; LUKOŠEVIČIUS, R; RADVILA, U. Creative leadership in knowledge-based organizations. *Informacijos mokslai*, 2005, t. 33, p. 18–23. ISSN 1392-0561

112. GUDAUSKAS, R.; LUKOŠEVIČIUS, R.; RADVILA, U. Integrated knowledge management and the role of human resources: building a workforce for the knowledge economy. *Informacijos mokslai* 2005, t. 32, p. 9–14.
113. GUDAUSKAS, R.; KAUSŲLIENĖ, A. *Žinių vadyba ir edukacinės inovacijos*. Vilnius, 2010. 48 p. ISBN 978-9955-20-569-2
114. GURRIA, A. OECD PIAAC (*Programme for the International Assessment of Adult Competencies*). Secretary-General, 2011. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2011 rugsėjo 23 d.]. Prieiga per internetą <http://www.oecd.org/>
115. HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Competing for the future. Harvard Business School Press, 1994. 352 p.
116. HANNA, N.; K. *E-Leadership Institutions for the Knowledge Economy*. Supported by World Bank, October, 2006. 91 p.
117. HARMAN, C.; BRELADE, S. *Knowledge management and the role of HR*. Securing competitive advantage in the knowledge economy. 2000. ISBN 0 273 644 564 p.106
118. HASTE, H. Ambiguity, Autonomy and Agency: Psychological Challenges to a new competence. *In Defining and selecting key competencies*. Rychen, D. S; Salganik L. H. Hogrefe & Huber Publishers, 2001, p. 93–120. ISBN 0-88937-248-9
119. HERRMANN, K.; KOMM, A.; MCPHERSON, J; LAMBSDORFF, M. G.; KELNER, S. P. *Return to Leadership – competencies that Generate Growth*. McKinsey&Company; Egon Zehnder International, 2011. 14 p. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2013 sausio 30 d.]. Prieiga per internetą: http://www.egonzehnder.com/files/return_on_leadership.pdf
120. HESSAMI, A. G; MOORE, M. Competence matters more than knowledge. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, Issue 4, 2007. p. 387–398. ISSN 1479-4411. online www.ejkm.com
121. HIJAZEH, M. E. H. *Adopting a competency based Human Resource management system in Palestine cellular communication LTD-*

JAWWAL. Master in engineering management. Supervisor: Prof. Grace Khoury. An-Najah National university, Nablus, Palestine, 2011

122. HILDRETH, P., J; KIMBLE, C. The duality of knowledge. *Information Research*, 8(1), No 142. Prieiga per internetą <http://InformationR.net/ir/8-1/paper142.html> [žiūrėta 2012-12-20]

123. HWANG, A. S. Training strategies in the management of knowledge. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7, No. 3. MBC UP Limited, 2003, p.p. 92–104 (cit. p. 93–94). ISSN 1367-3270

124. HITCHINS, D. What are the General Principles Applicable to Systems? *INCOSE Insight*, 2009, 12(4), p. 59–63.

125. HOOPER., J. C.; DIX, A. Web Science and Human-Computer Interaction: Forming a Mutually Supportive Relationship. *Interactions: experiences/people/technology*. Association for Computing Machinery. New York, Vol. XX. 3/May+June, 2013, p. 52–57. ISSN 1072-5520

126. IBM Global Business Services. Naujas aukščiausio informacijos vadovo balsas: aukščiausių informacijos vadovų studijos įžvalgos, 2009.

127. IBM Global Business Services. Executive Report. IBM institute for Business Value. The evolving role of IT managers and CIOs. Findings from the 2010 IBM Global IT Risk Study. USA, September 2010, 14 p.

128. IBM Global Business Services. Executive Report. IBM institute for Business Value. Working in the Open. U. S. A., 2010. 14 p.

129. IBM Global Business Services, Latest insights from the IBM Institute for Business Value, CD, 2011.

130. IBM Global Business Services, Latest insights from the IBM Institute for Business Value, CD, 2012.

131. IBM Global Business Services. The Essentials CIO. Insights from the Global Chief Information Office Study. U. S. A., 2011. 72 p.

132. IGNATOVA, N.; KURILOVAS, E. Informacinėmis ir komunikacinėmis technologijomis grįsto mokymo ir mokymosi

individualizavimo kryptys Lietuvos švietimo kontekste. *Pedagogika*, 2012, p. 21–29. ISSN 1392-0340

133. *Informacijos ir ryšių technologijų rizikų valdymo etapai: Austrijos saugos tyrimai*. 2013. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2013 birželio 7 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.securityresearch.at/en/is-services/risk-management/>

134. *Informacinės visuomenės plėtros komiteto prie Susisiekimo ministerijos veiklos ataskaita*, 2012; 2011. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2013 m. gegužės 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.ivpk.lt/lt/lthm/veikla/planavimo-dokumentai/veiklos-ataskaitos>

135. *Information and communications technology (ICT) professionals: EU Skills Panorama Analytical Highlight*. November, 2012. 12 p. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2013 gegužės 17 d.]. Prieiga per internetą: <http://euskillspanorama.ec.europa.eu/>

136. *Information for All Programme (IFAP): Unitine Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation (UNESCO)*. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2013 m. gegužės 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.unesco.org/new/en/communication-and-information/intergovernmental-programmes/information-for-all-programme-ifap/>

137. *I rezultatus orientuoto ir įrodymais pagrįsto valdymo praktika Lietuvos ir užsienio šalių viešajame sektoriuje*. Ministro Pirmininko tarnyba, 2011. 59 p. ISBN 978-609-460-008-1

138. JAKUBAVIČIUS, A.; JUCEVIČIUS, R.; JUCEVIČIUS, G.; KRIAUČIONIENĖ, M.; KERŠYS, M. *Inovacijos versle: procesai, parama, tinklaveika*. Vilnius, 2008. 180 p. ISBN 978-9955-843-00-9

139. JARVIS, D. S. L. Risk, Globalisation and the State: A Critical Appraisal of Ulrich Beck and the World Risk Society Thesis. *Global Society. Journal of Interdisciplinary International Relations*, Jan 2007, Vol. 21, Issue 1, p. 23–46, 24p ISSN 1360-0826

140. JASHAPARA, A. *Knowledge management. An integrated approach*. Pearson Education Limited, England, 2004. 324 p. ISBN 0273 68298 9

141. JASTIUGINAS, S. *Informacijos saugumo valdymas: Lietuvos Respublikos valstybės institucijų atvejis*. Daktaro disertacija. Humanitariniai mokslai, informacija ir komunikacija (06 H), Vilniaus universitetas, 2012. 252 p.

142. JOGULU, U. D. Culturally-linked leadership styles. *Leadership & Organization Development Journal*, 2010, Vol. 31, Issue 8, p. 705–719. DOI: 10.1108/01437731011094766

143. JOKELA, P.; KARLSUDD, P.; ÖSTLUND, M. Theory, Method and Tools for Evaluation Using a Systems-Based Approach. *The Electronic Journal Information Systems Evaluation*, 2008. [žiūrėta 2013 m. vasario 20 d.], Vol. 11(3), p. 197–212. Prieiga per internetą: www.ejise.com.

144. JONES, K.; O'LEONARD, K.; BERSIN, J. *Global Leadership: Developing Tomorrow's Leaders around the World*. Bersin & Associates research report/V 1.0, September, 2012, p. 42

145. JUCEVIČIENĖ, P. *Organizacijos elgsena*. Kaunas, 1996. 283 p. ISBN 9986-13-433-1

146. JUCEVIČIENĖ, P. (Tyrimo grupės vadovė). *Pedagogų rengimas Lietuvos aukštosiose mokyklose darnaus vystymosi švietimo kontekste*. Tyrimo ataskaita, Kaunas, 2006, 182 p.

147. JUCEVIČIENĖ, P. *Teoriniai požiūriai į kompetenciją ir jų naudojimo praktikos sankirtos: įvadas į argumentavimo kompetenciją*. Mokslinė, patariamoji medžiaga, atliekantiems S_TEAM projektą (WP7), 2010, 17 p.

148. JUCEVIČIENĖ, P. *Besimokantis miestas*. Monografija. Kaunas, Kauno technologijos universitetas, 2007.

149. JUCEVIČIENĖ, P.; LEPAITĖ, D. Kompetencijos sampratos erdvė. *Socialiniai mokslai*. Kaunas: Technologija, 2000, Nr. 1(22), p. 44–50. ISSN 1392-0758

150. JUCEVIČIUS, R.; ILONIENĖ, J. Žinių organizacijos kompetencijos: valdymo modelių perspektyva. Kauno technologijos universitetas. *Ekonomika ir vadyba*, 2009, 14, p. 788–793. ISSN 1822-6515

151. KAHN, R, A.; BLAIR, B., T. *Information nation: seven keys to information management*. Aiim, 2004. 302 p. ISBN 0-89258-402-5

152. KAKLAUSKAS, A. *Multiple criteria decision support of building life cycle: research report presented for habilitation: technological sciences, civil engineering (02T)/ Vilnius Gediminas Technical University, Vilnius, Technika, 1999. 119 p.*

153. KAKLAUSKAS, A; ZAVADSKAS, E. K. *Intelektinė ir biometrinė sprendimų parama*. Monografija. Vilnius, Technika, 2010. 374 p. ISBN 978-9955-28-754-4

154. KALIBATAITĖ, G. *Žmogiškųjų išteklių veiklos procesų valdymas remiantis valdomo proceso modeliu*. Kauno technologijos universitetas, *Contemporary Issues in Business, Management and Education*, 2011, p. 134–155. ISSN 2029-7963

155. KAPLAN, R., S; NORTON, D, P. *The strategy-focused organization. How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harward business school press, 2001. 400 p. ISBN 1-57851-250-6

156. KARASH, R. *Learning-Org Dialog on Learning Organizations, 1994–2001*. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2011 m. balandžio 28 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.learning-org.com>

157. KASINSKAITĖ, I. *Besimokančio regiono savidiagnostinių gebėjimų plėtra kuriant strateginius mokymosi partnerystės tinklus*. Daktaro disertacija. Humanitariniai mokslai, komunikacija ir informacija (06 H). Vilniaus universitetas. Vilnius, 2006, 166 p.

158. KASSER, J.; HITCHINS, D.; HUYNH, T. Reengineering Systems Engineering. *Proceedings of the 3rd Asia-Pacific Conference on Systems Engineering (APCOSE)*, Singapore, 2009. [interaktyvus]. [S.l., s.a.] [žiūrėta 2012 m. gruodžio 12 d.]. Prieiga per internetą: http://therightrequirement.com/pubs/2009/The%20five%20types%20of%20systems%20engineers_011.pdf

159. *Key Competencies for All – KC4All*. Europos Sąjungos projektas, 2010–2012. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2012 m. lapkričio 15 d.] Prieiga per internetą: <http://www.keycompetences.eu/wordpress/>

160. KELNER, S.; PATRICK, C. *Your Leadership Portfolio: Developing the Competencies of a Future-State CIO*. CIO Executive Council. April 12, 2010.

161. KETS DE VRIES, F., R.; VRIGNAUD, P.; AGRAWAL, A; FLORENT-TREACY, E. Development and application of the Leadership archetype questionnaire. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, No. 15, December 2010, p. 2848–2863. ISSN 0958-5192

162. KIM, W., C.; MAUBORGNE, R. *Žydrujų vandenynų strategija*. Vilnius, 2006. 240 p. ISBN 9955-460-22-9

163. KIM, S. Multi-leader multi-follower Stackelberg model for cognitive radio spectrum sharing scheme. *Computer Networks*, 2012, Vol. 56, Issue 17, p. 3682–3692.

164. KIŠKO, J. *Vadovų kartų kaita*. 2011 m. gruodžio 5–11 d. Nr. 46 (146)

165. KYRGIDOU, P., L; PETRIDOU, E. The effect of competence exploration and competence exploitation on strategic entrepreneurship. *Technology analysis & strategic management*, Vol. 23, No. 6, July 2011. ISSN 1465-3990 online, p. 697-713

166. KOTLER, P.; JATUSRIPITAK, S.; MAESINCEE, S. *The marketing of nations: a strategic approach to building national wealth*. The free press, New York, 1997, 464 p. ISBN 0-684-83488-X

167. KOTLER, P. *The Marketing of Nations*. Free Press, 1997. 464 p. ISBN 978-0684834887

168. KUPRIENĖ, J. *Informacijos organizavimo principų taikymas elektroninėje erdvėje: strateginių krypčių nustatymas mokslinėms skaitmeninėms bibliotekoms*. Daktaro disertacija. Humanitariniai mokslai, komunikacija ir informacija (06 H). Vilniaus universitetas. Vilnius, 2012. 232 p.

169. KVIESKAITĖ, E. *Tarpkultūrinės komunikacijos ir edukacinių inovacijų sąsajų raiška*. Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, edukologija (07S). Vilniaus edukologijos universitetas. Vilnius, 2011. 133 p.

170. LARSSON, G.; BARTONE, P., T.; BOS-BAKX, M.; DANIELSSON, E.; JELUSIC, L.; JOHANSSON, E.; MOELKER, R.; SJÖBERG, M.; VRBANJAC, A.; BARTONE, J.; FORSYTHE, G. B.; PRUEFERT, A.; WACHOWICZ, M. Leader Development in Natural Context: A Grounded Theory Approach to Discovering How Military Leaders Grow. *Military Psychology*, 2006,18:S3, S69–S81.

171. LAUŽACKAS, R.; STASIŪNAITIENĖ, E.; TERESEVIČIENĖ, M. *Kompetencijų vertinimas neformaliajame ir savaiminiame mokymesi: monografija*. Kaunas, 2005. 224 p. ISBN 9955-12-075-4.

172. LEHNER, Franz. Expert systems for organizational and managerial tasks. *Information & Management*, 1992, Vol. 23, Issue 1, p. 31–41

173. LEIBOLD, M.; PROBST, G.; GIBBERT, M. *Strategic management in the knowledge economy. New approaches and business applications*. Publicis, 2002. 353 p. ISBN 3-89578-168-1

174. *Lietuvos informacinės visuomenės plėtros tendencijų ir prioritetų 2014–2020 metais vertinimas: Informacinės visuomenės plėtros*

komitetas prie Susisiekimo ministerijos, VŠĮ „Viešosios politikos ir vadybos institutas“, 2012. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2013 m. gegužės 20 d.]. Prieiga per internetą:

<http://www.ivpk.lt/news/1790/21/Lietuvos-informacines-visuomenes-pletros-tendenciju-ir-prioritetu-2014-2020-metais-vertinimas>

175. Lietuvos nacionalinė informacinės visuomenės plėtros koncepcija, Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. vasario 28 d. nutarimas Nr. 229. *Žin.*, 2001, Nr. 20-652. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2012 m. gruodžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/oldsearch.preps2?Condition1=123561&Condition2=>

176. *Lietuvos pažangos strategijos projektas „Lietuva 2030“*. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2011 m. gruodžio 15d.]. Prieiga per internetą: <http://www.lietuva2030.lt/images/stories/2030.pdf>

177. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos (ŠMM) Mokslo ir studijų departamento Humanitarinių ir socialinių mokslų strategijos rengimo darbo grupė. Lietuvos humanitarinių ir socialinių mokslų plėtros strategija Bendrosios Lietuvos mokslo plėtros strategijos kontekste. Vilnius, 2003, 36 p.

178. Lietuvos Respublikos terminų banko įstatymas: 2003 m. gruodžio 23 d. Nr. IX-1950. *Žin.*, 2003, Nr. 7-129. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2012 m. sausio 20 d.]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=224652&p_tr2=2

179. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė. Valstybinio audito ataskaita. Valstybės informacinių išteklių valdymas. 2013-01-31, Nr. VA-P-90-3-3, Vilnius. 60 p.

180. LILEIKIENĖ, A.; MARTINKIENĖ, J. Darbuotojų vadybinių kompetencijų taikymo verslo įmonių veikloje analizė. Vakarų Lietuvos verslo kolegija, *Vadyba*, 2011, 18(1), p. 15–23. ISSN: 1648-7974

181. LIM, L. H.; RAMAN, K.S.; WEI, K. K. Interacting effects of GDSS and leadership. *Decision Support Systems*, 1994, Vol. 12, Issue 3, p. 199–211.
182. Lisabonos Europos Sąjungos Vadovų Tarybos 2000 m. kovo 23–24 d. Pirmininkavimo išvados
183. LITTERER, J. A. *The Analysis of Organization*. New York, John Wiley & Sons, 1973. 227 p.
184. LIU, S. C.; TAN, D. L.; LIU, G., J. Robust Leader-follower Formation Control of Mobile Robots Based on a Second Order Kinematics Model. *Acta Automatica Sinica*, 2007, Vol. 33, Issue 9, p. 947–955.
185. LYOTARD, J. F. *Postmodernus būvis. Ataskaita apie žinojimą*. 2010. 141 p. ISBN 978-9955-23-357-2
186. LOVE, P.; FONG, P. S. W.; IRANI, Z. (Eds.) *Management of Knowledge in Project Environments*. Elsevier Limited, 2005. 242 p. ISBN 0 7506 6251 4
187. MALHOTRA, Y. *Organizational Learning and Learning Organizations: An Overview*, 1996. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2012 m. vasario 15 d.] Prieiga per internetą: <http://www.brint.com/papers/orglrng.htm>
188. MARKUS, H. L; COOPER-THOMAS, D. H; ALLPRESS, N. K. Confounded by Competencies? An evaluation of the evolution and use of competency models. *New Zealand Journal of Psychology*, Vol. 34, No. 2, July 2005. p. 117–126..
189. MARKEVIČIŪTĖ, L. *Informaciniai kokybės vadybos sistemos brandos veiksniai*. Daktaro disertacija, Humanitariniai mokslai, informacija ir komunikacija (06 H), 2009, 285 p.
190. MARTINAITIS, Ž. *Gebėjimų formavimo politinė ekonomija: skirtumų rytų ir vidurio Europos šalyse aiškinimas*. Daktaro disertacijos santrauka, Socialiniai mokslai, politiniai mokslai (02S), Vilniaus universitetas, Tarptautinių santykių ir politikos mokslų institutas, 2010, 29 p.

191. MARTINKIENĖ, J. *Vadybinių kompetencijų ugdymo verslo imitacinėje įmonėje įvertinimas*. Daktaro disertacija, 2012. Socialinių mokslų sritis, vadyba ir administravimas 03 S

192. *Marxists Internet Archive*. Jürgen Habermas (1968) The Idea of the Theory of Knowledge as Social Theory. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2011 rugsėjo 16 d.] Prieiga per internetą: <http://www.marxists.org/reference/archive/habermas/1968/theory-knowledge.htm>

193. *Management of Information Systems*. The University of York, Department of Computer science. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2011 m. balandžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.cs.york.ac.uk/mis/>

194. MAXWELL, J. C. *The 360 degree Leader: developing your influence from anywhere in the organization*. Nelson business, 2005. p. 315. ISBN 0-7852-8811-2

195. McCALL, M. W. Jr. *High Flyers. Developing the next generation of leaders*. Harward business school press, Boston, 1998. 254 p. ISBN 0-87584-336-0

196. McCORMACK, A. *The e-Skills Manifesto: a call to arms*. Brussels, 2010, 90 p. ISBN 9789490477301

197. McKENNA, B.; ROONEY, D.; BOAL, K. B. Wisdom principles as a meta-theoretical basis for evaluating leadership. *The Leadership Quarterly*, 2009, Vol. 20, Issue 2, p. 177–190.

198. MELNIKOVA, J. *Mokyklų vadovų kompetencijų ugdymas švietimo vadybos paradigmu virsmo kontekste*. Šiaulių universitetas, Daktaro disertacija, socialiniai mokslai, edukologija (07 S). Šiauliai, 2011. 214 p.

199. MENDENHALL, M. E.; OSLAND, J. S.; BIRD, A.; ODDOU, G. R.; MAZNEVSKI, M. L.; STEVENS, M. J.; STAHL, G. K. *Global leadership: research, practise, and development*. Routledge, 2013. 308 p. ISBN 978-0-415-80886-6

200. MERRILL, S. A.; MCGEARY, M. (Editors). *Using human resource data to track innovation*. Summary of a workshop. National academy press, Washington, D. C., 2002. 68 p. ISBN 0-309-08424-5

201. MICHELKEVIČIUS, V. *Fotografija kaip medijos dispozityvas XX a. septintojo – devintojo dešimtmečio Lietuvoje*. Daktaro disertacijos santrauka. Humanitariniai mokslai, komunikacija ir informacija (06 H). Vilnius, 2010. 62 p.

202. MIKULSKIENĖ, B. *Sprendimų priėmimo metodai viešajam valdymui*. Mykolo Romerio universitetas. Leidykla MES, 2011. 267 p. ISBN 978-609-95202-3-0

203. MINTZBERG, H. *The nature of managerial work*. HarperCollins Publishers, 1973. 298 p. ISBN 0-06-044556-4

204. MURRAY, P.; CHAPMAN, R. From continuous improvement to organizational learning. *The Learning Organization*. MBC UP Limited, 2003. No. 5, Vol. 10, p. 272–282.

205. MULLER, R; TURNER, R. Leadership competency profiles of successful project managers. *International journal of project management* 28 (2010), p. 437–448.

206. MUSNECKIENĖ, E. *Vizualinės kultūros diskursas rengiant dailės pedagogus postmodernios edukacinės paradigmos kontekste*. Daktaro disertacija, Šiaulių universitetas, socialiniai mokslai, edukologija (07 S), Šiauliai, 2007. 162 p.

207. NATIONAL RESEARCH COUNCIL. *Building a workforce for the information economy*. National Academy Press, 2001. 370 p. ISBN 0-309-06993-9

208. NAVICKAITĖ, J. *Vadovo transformacinės lyderystės raiška ir jos barjerai vykdant pokyčius mokykloje*. Daktaro disertacijos santrauka, Kauno technologijos universitetas, Kaunas, 2012. Socialiniai mokslai, edukologija (07 S), 37 p.

209. NEKRAŠAS, E. Pozityvizmo ir postpozityvizmo ginčas socialiniuose moksluose. *Politologija*, 1, p. 76–97. Vilnius, 2010. ISSN 1392–1681
210. NIC - National Intelligence Council. *Global Scenarios to 2025*, 2008. [žiūrėta 2012-02-27]. Prieiga per internetą: http://www.dni.gov/nic/NIC_2025_global_scenarios.html
211. NORKUS, Z. *Max Weber ir racionalus pasirinkimas*. Vilnius, 2003. 512 p. ISBN 9986-09-255-8
212. NORTHOUSE, P. G. *Lyderystė. Teorija ir praktika*. Kaunas, 2009. 336 p. ISBN 978-9986-850-63-2
213. OLIVEIRA, M. A. D.; POSSAMAI, O.; VALENTINA, D. L. V., O.; FLESCHE, C. A. Applying Bayesian networks to performance forecast of innovation projects: A case study of transformational leadership influence in organizations oriented by projects. *Expert Systems with Applications*, 2012, Vol. 39, Issue 5, p. 5061–5070.
214. PARP (Polish agency of enterprise development) *The Report on The Condition of SME Sector in Poland in The Years 2008-2009*. Wilmańska, A. Warsaw, 2010. 210 p.
215. *Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija: Komisijos komunikatas 2020 m. Europa*. KOM (2010) 2020 galutinis [interaktyvus]. [žiūrėta 2013 m. sausio 21 d.]. Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:LT:PDF>
216. *Pedagogo kompetencijų tobulinimas integruojant informacines komunikacines technologijas į ugdymo procesą*. Mokytojų kvalifikacijos tobulinimo programų mokomoji medžiaga. Pedagogų profesinės raidos centras, 2007. 448 p. ISBN 978-9955-34-081-2
217. PEMBERTON, J. D.; STONEHOUSE, G. H. Organisational learning and knowledge assets – an essential partnership. *The Learning Organization*, 2000. No. 4, Vol. 7, p. 184–193.

218. PHELAN, D., J. Crossing the generations: learning to lead across the leadership life cycle. *Community College Journal of Research and Practice*, 2005, 29: 783–792. ISSN 1066-8926
219. PORTER, M. E. *The Competitive Advantage of Nations*. Macmillan Press Ltd, 1990. 855 p. ISBN 0-333-51804-7
220. PORTER, M. E. *On Competition*. A Harvard Business School Press, 1998. 485 p. ISBN 0-87584-795-1
221. PROBST, G; RAUB, S; ROMHARDT, K. *Žinių vadyba. Sėkmės komponentai*. Vilnius, 2006. 352 p. ISBN 9955-443-26-X
222. PRUSKUS, V. *Tarpkultūrinė komunikacija ir vadyba*. Vilnius, Technika, 2012, 215 p. ISBN 978-609-457-315-6
223. PUŠKORIUS, S.; VANAGAS, R. Kvalifikacijos kėlimo sistemos efektyvumo didinimas Lietuvos Respublikos vietos savivaldoje. *Viešojo politika ir administravimas*, 2011, 10(4), p. 618–632. ISSN 1648-2603
224. RAO, M.; DONG, R.; MAHALEC, V.. Intelligent system for safe process startup. *Engineering Applications of Artificial Intelligence*, 1994, Vol. 7, Issue 4, p. 349–360.
225. RAMANAUSKIENĖ, S. Globalūs pokyčiai ir mokslieji organizacija. *Informacijos mokslai*, Nr. 35. Vilnius, 2005, p. 80–93. ISSN 1392-0561
226. RAUDELIIŪNIENĖ, J. *Žinių vadyba: mokomoji knyga*. Vilnius, Technika, 2012, 120 p. ISBN 978-609-457-170-1
227. REES, J.; KOEHLER, G. J. Leadership and group search in group decision support systems. *Decision Support Systems*, 2000, Vol. 30, Issue 1, p. 73–82.
228. RYCHEN, D. S.; SAGALNIK, L. *DeSeCo Discussion Paper. Definition and Selection of Key Competencies*, 2002
229. ROBSON, W. *Strategic management and information systems. An integrated approach*. Pitman Publishing, 1994, 570 p. ISBN 0-273-60042-7

230. ROXBURGH, A. *A Summary of Ulrich Beck - Risk Society: Towards a New Modernity*. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2011 rugsėjo 16 d.]. Prieiga per internetą: <http://tcs.ntu.ac.uk/books/titles/rs.html>
231. ROWLEY, J. From Learning Organization to Knowledge Entrepreneur. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, No. 1. MBC University Press, 2000, p. 7–15. ISSN 1367-3270 (Peter Senge, *The Fifth Discipline Fieldbook*, p. p. 6–7).
232. SAKALAS, A. *Žinių vadyba: Besimokančios įmonės kūrimas*. Kaunas, Technologija, 2012, 351 p. ISBN 978-609-02-0286-9
233. SANDBERG, K.; VINBERG, S. Information technology and learning strategies in small enterprises. *Behaviour & Information Technology*, 2000. Vol. 19, No. 3, p. 221–227. ISSN 0144-929X
234. SEAH, M.; HSIEH, M. H.; WENG, Pu-Dong. A case analysis of Savecom: The role of indigenous leadership in implementing a business intelligence system. *International Journal of Information Management*, 2010, Vol. 30, Issue 4, p. 368–373.
235. SENGE, P. *Systemic leadership and change*. Participant material Linkage, Inc., 2001. 52 p.
236. SENGE P. M. The Leader's New Work: Building Learning Organizations. *Sloan Management Review*, 1990, Vol. 32, No. 1, USA.
237. SENSE, A. J. A model of the politics of project leader learning. *International Journal of Project Management*, 2003, Vol. 21, Issue 2, p. 107–114.
238. SHIBA, S.; WALDEN, D. *Four practical revolutions in management. Systems for creating unique organizational capability*. Centre for quality of management, Cambridge, Massachusetts, 2001. 758 p. ISBN 978-1-56327-388-9
239. SIMMONDS, D.; TSUI, O. Effective design of a global leadership programme. *Human Resource Development International*, Vol. 13, Issue 5, 2010, p. 519–540.

240. SIMONAITIENĖ, B.; TARGAMADŽĖ, V. Mokytojų profesinė kompetencija: jos plėtotės darbo vietoje galimybių tyrimas. *Socialiniai mokslai* Nr. 3 (29), 2001.

241. SIMONAITIENĖ, B.; TARGAMADŽĖ, V. Bendrojo lavinimo mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, veiklos charakteristikos teorinis pagrindimas. *Tiltai*, 2002, Nr. 1(18), Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, p. 95–105.

242. SINGH, S. K. Leadership & Organizational Learning in Knowledge Management Practices in Global Organizations. *The Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 47, No. 2, October 2011, p. 353–365. ISSN Number: 0019-5286

243. SIX, F. E.; BAKKER, F. G.A. de; HUBERTS, L. W. J. C. Judging a Corporate Leader's Integrity: An Illustrated Three-Component Model. *European Management Journal*, 2007, Vol. 25, Issue 3, p. 185–194.

244. SKARŽAUSKIENĖ, A. *Sisteminis mąstymas kaip kompetencija lyderystės paradigmoje*. ISM Vadybos ir ekonomikos fakultetas, Kaunas, 2008. Daktaro disertacija, Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03 S), 196 p. ISBN 978-9955-792-05-5

245. SKARŽAUSKIENĖ, A. Managing Complexity: systems thinking as a catalyst of the organization performance. *Measuring Business Excellence*, 2010, Vol. 14, Issue 4, p. 49–64. Emerald Group Publishing Limited. ISSN 1368-3047

246. SKARŽAUSKIENĖ, A. *Sisteminis mąstymas organizacijų valdyje*: monografija. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2010a. 164 p. ISBN 978-9955-19-196-4

247. SKARŽAUSKIENĖ, A.; PARAŽINSKAITĖ, G. Lietuvos įmonių vadovų intelekto kompetencijų raiška. *Socialinių mokslų studijos*, 2010, 1(5), p. 41–61. ISSN 2029–2244 [interaktyvus]. [Žiūrėta 2013 m. sausio 22 d.] Prieiga per internetą: <https://www3.mruni.eu/ojs/societal-studies/article/view/1351/1298>

248. SKYRME D. *The Learning Organization*, 2003 [interaktyvus]. [Žiūrėta 2011 m. balandžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.skyrme.com/insights/3lrnorg.htm>
249. SLATER, D; TONKISS, F. *Rinkos visuomenė: sociologinė studija*. Vilnius, 2004. 341 p. ISBN 9986-39-365-5
250. SOUTER, D. *Towards inclusive knowledge societies. A review of UNESCO's action in implementing the WSIS outcomes*. Paris, 2010. 63 p.
251. SOROS, G. *Pasaulinio kapitalizmo krizė*. Vilnius, 1999. 233 p. ISBN 9986-16-130-4
252. STANIŠAUSKIENĖ, V.; VEČKIENĖ, N. Rengimasis karjerai socialinių transformacijų laikotarpiu: Lietuvos gimnazijose egzistuojančių prielaidų analizė. *Socialiniai mokslai*, 2000. Nr. 1(22). ISSN 1392-0758
253. STASĖNAITĖ, V.; NAUJOKIENĖ, L. Informacijos paslaugų specialistų poreikio integralumas informacinės visuomenės plėtroje pereinant į skaitmeninę globalios atminties erdvę. *Profesinės studijos: teorija ir praktika*, 2012, Nr. 9, p. 123–133.
254. STEVENS, M. J.; STAHL, G. K. *Global leadership: research, practise, and development*. Routledge, 2013. 308 p. ISBN 978-0-415-80886-6
255. SUBOTKEVIČIENĖ, R.; STANAITIS, S. Geografijos mokytojo žinių, gebėjimų ir vertybių ypatumai. *Pedagogika*, 2011, p. 104–115. ISSN 1392-0340
256. ŠIMAŠIUS, R. *Teisinis pliuralizmas*. Daktaro disertacija. *Socialiniai mokslai, teisė (01 S)*. Vilnius, 2002. 168 p.
257. ŠUKĖ, G. Žemės ūkio bendrovių vadovų kompetencijų vertinimas. Lietuvos žemės ūkio universitetas, Magistro baigiamasis darbas, 2011, 103 p.
258. TAN, M.; RAO, M. Knowledge management initiatives in Singapore. World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., 2013, p. 246. ISBN 978-9814467803

259. TARGAMADZĒ, V. Ateities mokyklos eskizo brėžtis: metodologinė įžvalga. *Pedagogika*, 2009, p. 36–42. ISSN 1392-0340
260. TARGAMADZĒ, V. ; NAUCKŪNAITĒ, Z. Vertinimo ir kompetencijų tobulinimo modeliai. Solo taksonomija kaip mokinių rašinių vertinimo priemonė. *Pedagogika*, 2009, p. 65–75. ISSN 1392-5016
261. TARGAMADZĒ, V. Organizacijos kultūra kaip potencialus ugdymo tobulinimo veiksnys. *Logos*, 2009, p. 185–191.
262. TAVAKOLI, M. R. Bank; VAHIDI, B. Shielding failure rate calculation by means of downward and upward lightning leader movement models: Effect of environmental conditions. *Journal of Electrostatics*, 2010, Vol. 68, Issue 3, p. 275–283.
263. TECK, F. C.; GRINYER, P. H. *Sun Tzu on management. The art of war in contemporary business strategy*. 1995. 298 p. ISBN 981-00-6799-2
264. *The OECD Programme for the International Assessment of Adult Competencies (PIAAC): Organisation for economic co-operation and development (OECD)*. 2008. No 88999-2008. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2013 sausio 30 d.] Prieiga per internetą: <http://www.oecd.org/site/piaac/>
265. *The Roadmap for Digital inclusion: a hub for social innovation*. Innovation for Digital inclusion. Gdansk, 2011, 10 p. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2012 m. gruodžio 20 d.] Prieiga per internetą: http://innodig.eu/download/Gdansk_Roadmap_Reworked_text_7.10.11.pdf
266. *The Critical Theory of Jurgen Habermas*. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2011 rugsėjo 16 d.] Prieiga per internetą: <http://physicsed.buffalostate.edu/danowner/habcritthy.html>
267. TIDD, J. (Editor). *From Knowledge management to strategic competence: assessing technological, market and organisational innovation*. Series on technology management – Vol. 19. Imperial College Press, 2012. 418 p. ISBN-13 978-1-84816-883-1

268. TOZER, J. *Leading through leaders: driving strategy, execution, and change*. India by Replika Press Pvy Ltd, 2012. 498 p. ISBN 978-0-7494-6619-0
269. TRAKŠELYS, K. Besimokančios organizacijos esmė ir nauda: andragogo požiūris. *Pedagogika*, 2011, p. 98–105. ISSN 1392-0340
270. TUCKER, K. H. *Anthony Giddens and Modern Social Theory*. E-Book Sage Publications, 1998. 224 p. ISBN 0803975511
271. URBONAVIČIENĖ, E. Pokyčius lemia sistemiškai mąstantis lyderis. *Tarp knygų*, 2013 Nr. 2(649), p. 11–12. ISSN 0868-8826
272. *Užsienio šalių ir Lietuvos institucijų veiklos rezultatų stebėsenos sistemų įgyvendinimo gerosios praktikos apžvalga: Valdymo, orientuoto į rezultatus, tobulinimas (VORT)*. Lietuvos Respublikos Ministro Pirmininko tarnyba. UAB Klaipėdos banga, 2009 [interaktyvus]. [Žiūrėta 2012 m. gruodžio 12 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.lrv.lt/bylos/VORTprojektas/Dokumentai/knyga.pdf> ISBN 978-9955-839-13-2
273. *Vadybinių, profesinių, pedagoginių ir socialinių kompetencijų plėtra*. Mokytojų kvalifikacijos tobulinimo programų mokomoji medžiaga. Pedagogų profesinės raidos centras, 2008. 504 p. ISBN 978-9955-34-087-4
274. Vaitkevičiūtė V. *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius, Vyriausioji enciklopedijų redakcijos leidykla, 2001.
275. VALACKIENĖ, A. *Krizių valdymas ir sprendimų priėmimas*. Kaunas, Technologija, 2012. 357 p. ISBN 978-609-02-0327-9
276. VARGAS, M.; TORRES, H. On the development of a lightning leader model for tortuous or branched channels – Part I: Model description. *Journal of Electrostatics*, 2008, Vol. 66, Issue 9–10, p. 482–488.
277. VASILIAUSKAS, A. *Strateginis valdymas*. Kaunas, 2004. 383 p. ISBN 9955-09-594-6
278. VOOGT, J.; ROBLIN, N. P. A comparative analysis of international frameworks for 21st century competences: implications for

national curriculum policies. *Journal of Curriculum Studies*, 2012, Vol. 44, No. 3, p. 299–321. ISSN 0022-0272

279. WANG, C. B. *Techno vasion II: every executive's guide to understanding and mastering technology and the internet*. Computer associates international, Inc., 1997. 285 p. ISBN 0-07-068169-4

280. WATKINS K. E., GOLEMBIEWSKI, R. Rethinking OD for the learning organization. *International Journal for Organizational Analysis*, 1995, 3(1), p. 86–1

281. WEBSTER, F. *Informacinės visuomenės teorijos*. Kaunas, 2006, 320 p. ISBN 9986-850-56-8

282. WEINERT, F. Concept of competence: a conceptual clarification. *Defining and selecting key competencies*, 2001.

283. WESSNER, C. H. (editor). *Capitalizing on new needs and new opportunities*. NATIONAL Academy Press, Washington, D. C., 2001. 340 p. ISBN 0-309-08257-9

284. *What Work Requires of Schools: A SCANS Report for America 2000*. The Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills (SCANS), [interaktyvus]. [Žiūrėta 2012 m. sausio 15 d. Prieiga per internetą: <http://www.academicinnovations.com/report.html>

285. *Why a Learning Organization?* [interaktyvus]. [Žiūrėta 2011 m. balandžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.business.com>

286. WIDEMAN, M. R. *A Management Framework for Project, Program and Portfolio Integration*. 2006, p. 260. ISBN: 978-1412027861

287. WIDEMAN, M. R. *Leadership and the Project Life Cycle*, 2013. [interaktyvus]. [Žiūrėta 2013 balandžio 30 d.] Prieiga per internetą: Prieiga per internetą <http://www.maxwideman.com/papers/leader/lifecycle.htm>

288. WILLIAMSON, O. E. *Rinkos ir hierarchijos. Analizė ir antimonopolinės pasekmės*. Vilnius, 2008. 383 p. ISBN 978-9986-09-351-0

289. WILSON, R.; HOMENIDOU, K. *Working Futures 2010-2020: technical report on sources and methods*. UK Commission for employment

and skills. Institute for Employment Research, University of Warwick. Cambridge Econometrics. Technical report, January 2012, 97 p. ISBN 978-1-906597-94-8

290. WILSON, T. Mokslinio tyrimo metodų struktūra: naujas žvilgsnis į tipologiją. *Knygotyra*, 2001, Nr. 37, p. 248–253. ISSN 0204-2061

291. WILSON, R; ZUKERSTEINOVA, A. *Anticipating changing skill needs: A Master Class*. Institute for Employment Research, University of Warwick. CEDEFOP, 2011. 32 p.

292. WORDENWEBER, B; WICKORD, W. *Technologijų ir inovacijų valdymas įmonėse. Taupios inovacijos*. Vilnius, 2008. 188 p. ISBN 978-9986-9380-6-4

293. World Bank. Background Notes on Leadership. The World Bank Institute Leadership Development Program, Washington, DC, 2007. 19 p.

294. World Economic Forum (WEF). Tinklo organizacijų gyvavimo modelis ilgalaikės krizės metu, 2012

295. ZOHAR, D.; MARSHALL, I. *Dvasinis kapitalas. Gerovė, kuri gali padėti išlikti*. Vilnius, 2006. 220 p. ISBN 9986-16-527-X

296. ŽYDŽIŪNAITĖ V. *Komandinio darbo kompetencijos ir jų tyrimo metodologija slaugytojų veiklos požiūriu*. Kaunas, „Judex“, 2005.

PRIEDAI

1 priedas. Trumpa sąvokos „kompetencija“ genezė

Autoriai	Apibrėžimas	Kryptis/sistemos segmentas sisteminiu požiūriu
DeSeCo, Rychen, Sagalnik 2002	Kompetencija kaip gebėjimas sėkmingai įveikti iššūkius ir įgyvendinti užsibrėžtas <i>užduotis</i> .	Besimokanti organizacija
Jucevičienė, Lepaitė 2000	Kompetencija (lot. <i>competentia</i> – priklausomybė (pagal teisę)) – tai žmogaus kvalifikacijos raiška arba gebėjimas veikti, sąlygotas individo <i>žinių</i> , mokėjimų, įgūdžių, požiūrių, asmenybės savybių ir vertybių.	Individas
Vaitkevičiūtė 2001	Kompetencija – funkcinis gebėjimas adekvačiai atlikti tam tikrą <i>veiklą</i> .	Besimokanti organizacija
Weinert 2001	Kompetencija paprastai gali būti suprantama, kaip <i>žinios</i> ir patirtis laike bei sveiko proto galia. Esminės kompetencijos apima kompleksinę veiksmų sistemą, kurią sudaro <i>žinojimo</i> gebėjimai ir strategijos, reikalaujantys <i>žinių</i> pritaikymo ir įgūdžių.	Individas
Laužackas, Stasiūnaitienė,	Kompetencija (angl. <i>competency</i>) – reiškia gebėjimo atlikti tam tikrą	Besimokanti organizacija

Teresevičienė 2005	funkciją turėjimą; kompetencija (angl. <i>competence</i>) – kompetentingumas, to gebėjimo raiška, kokybiškumas ir panaudojimas praktinėje veikloje.	
Žin., 2003, Nr. IX-1950	Atlikus atskirų sričių kompetencijos apibrėžimų analizę, teigtina, kad visuose apibrėžimuose <i>identifikuojamos įgytos ir turimos žinios, gebėjimas jas taikyti socialinių interakcijų metu leidžia numanyti žinių kuriamą pridėtinę vertę</i> (pvz., terminologas, teisinė kompetencija).	Žinių visuomenė
Laužackas 2005	Bendrosios kompetencijos apibrėžiamos kaip <i>pagrindinės kompetencijos</i> , bendrieji gebėjimai, lemiantys visapusišką asmenybės ugdymąsi, <i>profesinį lankstumą ir mobilumą</i> .	Žinių visuomenė
Stanišauskienė, Večkien 2000	Pagal darbuotojo veiklos objektą kompetencijos skirstomos į specialiąsias dalykinės srities, į bendrąsias metodinės ir socialinės srities	Besimokanti organizacija
Pearson 1984	Kompetencija – tęstinė atkarpa, kuri prasideda tik žinojimu, kaip „kažką“ atlikti, ir baigiasi žinojimu, kaip „kažką“ atlikti labai gerai, taigi gebėjimas kažką atlikti	Besimokanti organizacija

	kompetentingai būtų kažkur tarp šių dviejų atkarpos taškų	
Rychen, Salganik 2001; Barkauskaitė, Gudžinskienė 2007	<i>Inovatyvių rinkų kontekste</i> gero gyvenimo kompetenciją (<i>competency for good life</i>) sudaro mokymasis ir emocinė raiška	Žinių visuomenė
SCANS 2000	Penkios pagrindinės kompetencijos apibrėžiamos kaip: 1) išteklių organizavimo gebėjimas; 2) tarpasmeninės komunikacijos gebėjimas; 3) informacijos valdymo gebėjimas; 4) sistemiškumo gebėjimas; 5) technologiniai gebėjimai.	Žinių visuomenė
Haste 2001	Penkios pagrindinės kompetencijos: 1) technologinio pobūdžio; 2) dviprasmybės ir įvairovės; 3) bendruomenės sąsajų paieška ir palaikymas; 4) motyvacija, emocija ir troškimas; 5) tarpininkavimas ir atsakomybė	Žinių visuomenė
2006/962/EC	Esminės kompetencijos apibrėžiamos kaip asmeninei individų realizacijai ir raidai, aktyviam pilietiškumui, <i>socialinei įterpčiai ir užimtumui reikalingos kompetencijos</i> . Skaitmeninės kompetencijos akcentas ir įvardijimas – viena iš esminių aštuonių kompetencijų (<i>e-</i>	Žinių visuomenė

	<i>Skills</i>).	
Hamel et al. 1994	Kompetencija tai – individulių įgūdžių rinkinių ir individualių organizacinių padalinių mokymosi suma.	Besimokanti organizacija
Wordenweber, Wickord 2008	Kompetencija – tai kokybinė ir kiekybinė gebėjimus įrodanti informacija.	Besimokanti organizacija

2 priedas. Svarbiausi įvykiai 2000–2013 m. ES kontekste

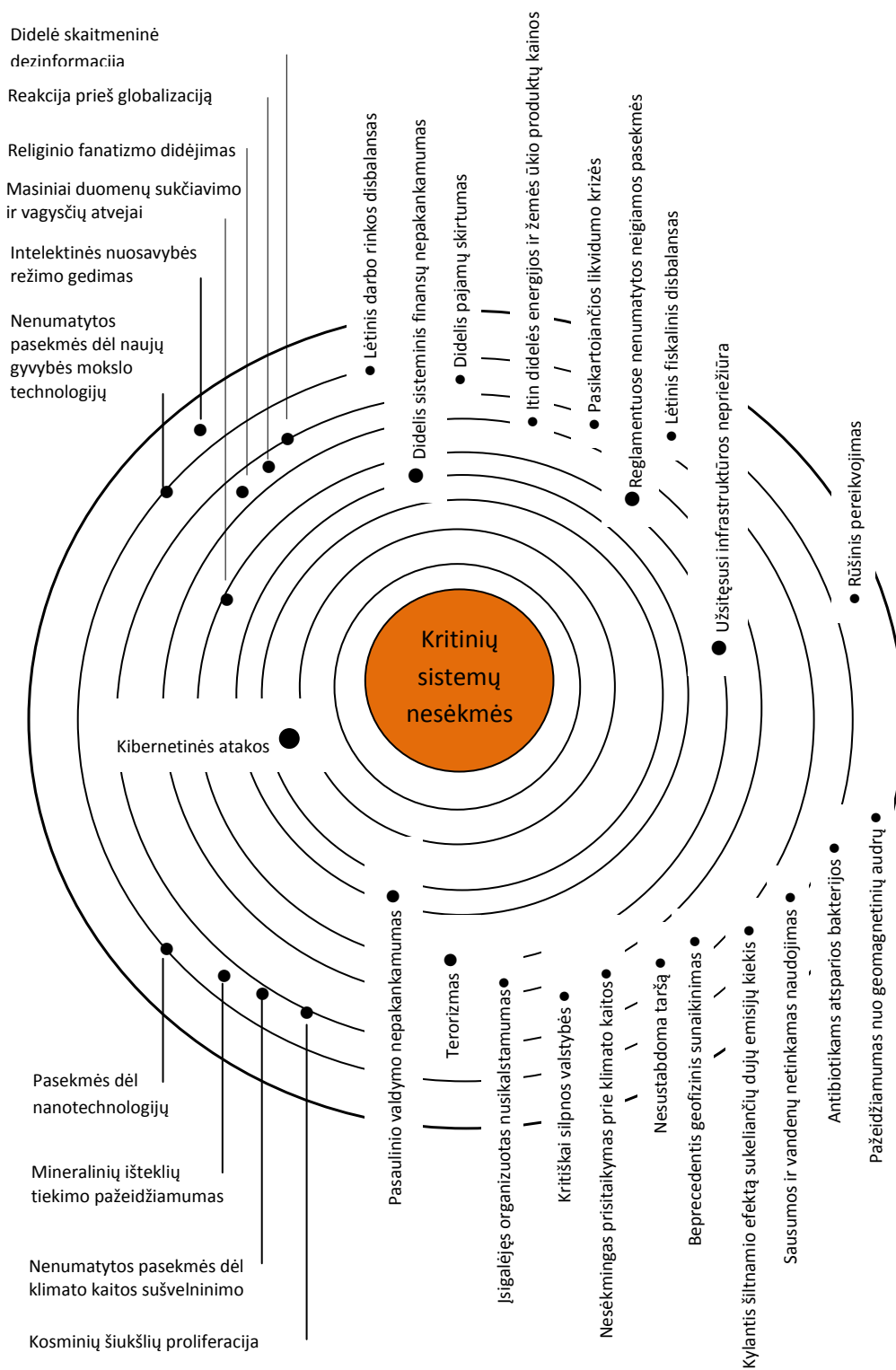
Metai, vieta	Įvykis	Trumpas apibūdinimas
2000 m. kovo 23 ir 24 d. Lisabona	Lisabonos strategija	2000 m. kovo 23 ir 24 d. Lisabonoje vykusiame Europos Vadovų Tarybos susitikime nuspręsta siekti, kad <i>Europos ekonomika taptų konkurencingiausia žinių ekonomika</i> pasaulyje, o tam reikėtų iki 2010 m. didinti darbo vietų skaičių ir ekonomikos augimą. Europos Vadovų Tarybos susitikimų išvadose numatytas strateginės plėtros planas.
e. Europa iniciatyva, ES 2000	e. Europe 2002 veiksmų planas	Numatyti veiksmai siekiant konkurencingos Europos.
Tęstinė e. Europa iniciatyva, ES 2005	e. Europe 2005	Informacinė visuomenė visiems – veiksmų planas.
Strategijos matmenys iki 2010, 2005	i2010	Strategija „I2010 Europos informacinė visuomenė augimui ir užimtumui skatinti“ yra ES informacinės visuomenės ir žiniasklaidos politikos pagrindas ir eEuropa iniciatyvos tęsinys. Ja siekiama skatinti pozityvų informacijos ir ryšių technologijų (IRT) indėlį į ekonomiką, visuomenę ir geresnę gyvenimo kokybę.

<p>Strategija, 2010 kovas</p>	<p>Europa2020</p>	<p>„Europa 2020“ – tai dešimtmečio ES ekonomikos augimo strategija.</p> <p>Siekiant pažangios, tvarios ir integracinės ES ekonomikos ES ir valstybės narės didins užimtumą, našumą ir socialinę įtrauktį.</p> <p>ES išskėlė penkis plačius užimtumo, inovacijų, švietimo, socialinės įtraukties ir klimato bei energetikos sričių tikslus ir pasiryžo juos pasiekti iki 2020 m. Kiekviena valstybė narė nusistatė nacionalinius šių sričių tikslus. Strategija grindžiama konkrečiais ES ir nacionalinio lygmenų veiksmais.</p> <p>Skaitmeninė mąstysena (<i>Digital mindset</i>) yra būtina sąlyga tvariam ekonomikos augimui, todėl galima daryti prielaidą, kad skaitmeninė kompetencija taip pat neišvengiama žinių ekonomikos rinkos dalyviams (2012 m. vasario 27–28 d. Europos aukšto lygio konferencija „A Digital Single Market by 2015 – A driver for economic growth and jobs“, www.eu2015.dk).</p> <p>http://www.lisboncouncil.net/initiatives/eu2020.html</p> <p>http://blogs.worldbank.org/education/category/tags/is-we-learning-0</p> <p>http://blogs.worldbank.org/prospects/</p>
<p>WSIS,</p>		<p>2012 m. gegužės 14–18 d. Ženevoje buvo</p>

<p>2003 m., 2005 m., 2012 m.</p> <p>IGF nuo 2006 m. kasmėt</p>		<p>surengtas trečiasis (pirmasis Ženevoje 2003 m., antrasis Tunise 2005 m.) Pasaulio viršūnių susitikimas informacinės visuomenės klausimais (WSIS 2012), kurį organizavo Pasaulio telekomunikacijų sąjunga (ITU).</p> <p>Forumą lydi 2012 m. lapkričio 6–9 d. Azerbaidžane, Baku jau septintus metus įvykęs Interneto Vvaldymo forumas (IGF). Verta paminėti, kad ši šalis buvo 2010 m. Vilniuje įvykusio IGF konkurentas.</p> <p>Bendras WSIS tikslas – siekti bendros vizijos kuriant įtraukią, besivystančią ir į žmones orientuotą informacinę visuomenę, kurioje kiekvienas gali kurti, priėti, pasinaudoti ir dalytis informacija.</p> <p>WSIS 2012 forumo metu suinteresuotosios pusės aptarė Tuniso darbotvarkėje iškeltų tikslų įgyvendinimo eigą ir problemas. Remiantis sava patirtimi, galiu daryti išvadą, kad tokių renginių metu ypač naudingas pasikeitimas gerąja praktika, taip pat darbo grupės teminiais klausimais (<i>workshops</i>) ir apibendrintų išvadų paskelbimas įvairia forma (<i>deklaracija, agenda ir pan.</i>), kurios neretai tampa gairėmis siekiant vystyti tolesnę politinę</p>
--	--	--

		teminės srities kryptį.
Lietuva 2030 strategija ir Nacionalinė akaitmeninė darbotvarkė (rengiama 2013 m.)		Strategijos paskirtis – kurti tokią aplinką, kuri sudarytų sąlygas skleisti pažangos vertybėms. Išskiriamos trys esminės pažangos sritys – visuomenė, ekonomika ir valdymas . Pokyčiai šiose srityse įtvirtins pažangos vertybes ir remsis darnaus vystymosi principais. Pažangos vertybės taps sąmoningu žmogaus siekiu kiekvienoje iš pažangos sričių, o viešosios politikos srityje – svarbiausiu vertinimo kriterijumi priimant strateginius sprendimus.
2013 m.	Laukiamas komunikatas dėl ateities interneto ir tinklų	

3 priedas. Kritinių sistemų nesėkmių radaras, Pasaulio ekonomikos forumas, 2012 m.



4 priedas. Ekspertų apklausos vykdymas ir sudėtiniai etapai

Etapai	Data	Pastabos
Pasirengimas Būsimo tyrimo informacinė analizė Tikslų ir uždavinių iškėlimas Ekspertų tikslinė atranka Klausimyno sudarymas	2012-08/10	
Komunikacija Individualaus susirašinėjimo teksto parengimas	2012-10/2013-01	
Apklausos atlikimas Komunikacija, grįžtamasis ryšys, rezultatų suvedimas	2012-10/2013-01	
Analizės atlikimas Gautų rezultatų analizė/ apdorojimas Interpretavimas Išvadų, rekomendacijų rengimas ir praktinis sisteminis modeliavimas.	2013-01/06	

5 priedas. Dalyvavusių apklausoje ekspertų sąrašas

	Vardas, pavardė	Mokslinis laipsnis	Atstovaujama institucija
<i>Lietuvos ekspertai</i>			
1.	Artūras Kaklauskas	Prof. habil. dr.	VGTU Internetinių ir intelektinių technologijų institutas, direktorius
2.	Ignas Stankovičius	fizikos magistras	V. A. Graičiūno aukštoji vadybos mokykla, tarybos pirmininkas, institucinės plėtros vadovas
3.	Valentinas Snitka	Prof. habil. dr.	KTU mokslinio centro direktorius
4.	Artūras Piliponis	magistras	„Ernst & Young Baltic“, partneris
5.	Martynas Daugirdas	Informacijos ir medijos technologijų magistro laipsnis	„Ernst & Young Baltic“, vyriausiasis konsultantas, darbo grupės vadovas
6.	Tomas Deržanauskas	MA, MBA	„Samsung Electronics Baltics“, Baltijos šalių B2B padalinio vadovas
7.	Elena Macevičiūtė	Prof.	Buroso universitetas, Švedija
8.	Irmantas Aleliūnas	Dr.	Europos Komisija, Briuselis, vidaus auditorius (IT auditorius)

9.	Aleksandras Targamadžė	Prof. habil. dr.	KTU Informatikos fakultetas, Programų inžinerijos katedra
10.	Martynas Bieliūnas	Magistras	„Microsoft“, rinkodaros vadovas Rytų Europos šalių grupei (LT, LV, EE, BG, HR, SRB, BiH, SLO, MK, MNE, AL, KZ, CY, MA)
11.	Žilvinas Jančoras	Magistras	VGTU, VU, Nacionalinės kultūrinių ir kūrybinių industrijų asociacijos valdybos pirmininkas
12.	Valdas Monkus		Nepriklausomas konsultantas, ex IBM D lygio vadovas, ex CIO bankas SNORAS
13.	Mantas Nocius		„Deloitte Lietuva“, direktorius verslo plėtrai
14.	Antanas Juozas Zabulis	Fizikos mokslų magistras	UAB „Omnitel“ prezidentas
15.	Antanas Martusevičius	Komunikasi- jos mokslų magistras	Ministro pirmininko tarnyba, Spaudos ir komunikacijos skyriaus vedėjas
16.	Emilija Banionytė		Lietuvos edukologijos universiteto bibliotekos direktorė, Lietuvos mokslinių bibliotekų asociacijos pirmininkė, projekto vadovė
17.	Rimantas Gatautis	Prof. dr.	Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir vadybos fakulteto Elektroninio verslo tyrimų centro direktorius

18.	Regina Varnienė-Janssen	Humanitari- nių mokslų daktarė, docentė	Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka, Nacionalinio skaitmeninio ir virtualios elektroninio paveldo sistemos centro direktorė, Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto docentė
19.	Svajūnas Kiršis	Magistras	UAB „HansaWorld Lithuania“, direktorius
20.	Eugenijus Butkus	Prof. habil. dr.	Lietuvos mokslo tarybos pirmininkas
21.	Loreta Križinauskienė		Asociacijos „Langas į ateitį“, direktorė
22.	Martynas Nikolajevs	Tarptautinės komunikacijos magistras	„Hotspring Ventures Ltd“, Didžioji Britanija, verslo plėtros direktorius
23.	Saulius Maskeliūnas	Dr. (informatika)	VU Matematikos ir informatikos institutas, direktoriaus pavaduotojas, Programų sistemų inžinerijos skyriaus mokslo darbuotojas, LIKS tarybos pirmininkas
24.	Irmgarda Kasinskaitė-Buddeberg	Dr.	Tarptautinės organizacijos X specialistė
25.	Laurynas Bučalis		Buvęs LR Vyriausybės Komunikacijos ir informacijos departamento vadovas, strateginis konsultantas, Roma
26.	Ieva Žilionienė	Magistrė	Informacinės visuomenės plėtros

			komiteto prie LR susisiekimo ministerijos direktoriaus pavaduotoja
27.	Rimantas Žylius	Magistras	15-osios LR Vyriausybės ūkio ministras
<i>Užsienio ekspertai</i>			
28.	Andris Vilks	M.A. Soc.	The National Library of Latvia, Director
29.	Janne Andresoo	M.A. (Information science)	The National Library of Estonia, Director General
30.	Irina Lynden	Dr., MLS	National Library of Russia, Deputy Director
31.	Jurgen Warmbrunn	Dr.	Herder Institute, Vice Director
32.	Louise Edwards	MA BA Dipl./Mclip	The European Library, National Library of Netherlands, General Manager
33.	X1 ³	PhD	Management consultant, SE
34.	X2 ⁴	PhD	Israel, ICT organization representative
35.	Luiz Oosterbeek	Prof., PhD	Portugal, Instituto Politécnico de Tomar, Professor and Pro-President
36.	Bas Savenije	Master philosophy	National Library of the Netherlands, Director General
37.	X3 ⁵	Dr.	The Netherlands, Former

³ Pageidaujant konfidencialumo, eksperto vardas ir pavardė nenurodomi

⁴ Pageidaujant konfidencialumo, eksperto vardas ir pavardė nenurodomi

⁵ Pageidaujant konfidencialumo, eksperto vardas ir pavardė nenurodomi

			Director General
38.	Tomas, Böhm	Ing. MSc	National Library of the Czech Republic Director General
39.	Vigdis Moe Skarstein	Mag. art (PhD)	National Library of Norway
40.	Jeremy Paley	Master of Public Policy (MPP); Bachelor of Arts, Major in Government	Global Libraries, Bill & Melinda Gates foundation,
41.	Armands Magone		State agency director, Riga, LV
42.	Renate Hrazdina	Dr.	Ernst&Young Baltic Riga, LV
43.	Jill Cousins	Ph.D	Executive Director Europeana, Director The European Library NL
44.	Maurizio Quagliuolo	Prof. dr.	HERITY International, Secretary-General
45.	Liedtke, Klaus-Jürgen		Project leader, Berlin
46.	Twrsnick, Bettina	MA	Phantastische bibliothek Wetzlar, Director, DE
47.	Lepik, Aira	Associate Professor, PhD	Institute of Information Studies, Tallinn University
48.	Stephan Pascall	Dr.	Former EU ICT Framework Advisor; Managing Director, UK

49.	Robin Knowles	MA Land Economics	Civic Agenda EU, Director
50.	Kai Ekholm	Prof.	National library of Finland, Director
51.	Terttu Kortelainen	PhD	University of Oulu, Senior lecturer
52.	Aylin Orbasli	Assoc. Prof., PhD	Oxford Brookes University, lecturer
53.	Inguelore Scheunemann	PhD	Ibio institute, Director of Research and development, Rio de Janeiro, Brasil
54.	Mieczyslaw Murasziewicz	Prof. habil. dr.	Former international THINK TANK MOST President; Warsaw University of Technology, Vice Director of Institute of Computer Science
55.	Paul Ayriss	MA, PHD	DIRECTOR OF UCL LIBRARY SERVICES, UK
56.	Fiona Ross	MA	National Library Dublin Ireland, Director CEO
57.	Claudia Lux	PhD. phil.	Qatar, Qatar Foundation , Qatar National Library, Director

6 priedas. Ekspertų veiklos sričių ir kompetencijų matrica

Eil. Nr.	Prof./habil. dr.	Doc. dr.	Valstybinio- nevyriausybinio sektoriaus, asociacijos vadovas/ atstovas	Privataus sektoriaus atstovas	Akademi- nio sektoriaus atstovas	Tarptautinės organizacijos vadovas/atsto- vas	Tarpt. tyderis – autoritetas (ilga patirtis, labai sėkminga veikla)	Konsulta- cinė veikla	Lietuvos (●) / užsienio ekspertas (■)
I etapas									
1.			●			●			■
2.			●			●			■
3.		●	●			●			■
4.		●			●				■
5.			●			●			■
6.			●			●			■
7.		●	●			●	●		■
8.			●			●			■
9.			●			●			■
10.	●	●			●	●			■
11.	●	●	●			●			■
12.		●			●				■
13.	●	●			●				■
14.		●			●				■
15.	●	●			●	●	●		■
16.	●	●			●				●
17.					●				●
18.	●	●			●		●		●/■
19.	●	●			●				●/■
20.	●	●			●		●		●/■
21.			●						●
22.		●	●		●				●
23.		●	●		●				●
24.			●					●	●/■
25.			●						●
II etapas									
26.				●		●		●	●/■
27.				●		●			●/■
28.				●		●			●/■
29.		●	●			●			●/■
30.				●		●			●
31.			●						●
32.				●		●	●	●	●/■
33.				●		●			●/■
34.				●		●	●		●
35.			●		●				●
36.	●	●	●		●				●/■
37.				●			●		●/■
38.	●	●	●		●				●/■
39.			●						●
40.					●	●			●/■
41.		●				●			●/■
42.			●		●			●	●
43.			●			●	●		■
44.		●	●					●	■
45.		●				●			■
46.	●	●			●				■
47.		●	●				●	●	■
48.						●	●		■
49.		●				●	●		■
50.		●	●			●	●		■
51.	●	●				●			■
52.								●	■
53.		●		●		●	●	●	■

Eil. Nr.	Prof./habil. dr.	Doc. dr.	Valstybinio- nevyriausy- binio sektoriaus, asociacijos vadovas/ atstovas	Privataus sektoriaus atstovas	Akademi- nio sektoriaus atstovas	Tarptautinės organizacijos vadovas/atsto- vas	Tarpt. lyderis – autoritetas (ilga patirtis, labai sėkminga veikla)	Konsulta- cinė veikla	Lietuvos (●) / užsienio ekspertas (■)
54.						●	●		■
55.		●	●				●	●	■
56.			●				●		■
57.		●	●				●		■

7 priedas. Sprendimų paramos sistemų kūrimo daugiakriterinės analizės metodai

Kompleksinis kriterijų reikšmingumo nustatymo metodas, atsižvelgiant į jų kokybines ir kiekybines charakteristikas. Sugrupuotoje sprendimų priėmimo matricoje kriterijai grupuojami į dvi grupes: kiekybinius ir kokybinius. Šiuo atveju lengviau atlikti variantų daugiakriterinę analizę, taip pat geriau bus matoma skaičiavimų fizinė prasmė. Daugiakriterinės analizės metu dažniausiai operuojama didelės apimties informacija, todėl ją racionalu apdoroti matriciniu būdu. Šiuo atveju nagrinėjamos alternatyvos, jas apibūdinanti kiekybinė ir koncepcinė informacija grupuojamos tam tikra tvarka, t. y. paruošiama lyderio gyvavimo proceso daugiakriterinės analizės sugrupuota sprendimų priėmimo matrica.

1 lentelė. Lyderio gyvavimo proceso daugiakriterinės analizės sugrupuota sprendimų priėmimo matrica

Kiekybinė informacija, apibūdinanti variantus									
Nagrinėjami kriterijai	*	Reikšmingumas	Matavimo vienetai	Nagrinėjami variantai					
				1	2	...	j	...	n
Kiekybiniai kriterijai	\check{z}_1	q_1	m_1	x_{11}	x_{12}	...	x_{1j}	...	x_{1n}
	\check{z}_2	q_2	m_2	x_{21}	x_{22}	...	x_{2j}	...	x_{2n}

	\check{z}_i	q_i	m_i	x_{i1}	x_{i2}	...	x_{ij}	...	x_{in}

	\check{z}_t	q_t	m_t	x_{t1}	x_{t2}	...	x_{tj}	...	x_{tn}
	\check{z}_{t+1}	q_{t+1}	m_{t+1}	$x_{t+1 1}$	$x_{t+1 2}$...	$x_{t+1 j}$...	$x_{t+1 n}$

Kokybiniai kriterijai	\check{z}_{t+2}	q_{t+2}	m_{t+2}	$x_{t+2\ 1}$	$x_{t+2\ 2}$...	$x_{t+2\ j}$...	$x_{t+2\ n}$

	\check{z}_i	q_i	m_i	x_{i1}	x_{i2}	...	x_{ij}	...	x_{in}

	\check{z}_m	q_m	m_m	x_{m1}	x_{m2}	...	x_{mj}	...	x_{mn}
Konceptinė informacija, apibūdinanti variantus (tekstas, brėžiniai, grafikai, vaizdajuostės, išplėstinė ir virtuali realybės)									
K_k	K_z	K_q	K_m	K_1	K_2	...	K_j	...	K_n

* Ženklas \check{z}_i (+ (-)) rodo, kad atitinkamai didesnė (mažesnė) kriterijaus reikšmė labiau atitinka suinteresuotų grupių reikalavimus

Dažniausiai kokybinių kriterijų reikšmės ir kriterijų reikšmingumai nustatomi remiantis ekspertiniais metodais. Ekspertiniais metodais nustatę kriterijų reikšmingumus sužinome, kiek vienas kriterijus yra už kitą svarbesnis. Tačiau ekspertiniais metodais ne visiškai tiksliai apskaičiuojami kiekybinių kriterijų (atlyginimas, premijos, išlaidos, skirtos kvalifikacijos kėlimui) reikšmingumai.

Visų kriterijų reikšmingumai privalo būti tarpusavyje suderinti, atsižvelgiant į jų kiekybines ir kokybines charakteristikas. Kiekybinių kriterijų reikšmingumai gali būti tarpusavyje tiksliai suderinti, išreiškus kiekybinių kriterijų reikšmes ekvivalentiška joms pinigine išraiška. Suderinus tarpusavyje kiekybinių kriterijų reikšmingumus, tas pat atliekama ir su kokybinių kriterijų reikšmingumais. Taigi visų kiekybinių ir kokybinių kriterijų reikšmingumai būna tarpusavyje suderinti.

Nustačius alternatyvas apibūdinančių kriterijų sistemą ir kriterijų reikšmes, ekspertiniais metodais apskaičiavus pradinius kriterijų reikšmingumus ir visą šią informaciją pateikus sugrupuotos sprendimų priėmimo matricos pavidalu, reikia nustatyti realius kriterijų reikšmingumus.

Turi būti apskaičiuotos kriterijų reikšmės ir reikšmingumai. Pagal siūlomą metodą kriterijų reikšmingumai skaičiuojami dviem etapais:

- pirmame etape nustatomi kiekybinių kriterijų reikšmingumai (1–4 etapai),
- antrame etape nustatomi kokybinių kriterijų reikšmingumai (5–7 etapai).

1 etapas. Nustatoma kiekvieno kiekybinio kriterijaus reikšmių suma:

$$S_i = \sum_{j=1}^n x_{ij}, \quad i = \overline{1, t}; j = \overline{1, n}; \quad (2.1)$$

čia x_{ij} – i kriterijaus reikšmė j sprendimo variante; t – kiekybinių kriterijų skaičius; n – lyginamųjų variantų skaičius.

2 etapas. Kiekvienas kiekybinis kriterijus išreiškiamas sumine pinigine išraiška:

$$P_i = S_i \cdot p_i, \quad i = \overline{1, t}, \quad (2.2)$$

čia p_i – i kriterijaus pradinis reikšmingumas. p_i turi būti matuojamas tokiu matavimo vienetu, kad padauginę iš kiekybinio kriterijaus reikšmės gautume jai ekvivalentišką pinigine išraišką.

Vertinant kiekybinius kriterijus pagal jų poveikį variantui laike, sąlygiškai jie gali būti skirstomi į:

- vienkartinis, veikiančius varianto efektyvumą apibrėžtą laiko tarpą;
- ilgalaikius, veikiančius varianto efektyvumą per visą jo gyvavimo laiką.

Ilgalaikių kriterijų (atlyginimas, premijos, išlaidos, skirtos kvalifikacijai kelti) pradinis reikšmingumas priklauso nuo investuotų lėšų atsipirkimo laiko ir nuo kriterijaus matavimo vieneto piniginio įvertinimo:

$$p_i = e \cdot f_i, \quad (2.3)$$

čia e – investuotų lėšų atsipirkimo laikas; f_i – i kriterijaus matavimo vieneto piniginis įvertinimas.

Vienkartinių kriterijų (premijos dydis ir pan.) pradinis reikšmingumas lygus piniginiam kriterijaus matavimo vieneto įvertinimui:

$$p_i = f_i. \quad (2.4)$$

Kiekybinio kriterijaus pradinio reikšmingumo fizinė prasmė ta, kad jį padauginus iš kiekybinio kriterijaus reikšmės gaunama nagrinėjamo rodiklio, skaičiuojamo per visą investuotų lėšų atsipirkimo laiką, pinigine išraiška (ekvivalentinė buvusiai natūrinei).

3 etapas. Visa kiekybinių kriterijų reikšmių, išreikštų pinigine išraiška, suma nustatoma taip:

$$V = \sum_{i=1}^t P_i, \quad i=\overline{1,t}. \quad (2.5)$$

4 etapas. Variantą apibūdinančių kiekybinių kriterijų reikšmingumai nustatomi taip:

$$q_i = \frac{P_i}{V}, \quad i=\overline{1,t}. \quad (2.6)$$

Šiuo atveju kiekybinių kriterijų reikšmingumų suma visada lygi vienetui:

$$\sum_{i=1}^t q_i = 1. \quad (2.7)$$

Tuo remiantis galima patikrinti, ar gerai apskaičiuoti kiekybinių kriterijų reikšmingumai.

Lyderio gyvavimo procesą apibūdinančių kokybinių kriterijų reikšmingumai nustatomi 5–7 etapais.

5 etapas. Norint tarpusavyje visiškai suderinti kiekybinių ir kokybinių kriterijų reikšmingumus, nustatomas lyginamasis etalonas E . Jis lygus bet kokių pasirinktų kiekybinių kriterijų reikšmingumų sumai. Vienas pagrindinių reikalavimų, keliamų šiam etalonui, yra tas, kad jį būtų galima pagal naudingumą nesunkiai palyginti su visais kokybiniais kriterijais. Šis etalonas, pavyzdžiui, gali būti:

- atlyginimas,
- išlaidos, skirtos kvalifikacijai kelti, ir t. t.

Šiuo atveju visų kokybinių kriterijų reikšmingumai nustatomi lyginant jų teikiamą naudą su lyginamo etalono reikšmingumu E . E nustatomas pagal tokią formulę:

$$E = \sum_{z=1}^g q_z, \quad (2.8)$$

čia g – kiekybinių kriterijų, įeinančių į lyginamąjį etaloną, skaičius; q_z – kiekybinio kriterijaus, įeinančio į lyginamąjį etaloną, reikšmingumas.

6 etapas. Kokybinių kriterijų pradiniai reikšmingumai v_i nustatomi ekspertiniais metodais, lyginant jų santykinę reikšmingumą su pasirinktu lyginamojo etalono reikšmingumu E . Šiuo atveju kokybinių kriterijų santykinis reikšmingumas nustatomas procentais. Jeigu, pavyzdžiui,

ekspertiniais metodais buvo nustatyta, kad pasitikėjimas savimi (stiprus galimybių ir savivertės jausmas) sudarė 6,2 % lyginamojo etalono (pavyzdžiui, atlyginimo) reikšmingumo, tai pasitikėjimo savimi reikšmingumas $v = 6,2\%$.

7 etapas. Kokybinių kriterijų reikšmingumai nustatomi taip:

$$q_i = \frac{v_i \cdot E}{100}, i = t + 1, \dots, m. \quad (2.9)$$

Kaip matome, pateiktu metodu galima apskaičiuoti ir tarpusavyje maksimaliai suderinti kiekybinių ir kokybinių kriterijų reikšmingumus, atsižvelgiant į jų kiekybines ir kokybines charakteristikas.

Daugiakriterinio kompleksinio proporcingo įvertinimo metodas.

Praktikoje, analizuojant lyderystės problemas, taikomi įvairūs daugiakriteriniai sprendimų priėmimo metodai:

- reikšmingumo metodai (McCrimon),
- daugiakriterinė naudingumo teorija (Keeney, Raiffa),
- nustatomos vertės teorija (Dyer, Sarin),
- analitinis hierarchinis metodas (Saaty),
- papildomo reikšmingumo įvertinimo funkcija su daline informacija (Kirkwood, Sarin),
- daugiakriterinis metodas, kai informacija neišsami (Weber),
- alternatyvų lyginimas poromis remiantis įprastiniais kriterijais (Koksalan, Karwan, Zions),
- supaprastintas daugiakriterinis naudingumo metodas (Einhorn ir McCoach),
- Electre I, II ir III (Roy, Vincke).
- naudojamumo įvertinimas (Keeney),
- kompromisinis programavimas (Zeleny),
- dirbtinės (netikros) vertės išvengimas (Haimes),
- daugiakriterinis Simplekso (Yu, Zeleny),

- lošimų teorijos kriterijus (Valdo, Sevidžo, Gurvico, Maksimakso),
- apibendrintus kriterijus (adityviniai, vidutiniškai svertinės priimamo sprendimo sėkmės, multiplikatyviniai, kombinuotieji, naudingumo funkcijos, artumo idealiajam taškui),
- nuoseklaus optimizavimo metodai (sprendimų suderinamumo (konkordantiškumo), prioritetų nustatymo, nedominuojančių variantų išrinkimo),
- sintezės metodai,
- galimų nuostolių išvengimo (Goicoechea, Duckstein) ir t. t.

Lyderio gyvavimo procesas sudaro vieną visumą. Gerinant (bloginant) atskirus varianto sprendimus (procesus), keičiasi ir likusių sprendimų (procesų) racionalumas bei suinteresuotų grupių tikslų patenkinimo lygis. Todėl būtina tiksliai įvertinti ir apskaičiuoti visų pokyčių įtaką galutiniam vertinimo rezultatui. Tuo tikslu ir taikomas kompleksinio proporcingo įvertinimo metodas.

Šiuo metodu nagrinėjamų variantų prioritetiškumas ir reikšmingumas tiesiogiai ir proporcingai priklauso nuo alternatyvas adekvačiai apibūdinančių kriterijų sistemos, kriterijų reikšmių ir reikšmingumų dydžių. Kriterijų sistemą nustato, o kriterijų reikšmes ir pradinis reikšmingumas apskaičiuoja ekspertai. Visą šią informaciją gali pakoreguoti suinteresuotos grupės, atsižvelgdamos į savo siekiamus tikslus ir esamas galimybes. Todėl alternatyvų įvertinimo rezultatai išsamiai atspindi ekspertų ir suinteresuotų grupių bendrai pateiktus pradinis duomenis.

Nagrinėjamų alternatyvų reikšmingumas ir prioritetiškumas skaičiuojami keturiais etapais.

1 etapas. Sudaroma įvertinta normalizuota sprendimų matrica D . Šio etapo tikslas – iš lyginamų rodiklių gauti bedimensius (normalizuotus) įvertintus dydžius. Kai žinomi bedimensiai įvertinti dydžiai, galima palyginti visus skirtingų matavimo vienetų rodiklius. Tam taikoma tokia formulė:

$$d_{ij} = \frac{x_{ij} \cdot q_i}{\sum_{j=1}^n x_{ij}}, \quad i = \overline{1, m}; j = \overline{1, n}. \quad (2.10)$$

čia x_{ij} – i kriterijaus reikšmė j sprendimo variantu; m – kriterijų skaičius; n – lyginamų variantų skaičius; q_i – i kriterijaus reikšmingumas.

Kiekvieno kriterijaus x_i gautų bedimensių įvertintų reikšmių d_{ij} suma visada lygi šio kriterijaus reikšmingumui q_i :

$$q_i = \sum_{j=1}^n d_{ij}, \quad i = \overline{1, m}; j = \overline{1, n}. \quad (2.11)$$

Kitaip sakant, nagrinėjamo kriterijaus reikšmingumo q_i reikšmė proporcingai paskirstoma visiems alternatyviems variantams a_j , atsižvelgiant į jų reikšmes x_{ij} .

2 etapas. Apskaičiuojamos j variantą apibūdinančių minimizuojančių (jų mažesnė reikšmė yra geresnė, pavyzdžiui, kvalifikacijos kėlimo išlaidos) S_{-j} ir maksimizuojančių (jų didesnė reikšmė yra geresnė, pavyzdžiui, inovatyvumas, produktyvumas, tarpdiscipliniškumas) S_{+j} įvertintų normalizuotų rodiklių sumos. Jos apskaičiuojamos pagal formulę:

$$S_{+j} = \sum_{i=1}^m d_{+ij}; \quad S_{-j} = \sum_{i=1}^m d_{-ij}, \quad i = \overline{1, m}; j = \overline{1, n}. \quad (2.12)$$

Šiuo atveju S_{+j} (juo didesnis šis dydis (varianto „plusai“), tuo daugiau įgyvendintų suinteresuotų grupių tikslų) ir S_{-j} (juo mažesnis šis dydis (varianto „minusai“), tuo labiau pasiekti suinteresuotų grupių tikslai) dydžiai išreiškia kiekvieno varianto suinteresuotų grupių pasiektų tikslų laipsnį.

Bet kuriuo atveju visų alternatyvių variantų „plusų“ S_{+j} ir „minusų“ S_{-j} sumos visada yra atitinkamai lygios visoms maksimizuojančių ir minimizuojančių kriterijų reikšmingumų sumoms:

$$S_+ = \sum_{j=1}^n S_{+j} = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n d_{+ij}, \quad (2.13)$$

$$S_- = \sum_{j=1}^n S_{-j} = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n d_{-ij}, \quad i = \overline{1, m}; j = \overline{1, n}.$$

Taip dar kartą galima patikrinti atliktų skaičiavimų teisingumą.

3 etapas. Lyginamų variantų santykinis reikšmingumas (efektyvumas) nustatomas remiantis juos apibūdinančiomis teigiamomis (varianto „plusais“) S_{+j} ir neigiamomis (varianto „minusais“) S_{-j} savybėmis. Kiekvieno varianto a_j santykinis reikšmingumas Q_j nustatomas pagal formulę:

$$Q_j = S_{+j} + \frac{S_{-min} \cdot \sum_{j=1}^n S_{-j}}{S_{-j} \cdot \sum_{j=1}^n \frac{S_{-min}}{S_{-j}}}, \quad j = \overline{1, n}. \quad (2.14)$$

4 etapas. Nustatomas variantų prioritetiškumas. Juo didesnis Q_j , tuo didesnis varianto efektyvumas (prioritetiškumas).

Išanalizavus anksčiau pateiktą metodą galima padaryti išvadą, kad juo remiantis gana paprasta įvertinti, paskui ir išrinkti racionaliausius variantus, aiškiai matant šio proceso fizinę prasmę. Bet to, juo remiantis suformuotas apibendrintas (redukuotas) kriterijus Q_j tiesiogiai ir proporcingai priklauso nuo lyginamų kriterijų reikšmių x_{ij} ir reikšmingumų q_i santykinės įtakos galutiniam rezultatui.

2 lentelė. Lyderio gyvavimo proceso daugiakriterinės analizės rezultatai

Kiekybinė informacija apibūdinanti variantus									
Nagrinėjami kriterijai	*	Reikšmingumas	Matavimo vienetai	Nagrinėjami variantai					
				1	2	...	j	...	n
X_1	\check{z}_1	q_1	m_1	d_{11}	d_{12}	...	d_{1j}	...	d_{1n}
X_2	\check{z}_2	q_2	m_2	d_{21}	d_{22}	...	d_{2j}	...	d_{2n}

X_3	\check{z}_3	q_3	m_3	d_{31}	d_{32}	...	d_{3j}	...	d_{3n}
...
X_i	\check{z}_i	q_i	m_i	d_{i1}	d_{i2}	...	d_{ij}	...	d_{in}
...
X_m	\check{z}_m	q_m	m_m	d_{m1}	d_{m2}	...	d_{mj}	...	d_{mn}
Maksimizuojančių normalizuotų įvertintų rodiklių suma (variantų „plusų“)				S_{+1}	S_{+2}	...	S_{+j}	...	S_{+n}
Minimizuojančių normalizuotų įvertintų rodiklių suma (variantų „minusų“)				S_{-1}	S_{-2}	...	S_{-j}	...	S_{-n}
Alternatyvos reikšmingumas				Q_1	Q_2	...	Q_j	...	Q_n
Alternatyvos prioritetiškumas				P_1	P_2	...	P_j	...	P_n
Varianto naudingumo laipsnis				N_1	N_2	...	N_j	...	N_n

* Ženklas \check{z}_i (+ (-)) parodo, kad atitinkamai didesnė (mažesnė) kriterijaus reikšmė labiau atitinka suinteresuotų grupių reikalavimus

Daugiakriterinis lyderių naudingumo laipsnio ir rinkos atlyginimo nustatymo metodas. Lyderio a_j reikšmingumas Q_j rodo suinteresuotų grupių tikslų ir poreikių pasiekimo lygį. Efektyviausio lyderio reikšmingumas Q_{\max} visada bus didžiausias. Visų kitų likusių lyderių reikšmingumai yra mažesni už Q_{\max} , t. y. visų suinteresuotų grupių suminiai tikslai ir poreikiai tenkinami blogiau negu geriausio lyderio atveju.

Tačiau praktiškai suinteresuotas grupes labiau domina ne nagrinėjamų lyderių reikšmingumas ir prioritetiškumas, bet tai, koks yra lyderių naudingumo laipsnis ir kokia iš to išplaukiantis jų rinkos atlyginimas. Kitaip sakant, suinteresuotas grupes labiausiai domina lyderis, kuris geriausiai patenkins jo poreikius ir tikslus, mažiausiai kainuos ir mažiausiai pažeis kitų suinteresuotų grupių poreikius ir tikslus. Šio įvertinimo rezultatams išreikšti vartojamos lyderio naudingumo laipsnio ir rinkos atlyginimo sąvokos.

Norint tiksliau įvertinti nagrinėjamų lyderių gerąsias ir blogąsias savybes, jas palyginti su suinteresuotų grupių poreikiais bei tikslais ir visa tai suderinti su išlaidomis, būtina nustatyti lyderių naudingumo laipsnius ir vertinamo lyderio rinkos atlyginimą. Savaiame suprantama, kad, pavyzdžiui, lyderis, turintis konkrečiam darbui daugiau patirties, gali gauti didesnę atlyginimą.

Lyderių naudingumo laipsnis tiesiogiai priklauso nuo juos apibūdinančių kriterijų sistemos, reikšmių ir reikšmingumų. Didėjant (mažėjant) nagrinėjamo lyderio reikšmingumui, didėja (mažėja) ir jo naudingumo laipsnis. Nustatomi lyderių naudingumo laipsniai lyginami su racionaliausiu lyderiu. Tokiu atveju visi gauti nagrinėjamų lyderių naudingumo laipsniai bus nuo 0 (blogiausias variantas) iki 100 % (geriausias variantas). Taip bus lengviau vizualiai įvertinti lyderių efektyvumą.

Siekiant nustatyti, kokiai vertinamo lyderio kainai esant jis bus vienodai konkurencingas rinkoje, kompleksiskai įvertinus nagrinėjamų lyderių visas teigiamas ir neigiamas savybes buvo pasiūlytas daugiakriterinis lyderių naudingumo laipsnio ir rinkos atlyginimo nustatymo metodas.

Nagrinėjamų lyderių naudingumo laipsniai ir vertinamojo lyderio rinkos atlyginimas nustatoma septyniais etapais.

1 etapas. Lyderio a_j naudingumo laipsnis N_j nustatomas pagal tokią formulę:

$$N_j = \left(Q_j : Q_{max} \right) \cdot 100\% \quad (2.15)$$

čia Q_j ir Q_{max} – lyderių reikšmingumai apskaičiuoti pagal 2.14 formulę.

Lyderio a_j naudingumo laipsnis N_j išreiškia šiuo lyderiu suinteresuotų grupių tikslų pasiekimo lygį. Juo daugiau ir reikšmingesnių pasiekta tikslų, tuo didesnis lyderio naudingumo laipsnis. Kadangi suinteresuotas grupes labiausiai domina, koku laipsniu nagrinėjami lyderiai yra vieni už kitus efektyvesni (labiau atitinkantys jo poreikius ir tikslus), tai praktikoje išrenkant

racionaliausią sprendimą geriau vartoti lyderio naudingumo, o ne reikšmingumo sąvoką.

Lyderio naudingumo laipsnis rodo suinteresuotų grupių tikslų pasiekimo lygį. Todėl remiantis lyderio naudingumo laipsniu galima nustatyti ir pagrįsti vertinamojo lyderio rinkos atlyginimą. Juo daugiau ir reikšmingesnių pasiekta tikslų, tuo proporcingai didesnis lyderio naudingumo laipsnis ir atitinkamai rinkos atlyginimas.

Nustačius lyderių naudingumo laipsnius, galima pamatyti, kur efektyviau gali būti panaudoti pinigai. Aiškiai matyti, kur labiau apsimoka investuoti pinigus ir koks investicijų efektyvumo laipsnis.

2 etapas. Apskaičiuojamas investuotų pinigų į lyderį a_j efektyvumo laipsnis E_{ji} . Jis parodo, kiek procentų geriau (blogiau) investuoti pinigus į lyderį a_j , palyginti su lyderiu a_i . E_{ji} nustatomas tarpusavyje lyginant nagrinėjamų lyderių naudingumo laipsnius:

$$E_{ji} = N_j - N_i. \quad (2.16)$$

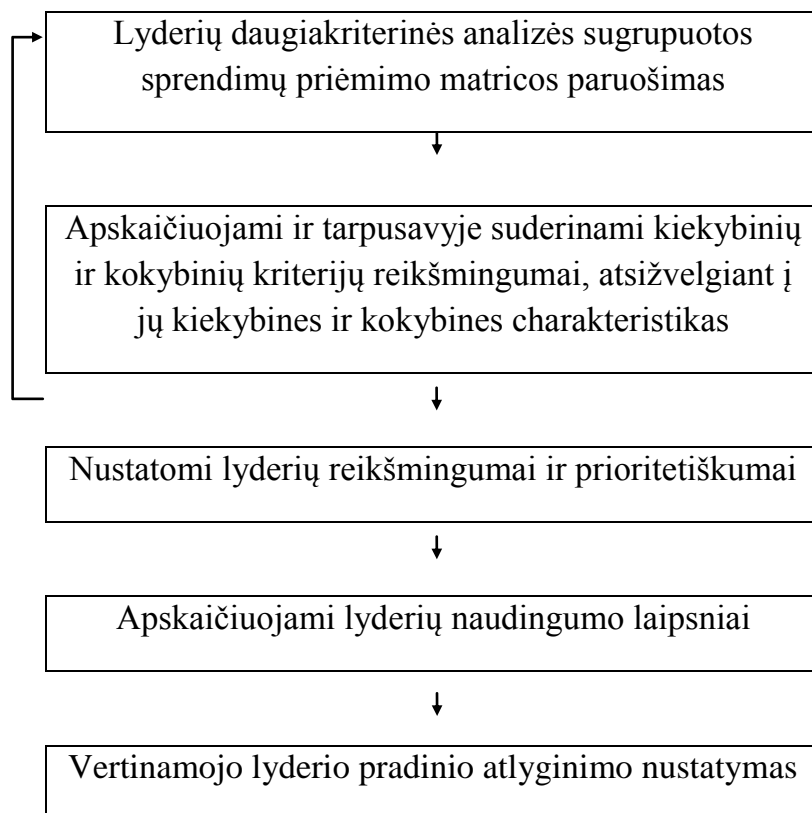
Gauti rezultatai pateikiami matricos pavidalu, kurioje aiškiai matyti lyderių naudingumo skirtumai (3 lentelė).

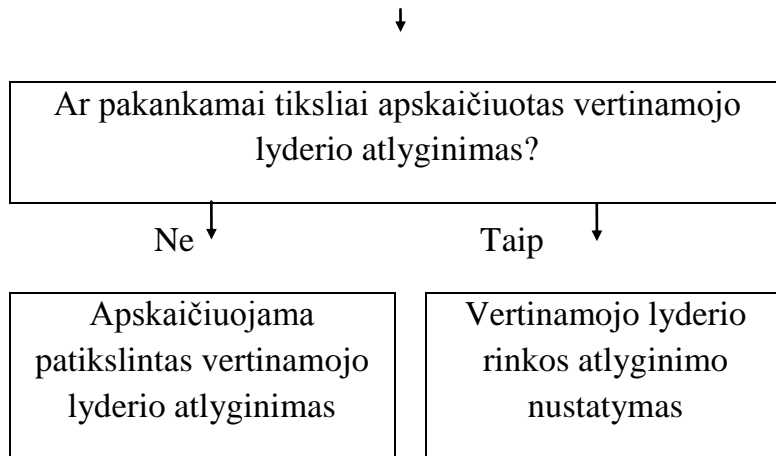
3 lentelė. Lyderių naudingumo laipsnių vidutinių nuokrypių skaičiavimas

Nagrinėjami lyderiai i	Nagrinėjamo lyderio naudingumo skirtumas, palyginti su kitais lyderiais, %					Lyderio a_j naudingumo laipsnio N_j vidutinis nuokrypis k_j , lyginant jį su kitais $(n - 1)$ lyderiais, %
	a_1	a_2	a_3	a_i	a_n	

a_1	0	E_1	E_1	...	E_1	k_1
a_2	E_2	2	3	...	n	k_2
a_3	1	0	E_2	...	E_2	k_3
...	E_3	E_3	3	...	n	...
a_j	1	2	0	...	E_3	...
...	n	k_j
a_n	E_{j1}	E_{j2}	E_{j3}
	E_{jn}	k_n
	E_n	E_n	E_n	
	1	2	3	0		

4 etapas. Lyderių daugiakriterinės analizės sugrupuotos sprendimų priėmimo matricos paruošimas. Vertinamojo lyderio rinkos atlyginimas skaičiuojamas remiantis sustambinta blokine schema, pateikta 1 paveiksle.





1 pav. Vertinamojo lyderio rinkos atlyginimo skaičiavimo sustambinta blokinė schema

3 etapas. Apskaičiuojamas lyderio a_j naudingumo laipsnio N_j vidutinis nuokrypis k_j , lyginant jį su kitais $(n - 1)$ lyderiais:

$$k_j = \frac{\sum_{i=1}^n E_{ji}}{(n-1)}. \quad (2.17)$$

Iš pradžių sudaroma sugrupuota sprendimų priėmimo matrica (2.4 lentelė), kurioje pirmasis kriterijus yra lyginamųjų lyderių esamas atlyginimas. Vertinamojo lyderio pradinis atlyginimas nustatomas pagal tokią formulę:

$$x_{11} = \frac{\sum_{j=2}^n x_{1j}}{(n-1)}. \quad (2.18)$$

4 lentelė. Lyderių daugiakriterinės analizės sugrupuota sprendimų priėmimo matrica

Kriterijai, apibūdinantys nagrinėjamus	*	Reikšminis	Mata vi-mo viene	Vertinamasis ir lyginamieji lyderiai					
				a_1	a_2	...	a_j	...	a_n

lyderius		mas	tai						
1. Vertinamojo lyderio a_1 ir lyginamųjų lyderių ($a_2 - a_n$) esami atlyginimai	\check{z}_1	q_1	m_1	x_{11}	x_{12}	...	x_{1j}	...	x_{1n}
	\check{z}_2	q_2	m_2	x_{21}	x_{22}	...	x_{2j}	...	x_{2n}

	\check{z}_i	q_i	m_i	x_{i1}	x_{i2}	...	x_{ij}	...	x_{in}
	\check{z}_t	q_t	m_t	x_{t1}	x_{t2}	...	x_{tj}	...	x_{tn}
Kiekybiniai									
Kriterijai									
Kokybiniai	\check{z}_{t+1}	q_{t+1}	m_{t+1}	$x_{t+1 1}$	$x_{t+1 2}$...	$x_{t+1 j}$...	$x_{t+1 n}$
	\check{z}_{t+2}	q_{t+2}	m_{t+2}	$x_{t+2 1}$	$x_{t+2 2}$...	$x_{t+2 j}$...	$x_{t+2 n}$

	\check{z}_i	q_i	m_i	x_{i1}	x_{i2}	...	x_{ij}	...	x_{in}
	\check{z}_m	q_m	m_m	x_{m1}	x_{m2}	...	x_{mj}	...	x_{mn}
Kriterijai									

*Ženklas \check{z}_i (+ (-)) rodo, kad atitinkamai didesnė (mažesnė) kriterijaus reikšmė labiau atitinka suinteresuotų grupių reikalavimus

Šioje matricoje reikia nustatyti vertinamojo lyderio a_1 rinkos atlyginimą (x_{11-R}). Kitų lyginamųjų lyderių ($a_2 - a_n$) atlyginimai ($x_{12} - x_{1n}$) žinomi. Taip pat žinomos visos kitos lyderius apibūdinančios kriterijų reikšmės ir reikšmingumai (2.4 lentelė).

Uždavinį galima formuluoti taip: nustatyti, kokiam vertinamojo lyderio a_1 rinkos atlyginimui x_{11-R} esant, a_1 būtų vienodai konkurencingas rinkoje palyginti su lyginamaisiais lyderiais ($a_2 - a_n$), kompleksiskai įvertinus jų teigiamas ir neigiamas savybes.

Remiantis sugrupuota sprendimų priėmimo matrica (2.4 lentelė) ir 2.1–2.18 formulėmis atliekami skaičiavimai.

5 etapas. Apskaičiuojamas vertinamojo lyderio a_1 patikslintas atlyginimas x_{11-p} :

$$x_{11-p} = x_{11} \times (1 + k_1 : 100). \quad (2.19)$$

6 etapas. Nustatoma, ar pakankamai tiksliai apskaičiuotas vertinamojo lyderio a_1 patikslintas atlyginimas x_{11-p} :

$$|k_1| < s, \quad (2.20)$$

čia s – tikslumas procentais, kuriuo norima apskaičiuoti vertinamojo lyderio a_1 rinkos atlyginimą x_{11-R} . Pavyzdžiui, kai $s = 0,5$ %, priartėjimo skaičiavimo ciklą bus mažiau, negu kai $s = 0,1$ %.

7 etapas. Vertinamojo lyderio a_1 rinkos atlyginimo x_{11-R} nustatymas. Jeigu 2.20 nelygybė tenkinama, tai vertinamojo lyderio rinkos atlyginimas nustatomas taip:

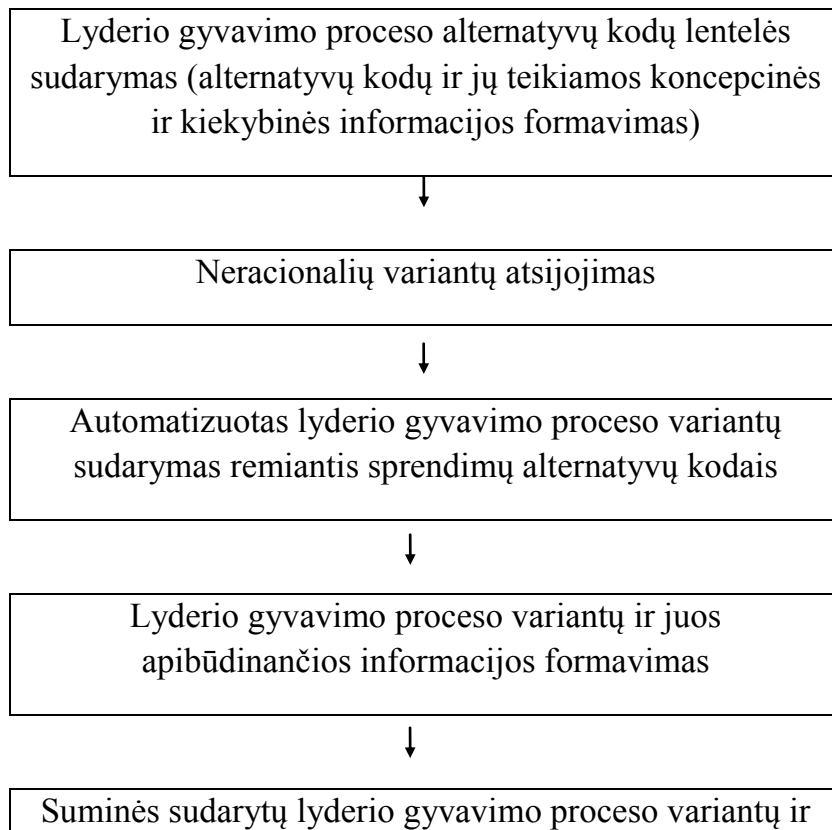
$$x_{11-R} = x_{11-p}. \quad (2.21)$$

Jeigu 2.20 nelygybė netenkinama, tai vertinamojo lyderio atlyginimas apskaičiuotas dar nepakankamu tikslumu ir priartėjimų ciklą reikia tęsti. Šiuo atveju patikslintas vertinamojo lyderio atlyginimas $x_{11} = x_{11-p}$ įstatomas į lyderių daugiakriterinės analizės sugrupuotą sprendimų priėmimo matricą ir visi skaičiavimai pagal 2.1–2.21 formules kartojami iki tol, kol bus patenkinta 2.20 nelygybė.

Siekiant nustatyti, kokiam vertinamojo lyderio a_1 rinkos atlyginimui x_{11-R} esant, jis būtų vienodai konkurencingas rinkoje, palyginti su kitais lyderiais ($a_2 - a_n$), kompleksiskai įvertinus jų visų teigiamas ir neigiamas

savybes buvo pasiūlytas daugiakriterinis lyderių naudingumo laipsnio ir rinkos atlyginimo nustatymo metodas. Pagal šį metodą apskaičiuotų nagrinėjamų lyderių naudingumo laipsniai ir vertinamojo lyderio rinkos atlyginimas tiesiogiai ir proporcingai priklauso nuo juos adekvačiai apibūdinančių kriterijų sistemos, kriterijų reikšmių ir reikšmingumų dydžių.

Lyderio gyvavimo proceso daugiakriterinio alternatyvių variantų sudarymo metodas. Sudarydami lyderio gyvavimo proceso alternatyvius variantus ir atlikdami daugiakriterinę analizę, susiduriame su gausybe informacijos, kurią reikia kompleksiskai įvertinti. Galimų alternatyvų skaičius gali siekti dešimtis milijardų. Kiekviena alternatyva apibūdinama koncepcine ir kiekybine informacija. Kokiu būdu esant tokiai informacijos gausybei galima automatizuotai sudaryti alternatyvius variantus? Šiam tikslui pritaikytas daugiakriterinio alternatyvų sudarymo metodas. Remiantis šiuo metodu daugiakriteriniai alternatyvūs variantai sudaromi 5 etapais (2 pav.), kurie toliau trumpai pateikiami.



juos apibūdinančios informacijos sprendimų priėmimų
lentelės formavimas

2 pav. Daugiakriterinių alternatyvių variantų sudarymo pagrindiniai etapai

Trumpai panagrinėsime šiuos etapus.

Siekiant sumažinti informacijos apimtį, naudojamą automatizuoto alternatyvaus variantų sudarymo metu, naudojami alternatyvų kodai. Šiuo atveju kiekvienai i sprendimo j alternatyvai priskiriamas kodas a_{ij} , kuris teikia išsamią koncepcinę ir kiekybinę informaciją apie nagrinėjamą alternatyvą (2.5 lentelė). Taigi automatizuoto alternatyvaus variantų sudarymo metu naudojant kodus sumažėja apdorojamos informacijos kiekis ir geriau matoma skaičiavimų fizinė prasmė.

Kodai su jų teikiama koncepcine ir kiekybine informacija naudojami visoms variantų sprendimų alternatyvoms apibūdinti. Šių kodų visuma sudaro lyderio gyvavimo proceso alternatyvų kodų lentelę, kuria remiantis galima paprastesniu būdu sudaryti alternatyvius variantus (2.5 lentelė). Kaip matyti iš 2.5 lentelės, kodų lentelė sudaryta iš lyderio gyvavimo proceso c sprendimų n_i alternatyvių variantų kodų. Kiekviena kodų lentelės i eilutė skirta konkretaus A_i sprendimo alternatyvų a_{ij} kodams pateikti. Lyderio gyvavimo proceso alternatyvų kodų lentelėje sprendimus apibūdinanti informacija išreiškiama kodais, o i sprendimo j alternatyvos a_{ij} kodo lentelėje alternatyvos kodas apibūdinamas koncepcine ir kiekybine informacija. □□iuo atveju sudarant lyderio gyvavimo proceso alternatyvas naudojama po n_i alternatyvų iš kiekvieno i sprendimo. Tad maksimalų sudarytų variantų skaičių galima nustatyti pagal tokią išraišką:

$$k = \prod_{i=1}^c n_i, \quad (2.22)$$

čia c – sprendimų skaičius, naudojamas lyderio gyvavimo procesui sudaryti; n_i – i sprendimo alternatyvų, kurias galima naudoti sudarant lyderio gyvavimo procesą, skaičius.

5 lentelė. Lyderio gyvavimo proceso alternatyvų kodų lentelė ir jų teikiama koncepcinė ir kiekybinė informacija

Nagrinėjami sprendimai	Nagrinėjamų alternatyvų kodai						
	1	2	3	..	j	..	n_i
1. Tikslų etapui reikalingos savybės	a_{11}	a_{12}	a_{13}	..	a_{1j}	..	a_{1n_1}
2. Planavimo etapui reikalingos savybės	a_{21}	a_{22}	a_{23}	..	a_{2j}	..	a_{2n_2}
...
i. Gamybos etapui reikalingos savybės	a_{i1}	a_{i2}	a_{i3}	...	a_{ij}	...	a_{in_i}
...
c. Naudojimo etapui reikalingos savybės	a_{c1}	a_{c2}	a_{c3}	..	a_{cj}	..	a_{cnc}

<i>i</i> sprendimo <i>j</i> alternatyvos kodo a_{ij} teikiama informacija						
Konceptinė	Kiekybinė					
	Atlyginimas, X_1	Saugumo poreikiai, X_2	Socialiniai poreikiai, X_3	...	X_j	... Saviraiška, X_n
K_{ij}	x_{ij1}	x_{ij2}	x_{ij3}	...	x_{ijj}	... x_{ijn}
Matavimo vienetai	Lt	Balai	Balai Balai
Reikšmingumas	q_{i1}	q_{i2}	q_{i3}	...	q_{ij}	... q_{in}
*	\check{z}_{i1}	\check{z}_{i2}	\check{z}_{i3}	...	\check{z}_{ij}	... \check{z}_{in}

* Ženklas + (-) parodo, kad atitinkamai didesnė (mažesnė) kriterijaus reikšmė labiau atitinka suinteresuotų grupių reikalavimus

6 lentelė. Sprendimų geriausių alternatyvų prioritetiškumas

Nagrinėjami sprendimai	Sprendimų geriausių alternatyvų prioritetiškumas						
	1	2	3	..	<i>j</i>	..	<i>p</i>
1. Tikslų etapui reikalingos savybės	a_{11}	a_{12}	a_{13}	..	a_{1j}	..	a_{1p}
2. Planavimo etapui reikalingos savybės	a_{21}	a_{22}	a_{23}	..	a_{2j}	..	a_{2p}
...

<i>i</i> . Gamybos etapui reikalingos savybės	a_{i1}	a_{i2}	a_{i3}	...	a_{ij}	...	a_{ip}
...
<i>c</i> . Naudojimo etapui reikalingos savybės	a_c 1	a_{c2}	a_{c3}	..	a_{cj}	..	a_c <i>p</i>

Jeigu sudarydami lyderio gyvavimo proceso alternatyvas nagrinėsime po 10 alternatyvių variantų iš kiekvieno 10 sprendimų, tai pagal 2.22 formulę galima sudaryti iki 10 milijardų alternatyvių lyderio gyvavimo proceso variantų. Šiuo ir kitais atvejais visas sudarytas alternatyvas gana sudėtinga kompleksiskai išanalizuoti, o dažnai ir nėra prasmės. Todėl būtina mažinti alternatyviam variantų sudarymui naudojamų variantų skaičių. Tuo atveju, kai iš varianto visų c sprendimų n_i alternatyvų galima sudaryti k derinius (2.22 formulė), tada taikant daugiakriterinės analizės metodus iš kiekvieno sprendimo tolesniems variantams sudaryti išrenkama po p efektyviausių alternatyvų (6 lentelė). Taip atsijojami neracionalūs variantai. Geriausios sprendimų alternatyvos grupuojamos pagal prioritetiškumą. Šioje lentelėje a_{i1} yra i sprendimo geriausio varianto kodas, o a_{ip} yra i sprendimo blogiausio varianto kodas.

Toliau, remiantis c sprendimų atrinktomis racionaliomis p alternatyvomis, sudaromi variantai. Iš pradžių alternatyvos sudaromos remiantis sprendimų alternatyvų kodais. Sudarant lyderio gyvavimo proceso variantus (2.7 lentelė), pirmasis variantas sudaromas iš geriausių pagal prioritetiškumą sprendimų variantų (2.6 ir 2.7 lentelės). Paskutinis variantas sudaromas iš blogiausių pagal prioritetiškumą sprendimų variantų (2.6 ir 2.7 lentelės). Tarpinės alternatyvos sudarytos iš tarpinių variantų. Kadangi šiuo

atveju deriniai sudaromi naudojant po p alternatyvų iš kiekvieno c sprendimo, didžiausią sudarytų variantų skaičių galima nustatyti pagal tokią formulę:

$$K = \prod_{i=1}^c p_i, \quad (2.23)$$

čia c – sprendimų skaičius, naudojamas lyderio gyvavimo procesui sudaryti; p_i – kiekvieno sprendimo geriausių alternatyvų, naudojamų sudaryti lyderio gyvavimo procesui, skaičius.

7 lentelė. Automatizuotas lyderio gyvavimo proceso variantų sudarymas remiantis sprendimų alternatyvų kodais

Nagrinėjami sprendimai	Lyderio gyvavimo proceso variantų sudarymas remiantis sprendimų alternatyvų kodais											
	1	2	3	...	p	$p+1$	$p+2$	$p+3$...	$2p$...	K
1. Tikslų etapui reikalingos savybės	a_{11}	a_{11}	a_{11}	...	a_{11}	a_{11}	a_{11}	a_{11}	...	a_{11}	...	a_{1p}
2. Planavimo etapui reikalingos savybės	a_{21}	a_{21}	a_{21}	...	a_{21}	a_{21}	a_{21}	a_{21}	...	a_{21}	...	a_{2p}
...
i . Gamybos etapui reikalingos savybės	a_{i1}	a_{i1}	a_{i1}	...	a_{i1}	a_{i1}	a_{i1}	a_{i1}	...	a_{i1}	...	a_{ip}
...

$c - 1$	a_{c-1}	a_{c-1}	a_{c-1}	...	a_{c-1}	a_{c-1}	a_{c-1}	a_{c-1}	...	a_{c-1}	...	$a_{c-1 p}$
	1	1	1		1 1	1 2	1 2	2		2		
c . Naudojim o etapui reikalingo s savybės	a_{c1}	a_{c2}	a_{c3}	...	a_{cp}	a_{c1}	a_{c2}	a_{c3}	...	a_{cp}	...	$a_{c p}$

7 lentelėje lyderio gyvavimo proceso alternatyvos formuojamos remiantis sprendimų alternatyvų kodais, o 8 lentelėje vietoje sprendimų alternatyvų kodų pateikiama koncepcinė ir kiekybinė alternatyvas apibūdinanti informacija. Tai akivaizdžiai galima pastebėti 7 ir 8 lentelėse nagrinėjant 1, 2, p ir K lyderio gyvavimo proceso variantus. Nagrinėjant konkretų lyderio gyvavimo proceso variantą, jį apibūdinančių skirtingų sprendimų, bet to paties kriterijaus reikšmės perskaičiuojamos į vieną redukuotąją reikšmę.

Sumuojant skirtingų reikšmes į vieną kompleksinę, įvertinami šių sprendimų reikšmingumai. Pavyzdžiui, atlyginimo dydis ir saviraiška nėra vienodai reikšmingi veiksniai. Analogiškai pinigai, mokami dabar ir po daugelio metų, taip pat nėra vienodai reikšmingi. Šie sprendimų reikšmingumai nustatomi taikant ekspertinius, finansinės analizės ir kitus metodus. Šiuos reikšmingumus būtina suderinti dviem kryptimis: horizontaliąja (t. y. tarp kriterijų) ir vertikaliąja (t. y. tarp sprendimų). Tokiu būdu 8 lentelė transformuojama į suminę lyderio gyvavimo proceso variantų ir juos apibūdinančios informacijos sprendimų priėmimo lentelę (9 lentelė).

8 lentelė. Lyderio gyvavimo proceso variantų ir juos apibūdinančios informacijos formavimas

Lyderio gyvavimo proceso	Lyderio gyvavimo proceso variantus apibūdinanti informacija	
	Konc epcin	Kiekybinė

variantus sudarantys sprendimai	ė							
	Atly gini mas, X_1 (Lt)	Saugu mo poreiki ai, X_2 (balai)	Social iniai poreik iai, X_3 (balai)	..	X_j	...	Saviraiš ka, X_n (balai)	
1-ąjį lyderio gyvavimo proceso variantą apibūdinanti informacija								
1. Tikslų etapas, a_{11}	K_{11}	x_{111}	x_{112}	x_{113}	..	x_{11j}	...	x_{11n}
2. Planavimo etapas, a_{21}	K_{21}	x_{211}	x_{212}	x_{213}	..	x_{21j}	...	x_{21n}
...	
<i>i.</i> Gamybos etapas, a_{i1}	K_{i1}	x_{i11}	x_{i12}	x_{i13}	..	x_{i1j}	...	x_{i1n}
...	
<i>c.</i> Naudojimo etapas, a_{c1}	K_{c1}	x_{c11}	x_{c12}	x_{c13}	..	x_{c1j}	...	x_{c1n}
2-ąjį lyderio gyvavimo proceso variantą apibūdinanti informacija								
1. Tikslų etapas, a_{11}	K_{11}	x_{111}	x_{112}	x_{113}	..	x_{11j}	...	x_{11n}
2. Planavimo etapas, a_{21}	K_{21}	x_{211}	x_{212}	x_{213}	..	x_{21j}	...	x_{21n}
...	
<i>i.</i> Gamybos etapas, a_{i1}	K_{i1}	x_{i11}	x_{i12}	x_{i13}	..	x_{i1j}	...	x_{i1n}
...	
<i>c.</i> Naudojimo etapas, a_{c2}	K_{c2}	x_{c21}	x_{c22}	x_{c23}	..	x_{c2j}	...	x_{c2n}
...
<i>p</i> -tąjį lyderio gyvavimo proceso variantą								

	apibūdinanti informacija							
1. Tikslų etapas, a_{11}	K_{11}	x_{111}	x_{112}	x_{113}	..	x_{11j}	...	x_{11n}
2. Planavimo etapas, a_{21}	K_{21}	x_{211}	x_{212}	x_{213}	..	x_{21j}	...	x_{21n}
...	
i . Gamybos etapas, a_{i1}	K_{i1}	x_{i11}	x_{i12}	x_{i13}	..	x_{i1j}	...	x_{i1n}
...	
c . Naudojimo etapas, a_{cp}	K_{cp}	x_{cp1}	x_{cp2}	x_{cp3}	..	x_{cpj}	...	x_{cpn}
...
	Paskutinį (K) lyderio gyvavimo proceso variantą apibūdinanti informacija							
1. Tikslų etapas, a_{1p}	K_{1p}	x_{1p1}	x_{1p2}	x_{1p3}	..	x_{1pj}	...	x_{1pn}
2. Planavimo etapas, a_{2p}	K_{2p}	x_{2p1}	x_{2p2}	x_{2p3}	..	x_{2pj}	...	x_{2pn}
...	
i . Gamybos etapas, a_{ip}	K_{ip}	x_{ip1}	x_{ip2}	x_{ip3}	..	x_{ipj}	...	x_{ipn}
...	
c . Naudojimo etapas, a_{cp}	K_{cp}	x_{cp1}	x_{cp2}	x_{cp3}	..	x_{cpj}	...	x_{cpn}

9 lentelė. Suminė sudarytų lyderio gyvavimo proceso variantų ir juos apibūdinančios informacijos sprendimų priėmimų lentelė

Sudaryti lyderio	Lyderio gyvavimo proceso variantus apibūdinanti informacija
------------------	---

gyvavimo proceso (LGP) variantai	Koncepcinė	Kiekybinė						
		Atlyginimas, X_1 (Lt)	Saugumo poreikiai, X_2 (balai)	Socialiniai poreikiai, X_3 (balai)	...	X_j	...	Saviraiška, X_n (balai)
1 LGP variantas	K_1	x_{11}	x_{12}	x_{13}	...	x_{1j}	...	x_{1n}
2 LGP variantas	K_2	x_{21}	x_{22}	x_{23}	...	x_{2j}	...	x_{2n}
3 LGP variantas	K_3	x_{31}	x_{32}	x_{33}	...	x_{3j}	...	x_{3n}
...	
i LGP variantas	K_i	x_{i1}	x_{i2}	x_{i3}	...	x_{ij}	...	x_{in}
...	
K LGP variantas	K_K	x_{K1}	x_{K2}	x_{K3}	...	x_{Kj}	...	x_{Kn}
Kriterijų reikšmingumai		q_1	q_2	q_3	...	q_j	...	q_n
Kriterijų matavimo vienetai		Lt	Balai	Balai	Balai

Šiuo metodu sudarydami alternatyvas, vartotojai, atsižvelgdami į koncepcinę informaciją ir naudodamiesi ekspertiniais metodais, gali gana nesudėtingai papildyti ar pakoreguoti kriterijų reikšmingumus ir kokybinių kriterijų reikšmes atsižvelgdami į suinteresuotų grupių prioritetus ir esamą situaciją.

Kai sprendimų variantai tarpusavyje turi mažai, bet įvairių derinių ir todėl variantus galima greičiau suformuoti rankomis nei automatizuotai, tada racionalu lyderio gyvavimo proceso alternatyvas sudaryti rankomis.

Tuo atveju, kai visų c sprendimų p variantų negalima derinti tarpusavyje, jie grupuojami į tokias grupes, kuriose sprendimų variantus būtų galima derinti tarpusavyje. Tada alternatyvoms sudaryti taikomas anksčiau minėtas variantų sudarymo metodas.

Apibendrinimas

- Įvairių šalių mokslininkai, savo darbuose nagrinėdami daugiakriterinės analizės metodus, neanalizavo tokio tyrimo objekto kaip autorė: lyderio gyvavimo proceso, jame dalyvaujančių suinteresuotų grupių ir jo efektyvumą veikiančios išorinės aplinkos kaip vienos visumos. Šiam tyrimo lyderio daugiakriterinei analizei atlikti buvo pritaikyti metodai.
- Pritaikytas kompleksinis kriterijų reikšmingumo nustatymo metodas, kuriuo remiantis galima apskaičiuoti ir tarpusavyje suderinti kiekybinių ir kokybinių kriterijų reikšmingumus, atsižvelgiant į jų kiekybines ir kokybines charakteristikas.
- Pritaikytas daugiakriterinio kompleksinio proporcingo įvertinimo metodas, kuriuo remiantis apskaičiuojamas kompleksinį varianto efektyvumą apibūdinantis apibendrintas (redukuotas) kriterijus. Šis kriterijus tiesiogiai ir proporcingai priklauso nuo lyginamų kriterijų reikšmių ir reikšmingumų santykinės įtakos varianto kompleksiniam efektyvumui.
- Siekiant nustatyti, kokiam vertinamojo lyderio rinkos atlyginimui esant jis būtų vienodai konkurencingas rinkoje, lyginant su esamais lyderių atlyginimais, kompleksiskai įvertinus jų visų teigiamas ir neigiamas savybes buvo pritaikytas daugiakriterinis alternatyvų naudingumo laipsnio ir rinkos vertės nustatymo metodas. Pagal šį metodą apskaičiuotų

nagrinėjamų lyderių naudingumo laipsniai ir vertinamojo lyderio rinkos atlyginimas tiesiogiai ir proporcingai priklauso nuo juos adekvačiai apibūdinančių kriterijų sistemos, kriterijų reikšmių ir reikšmingumų dydžių.

- Pritaikytas lyderio gyvavimo proceso daugiakriterinio variantinio projektavimo metodas, kuriuo remiantis galima automatizuotai sudaryti daugelį alternatyvių variantų. Kiekvienas automatizuotai sudarytas lyderio gyvavimo proceso variantas apibūdinamas koncepcine ir kiekybine informacija.

8 priedas. Ekspertų apklausos klausimynas

Dėkojame Jums, kad dalyvaujate šioje apklausoje, kurios rezultatai bus aptarti ir pristatyti IK (informacijos ir komunikacijos) mokslų krypties disertacijoje apie žinių visuomenės profesionalų lyderystės kompetencijas globalizacijos procesų kontekste.

- Kokybinio tyrimo pradinė **hipotezė**. Globalizacijos fenomeną lydi technologiškai intensyvi aplinka, kurioje individualumas, visuomeniškumas, organizacija ir joje vykstantys įvairialypiai ekonominiai, realūs ar virtualūs reiškiniai yra tarpusavyje susiję. Didėjantis globalių procesų kompleksškumo laipsnis žinių visuomenėje perauga į skaitmeninį kompleksškumą (angl. *digital complexity*), kurio suvaldymas (angl. *managing of complexity*) daugiausia lemia skaitmeninės ir tvarios (angl. *sustainable*) ekonomikos efektyvumą. Naujos kokybės dinamiškai aplinkai valdyti būtina ir kitokia kritinė išskirtinių kompetencijų masė, kurioje dominuoja skaitmeninės kompetencijos (angl. *digital competence*) paradigma.
- Tyrimo objektas – informacinio sektoriaus profesionalų lyderystės kompetencijos. Holistiniu požiūriu esminė problema formuluojama kaip *informacijos atrankos*, o ne pertekliaus kontrolės valdymas. Esant geresnei informacijos kokybės (filtro) kontrolei, lyderiai galės lengviau valdyti įgalinančias aplinkas (angl. *enabling environment*).
- Atliekamo kokybinio tyrimo kontekste kompetencijos sąvoka apibrėžiama kaip *gebėjimas* sėkmingai įveikti iššūkius ir įgyvendinti kompleksines užduotis (Rychen et al. 2001). Ne tik mobili, bet ir senėjanti darbo jėga taip pat skatina geresnių esminių kompetencijų paieškas.
- Klausimyno **tikslas** – pasitelkiant ekspertų patirtį pritaikyti žinių visuomenės valdymo procesų praktiką IK mokslų srityje.
- Tyrimo nauda – tyrimo rezultatai bus panaudoti mokymo procese ir organizacijų praktikoje.
- *Konfidencialumas*.

Tyrimo rezultatų analizės metu, ekspertui pageidaujant, garantuojamas konfidencialumas.

Eksperto baziniai duomenys

Vardas, pavardė, mokslinis laipsnis

Darbo vieta, adresas

Einamos pareigos

Trumpas CV

Kontaktiniai duomenys

Žinių vadybos procesų valdymo praktikos taikymas IK mokslų srityje

Pradedame nuo pirmosios klausimyno dalies – žinių visuomenės strategijos ir iniciatyvos.

Globalizacijos kontekste, individualumas/visuomeniškumas, kompetencija/ efektyvumas ir kompleksiškas/koncentracija yra tarpusavyje susiję.

Mus domina Jūsų požiūris į tarptautinių procesų kompleksiškumą ir skaitmeninės bei tvarios ekonomikos efektyvumą – kaip šie procesai veikia organizacijos valdymo sritis.

A. Žinių visuomenės strategijos ir iniciatyvos

B. Lyderystė

C. Mokymasis: žinių įgijimas ir išlaikymas

Žinių visuomenės strategijos ir iniciatyvos

1. Kokios, Jūsų nuomone, yra penkios svarbiausios, lemiančios artimiausių penkerių metų sėkmę, XXI a. žinių visuomenės lyderių kompetencijos?

Skaitmeninė kompetencija	
Skaitmeninio kompleksiško suvokimas	
Turbulentiškų aplinkų valdymas	
Savirefleksija ir motyvacija	
Gebėjimas daryti globalias ir dinamiškas įžvalgas	

Lyderystė ir gebėjimas vadovauti	
Bendradarbiavimas ir organizacijos pozicionavimas	
Rizikos kontrolė ir konkurencingumas	
Atvirumas naujoms idėjoms ir drąsa	
Žmogiškųjų išteklių valdymas	
Kita _____	

Pastabos.

--

2. Kokios yra svarbiausios organizacijos žinių darbuotojų kompetencijos siekiant pagrindinių organizacijos tikslų? (Pažymėkite penkias +)

Bendradarbiavimas	<input type="checkbox"/>	Analitinis, globalus mąstymas	<input type="checkbox"/>
Komunikabilumas	<input type="checkbox"/>	Skaitmeninis raštingumas	<input type="checkbox"/>
Lankstumas	<input type="checkbox"/>	Kūrybiškumas	<input type="checkbox"/>
Tikslų pasiekimas	<input type="checkbox"/>	Gebėjimas spręsti problemas	<input type="checkbox"/>
Gebėjimas prisiimti rizikas	<input type="checkbox"/>	Informacijos valdymas: atranka ir analizė	<input type="checkbox"/>
Atsakomybė ir motyvacija	<input type="checkbox"/>	Gebėjimas kurti ir dalytis turiniu	<input type="checkbox"/>
Gebėjimas atlikti kompleksines užduotis	<input type="checkbox"/>	Efektyvumas, rezultatų pasiekimas	<input type="checkbox"/>
Gebėjimas greitai mokytis	<input type="checkbox"/>	Kita _____	<input type="checkbox"/>

Motyvuokite pasirinkimą.

3. Kokius pokyčius Jūsų organizacijos kompetencijų vystymo strategijoje planuojate įgyvendinti per ateinančius penkerius metus ?

Inovacijų plėtra	Netaikoma	1	2	3	4	5	Taikoma
Orientacija į skaitmeninį kompleksumą	Netaikoma	1	2	3	4	5	Taikoma
Kūrybiškumo skatinimas	Netaikoma	1	2	3	4	5	Taikoma
Efektyvesnis informacijos srautų valdymas	Netaikoma	1	2	3	4	5	Taikoma
Pokyčių valdymas	Netaikoma	1	2	3	4	5	Taikoma
Lankstumas	Netaikoma	1	2	3	4	5	Taikoma
Globalaus mąstymo įtvirtinimas	Netaikoma	1	2	3	4	5	Taikoma
Stipresnis bendradarbiavimas	Netaikoma	1	2	3	4	5	Taikoma

Pagrįskite savo atsakymą.

Lyderystė

4. Kaip Jūsų organizacija skatina kompetentingų darbuotojų kūrybiškumą?

Motyvacinė sistema	Netaikoma	1	2	3	4	5	Taikoma plačiai
Tęstiniai kvalifikacijos kėlimo kursai	Netaikoma	1	2	3	4	5	Taikoma plačiai
Kompleksinis komandos valdymas	Netaikoma	1	2	3	4	5	Taikoma plačiai
Inovacijų taikymas	Netaikoma	1	2	3	4	5	Taikoma plačiai
Bendradarbiavimas, dalijimasis žiniomis	Netaikoma	1	2	3	4	5	Taikoma plačiai

Kaip Jūsų organizacijoje taikoma informacijos atranka – filtras? Apibūdinkite plačiau informacijos ir žinių vadybos praktikas.

5. Įvardykite, kas efektyviausiai kuria organizacinę kompetenciją (pažymėkite penkis variantus +).

Kūrybiškumas	<input type="checkbox"/>	Vertybė orientacija ir žinių išsaugojimas	<input type="checkbox"/>
Bendradarbiavimas	<input type="checkbox"/>	Lyderystė	<input type="checkbox"/>
Atsakomybė	<input type="checkbox"/>	Orientacija į tikslus	<input type="checkbox"/>
Motyvacija	<input type="checkbox"/>	Produktyvumas	<input type="checkbox"/>
Lankstumas ir turinio valdymas	<input type="checkbox"/>	Skaitmeninio kompleksiško valdymas	<input type="checkbox"/>
Komandinis darbas	<input type="checkbox"/>	Operatyvus problemų sprendimas	<input type="checkbox"/>
Žinių darbuotojai	<input type="checkbox"/>	Kita _____	<input type="checkbox"/>

Apibūdinkite plačiau.

6. Pažymėkite (+) penkias svarbiausias informacinio sektoriaus lyderių kompetencijas, kurios lems jų vadovaujamų organizacijų sėkmę per artimiausius penkerius metus.

Globalus mąstymas	<input type="checkbox"/>	Kompleksinis komandos valdymas	<input type="checkbox"/>
Rizikų vertinimas ir valdymas	<input type="checkbox"/>	Įkvepiantis motyvavimas	<input type="checkbox"/>
Atvirumas IRT	<input type="checkbox"/>	Problemų sprendimo įgūdžiai	<input type="checkbox"/>
Pasitikėjimas	<input type="checkbox"/>	Gebėjimas iš prieinamos informacijos atlikti prasmingas įžvalgas	<input type="checkbox"/>
Bendravimas	<input type="checkbox"/>	Valdomas kūrybiškumas	<input type="checkbox"/>
Atsakomybė	<input type="checkbox"/>	Kita _____	<input type="checkbox"/>

Pastabos.

Mokymasis: žinių įgijimas ir išlaikymas

7. Kaip Jūs vertinate savo paties veiklą Jūsų organizacijoje?

Skaitmeninė kompetencija	Neigiamai	1	2	3	4	5	Teigiamai
Naujovių diegimas	Neigiamai	1	2	3	4	5	Teigiamai
Vertybinė orientacija	Neigiamai	1	2	3	4	5	Teigiamai
Lyderiavimas	Neigiamai	1	2	3	4	5	Teigiamai
Tikslų įgyvendinimas	Neigiamai	1	2	3	4	5	Teigiamai

Įvardykite, kas lėmė Jūsų profesinę sėkmę? Ką darytumėte kitaip?

8. Išrinkite penkias svarbiausias žinių darbuotojų savybes, kurios užtikrina sėkmingą šiuolaikinės organizacijos veiklą (žymėkite +).

Kūrybiškumas	<input type="checkbox"/>	Produktyvumas	<input type="checkbox"/>
Kritinis mąstymas	<input type="checkbox"/>	Gebėjimas spręsti problemas skaitmeninėje aplinkoje	<input type="checkbox"/>
Bendradarbiavimas	<input type="checkbox"/>	Lankstumas	<input type="checkbox"/>
Inovatyvumas	<input type="checkbox"/>	Konkretumas	<input type="checkbox"/>
Sprendimų priėmimas	<input type="checkbox"/>	Analitinis mąstymas	<input type="checkbox"/>
Aplinkos srautų valdymas	<input type="checkbox"/>	Kita _____	<input type="checkbox"/>

Pastabos.

9. Kokie yra penki svarbiausi organizacijos veiksniai, skatinantys darbuotojus mokytis? (Žymėkite +)

Skaitmeninis kompleksiškumas	<input type="checkbox"/>	Globalus mąstymas	<input type="checkbox"/>
Dinamiškos užduotys	<input type="checkbox"/>	Informacijos srautų, žinių valdymas	<input type="checkbox"/>
Laiko valdymas	<input type="checkbox"/>	Skaitmeninės ekonomikos tinklų valdymas	<input type="checkbox"/>
Tarpdiscipliniškumas	<input type="checkbox"/>	Ilgalaikė mokymosi strategija	<input type="checkbox"/>
Efektyvus bendradarbiavimas	<input type="checkbox"/>	Verčių kūrimas ir konkurencingumas	<input type="checkbox"/>
Rizikos scenarijų logistika	<input type="checkbox"/>	Kita _____	<input type="checkbox"/>

Apibūdinkite plačiau.

10. Kaip Jūsų organizacija skatina inovacijas ir kūrybiškumą ?

Integruotos užduotys	Neskatina	1	2	3	4	5	Labai skatina
Komandinis darbas	Neskatina	1	2	3	4	5	Labai skatina
Skaitmeninės iniciatyvos	Neskatina	1	2	3	4	5	Labai skatina
Sisteminis mąstymas	Neskatina	1	2	3	4	5	Labai skatina
Globalūs pokyčiai	Neskatina	1	2	3	4	5	Labai skatina

Apibūdinkite plačiau.

Ačiū už Jūsų atsakymus ir skirtą laiką.

9 priedas. Ekspertų apklausos klausimynas anglų kalba

Thank you for participating in this survey, which results will be discussed and presented in dissertation of scientific field of IC (Information and communication). The main topic is about knowledge society leadership competencies of professionals in the context of globalization processes.

- Initial **hypothesis** of qualitative research. The phenomenon of globalization is accompanied by a technologically intensive environment in which individuality, sociability, organizationally and within its diverse economic, real or virtual events is interrelated. Increasing degree of complexity of global processes in the knowledge society evolves into digital complexity, which managing largely determines digital and sustainable economic efficiency. Management of new quality dynamic environment also requires other critical mass of exclusive competences in which digital competence paradigm is dominated.
- The object of research is leadership competencies of information industry professionals. The core problem of holistic point of view is formulated as managing of *information selection* rather than overload control. With better information quality ("filter") control, leaders will be able to manage the enabling environments more easily.
- Competence is defined as the ability to meet the challenges successfully and to implement complex tasks (Rychen et al. 2001) in the context of ongoing qualitative research. Not only mobile, but also the aging labor force promotes search of better essential competences.
- Questionnaire **goal** – to use practice of management processes of knowledge society in IC sciences through experts' experience.
- Benefit of research – results will be used in the training process and organizations' practice.
- *Confidentiality*.

Confidence is guaranteed at request of expert during the analysis of research results.

Experts' baseline data

Name, surname, academic degree

Work place, address

Position held

Please add your short CV

Contact details

Application of management practices of knowledge management processes in the field of IC Sciences

We start from the first part of the questionnaire – strategies and initiatives of the knowledge society. Individualism / sociability, competence / efficiency and complexity / concentration are interrelated in the context of globalization.

We are interested in your view of the complexity of international processes and efficiency of sustainable economy governance – how these processes are influenced by knowledge society professionals’ leadership competences.

- A. Strategies and initiatives of the knowledge society

- B. Leadership

- C. Learning: Knowledge acquisition and retention

Strategies and initiatives of the knowledge society

1. What, in your opinion, are the five most important knowledge society leaders competences (of the twenty-first century), determining the next 5 years of success?

Digital competence	<input type="checkbox"/>	Leadership and the ability to lead	<input type="checkbox"/>
Perception of digital complexity	<input type="checkbox"/>	Cooperation and organizational positioning	<input type="checkbox"/>
Management of turbulent environments	<input type="checkbox"/>	Risk control and competitiveness	<input type="checkbox"/>
Self-reflection and motivation	<input type="checkbox"/>	Openness to new ideas and the courage	<input type="checkbox"/>
The ability to make global and dynamic insights	<input type="checkbox"/>	Human resources management	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Other _____	<input type="checkbox"/>

Additional remarks.

2. What are the most important organization competences of knowledge workers, seeking main goals of organization? (Please, select five).

Collaboration	<input type="checkbox"/>	Analytical and global thinking	<input type="checkbox"/>
Sociability	<input type="checkbox"/>	Digital literacy	<input type="checkbox"/>
Flexibility	<input type="checkbox"/>	Creativity	<input type="checkbox"/>
Goals achievement	<input type="checkbox"/>	Ability to solve problems	<input type="checkbox"/>
Ability to take risks	<input type="checkbox"/>	Information management: selection and analysis	<input type="checkbox"/>
Responsibility and motivation	<input type="checkbox"/>	Ability to create and share content	<input type="checkbox"/>
The ability to perform complex tasks	<input type="checkbox"/>	Efficiency, achievement of results	<input type="checkbox"/>
Ability to learn quickly	<input type="checkbox"/>	Other _____	<input type="checkbox"/>

Motivate your choice.

3. What changes you are planning for implementation of competence development strategy of your organization during the next five years?

Innovation development	Not applicable	1	2	3	4	5	Applicable
Orientation to digital complexity	Not applicable	1	2	3	4	5	Applicable
Encouraging creativity	Not applicable	1	2	3	4	5	Applicable
More efficient management of information flows	Not applicable	1	2	3	4	5	Applicable
Management of changes	Not applicable	1	2	3	4	5	Applicable
Flexibility	Not applicable	1	2	3	4	5	Applicable
Consolidation of global thinking	Not applicable	1	2	3	4	5	Applicable
Intense cooperation	Not applicable	1	2	3	4	5	Applicable

Justify your answer.

Leadership

4. How does your organization encourage creativity of competent knowledge employees?

Motivational system	Not applicable	1	2	3	4	5	Applicable widely
Continuous training courses	Not applicable	1	2	3	4	5	Applicable widely
Complex team management	Not applicable	1	2	3	4	5	Applicable widely
Application of innovations	Not applicable	1	2	3	4	5	Applicable widely
Collaboration, sharing knowledge	Not applicable	1	2	3	4	5	Applicable widely

How does your organization apply informational selection – “filter“? Describe information and knowledge management practices more widely.

5. Describe, what creates “organizational competence,, most efficiently? (Please, make five selections and indicate +).

Creativity	<input type="checkbox"/>	Value orientation and knowledge preservation	<input type="checkbox"/>
Collaboration	<input type="checkbox"/>	Leadership	<input type="checkbox"/>
Responsibility	<input type="checkbox"/>	Focus on objectives	<input type="checkbox"/>
Motivation	<input type="checkbox"/>	Productivity	<input type="checkbox"/>
Flexibility and content management	<input type="checkbox"/>	Digital complexity management	<input type="checkbox"/>
Teamwork	<input type="checkbox"/>	Effective problem solving	<input type="checkbox"/>
Knowledge workers	<input type="checkbox"/>	Other _____	<input type="checkbox"/>

Describe more widely.

6. Please, select (and indicate +) five most important leaders' competences of information sector, which ones determines their leaded organizations' success at the upcoming five-year term.

Global thinking	<input type="checkbox"/>	Complex team management	<input type="checkbox"/>
Risk assessment and governance	<input type="checkbox"/>	Inspirational motivation	<input type="checkbox"/>
Openness for ICT	<input type="checkbox"/>	Problem solving skills	<input type="checkbox"/>
Confidence	<input type="checkbox"/>	Ability of making meaningful insights from available information	<input type="checkbox"/>
Communication	<input type="checkbox"/>	Controlled creativity	<input type="checkbox"/>
Responsibility	<input type="checkbox"/>	Other _____	<input type="checkbox"/>

Remarks.

Learning: knowledge acquisition and retention

7. How do you evaluate your own work in your organization?

Digital competence	Negative	1	2	3	4	5	Positive
Innovation	Negative	1	2	3	4	5	Positive
Value orientation	Negative	1	2	3	4	5	Positive
Leadership	Negative	1	2	3	4	5	Positive
Achievements of objectives	Negative	1	2	3	4	5	Positive

Describe what led to your professional success? What would you do differently?

8. Please, select five (and indicate +) most important characteristics of knowledge workers, which may ensure successful activity of contemporary organization.

Creativity	<input type="checkbox"/>	Productivity	<input type="checkbox"/>
Critical thinking	<input type="checkbox"/>	Ability to solve problems in the digital environment	<input type="checkbox"/>
Collaboration	<input type="checkbox"/>	Flexibility	<input type="checkbox"/>
Innovation	<input type="checkbox"/>	Concreteness	<input type="checkbox"/>
Decision-making	<input type="checkbox"/>	Analytical thinking	<input type="checkbox"/>
Management of environmental flows	<input type="checkbox"/>	Other _____	<input type="checkbox"/>

Remarks.

9. What are the five most important factors, encouraging knowledge employees to learn? (Select five and indicate +).

Digital complexity	<input type="checkbox"/>	Global thinking	<input type="checkbox"/>
Dynamic tasks	<input type="checkbox"/>	Management of information and knowledge flows	<input type="checkbox"/>
Time management	<input type="checkbox"/>	Networks' management of digital economy	<input type="checkbox"/>
Interdisciplinarity	<input type="checkbox"/>	Long-term learning strategy	<input type="checkbox"/>
Effective cooperation	<input type="checkbox"/>	Value creation and competitiveness	<input type="checkbox"/>
Logistics of risks scenarios	<input type="checkbox"/>	Other _____	<input type="checkbox"/>

Describe more widely.

10. How does your organization encourage innovation and creativity?

Integrated tasks	Discourage	1	2	3	4	5	Strongly encourages
Team-work	Discourage	1	2	3	4	5	Strongly encourages
Digital initiatives	Discourage	1	2	3	4	5	Strongly encourages
Systematic thinking	Discourage	1	2	3	4	5	Strongly encourages
Global changes	Discourage	1	2	3	4	5	Strongly encourages

Describe more widely.

--

Thank you for your answers and your time.

10 priedas. IKS strateginės lyderystės kompetencijų analizė pagal NPP

SUMANIOJI EKONOMIKA

Prioritetas	Tikslai	Uždaviniai	UGDOMOS INFORMACIJOS IR KOMUNIKACIJOS SPECIALISTŲ LYDERYSTĖS KOMPETENCIJOS
<p>Į aukštą pridėtinę vertę orientuota, integrali ekonomika</p> <p>Efekto rodikliai:</p> <ul style="list-style-type: none"> Pridėtinė vertė, tenkanti vienai faktiškai dirbtai valandai, perkamosios galios standartais. 	<p>1 TIKSLAS: SKATINTI Į GLOBALIAS RINKAS ORIENTUOTUS VERTĖS KŪRIMO TINKLUS</p>	<p>1.1. Skatinti vertės kūrimo tinklų kūrimąsi, plėtrą ir integraciją į tarptautinius tinklus</p> <p>1.2. Kurti mokslo, studijų ir verslo bendradarbiavimo paskatas</p> <p>1.3. Kurti ir plėsti mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros (MTEP), inovacijų bei kūrybingumo infrastruktūrą ir paslaugas</p>	<ul style="list-style-type: none"> GEBĖJIMAS PRISIIMTI RIZIKAS BENDRADARBIAVIMAS GLOBALAUS MĄSTYMO ĮTVIRTINIMAS INOVATYVUMAS

Prioritetas	Tikslai	Uždaviniai	UGDOMOS INFORMACIJOS IR KOMUNIKACIJOS SPECIALISTŲ LYDERYSTĖS KOMPETENCIJOS
<ul style="list-style-type: none"> • Suminis inovatyvumo indeksas (Inovacijų Sąjungos švieslentės išvestinis rodiklis). • Kūrybingumo konkurencingumo reitingas (World Economic Forum išvestinis rodiklis). 	2 TIKSLAS: KURTI PASKATAS INOVATYVAUS VERSLO PLĖTRAI	2.1. Skatinti naujų inovatyvių produktų ir paslaugų kūrimą bei jų komercializavimą	<ul style="list-style-type: none"> • INOVATYVUMAS • GEBĖJIMAS ATLIKTI KOMPLEKSINES UŽDUOTIS
		3.1. Skatinti verslo procesų ir technologinių pajėgumų tobulinimą	<ul style="list-style-type: none"> • GEBĖJIMAS DARNIOS EKONOMIKOS SĄLYGOMIS DARYTI GLOBALIAS IR DINAMIŠKAS ĮŽVALGAS (ANGL. <i>SUSTAINABILITY</i>)
	3.3. Diegti darnaus vystymosi principus versle		

Prioritetas	Tikslai	Uždaviniai	UGDOMOS INFORMACIJOS IR KOMUNIKACIJOS SPECIALISTŲ LYDERYSTĖS KOMPETENCIJOS
<p>Ekonominiam augimui palanki aplinka</p>			<ul style="list-style-type: none"> • PRODUKTYVUMAS • LANKSTUMAS • KRITINIS MĄSTYMAS • TIKSLŲ PASIEKIMAS
	<p>2 TIKSLAS: SUKURTI PALANKIAS VERSLUMO IR VERSLO PLĖTROS SĄLYGAS</p>	<p>2.1. Skatinti verslumą, naujų įmonių kūrimąsi ir plėtrą</p>	
	<p>2.3. Užtikrinti palankias sąlygas augti verslui, skatinant investicijas į plėtrai reikalingą infrastruktūrą</p>		

SUMANIOJI VISUOMENĖ

Prioritetas	Tikslai	Uždaviniai	UGDOMOS INFORMACIJOS IR KOMUNIKACIJOS SPECIALISTŲ LYDERYSTĖS KOMPETENCIJOS
<p>Visuomenės ugdymas, mokslas ir kultūra</p> <p>Pagrindinis prioriteto rodiklis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gyventojų galia pakeisti savo gyvenimą 	<p>1 TIKSLAS:</p> <p>SKATINTI MOKYTIS VISĄ GYVENIMĄ</p> <ul style="list-style-type: none"> • 25–64 metų gyventojų, per 4 paskutines savaites dalyvavusių švietimo ir profesinio mokymo 	<p>1.1. Gerinti švietimo kokybę</p>	<ul style="list-style-type: none"> • GEBĖJIMAS GREITAI MOKYTIS
		<p>1.2. Didinti švietimo prieinamumą ir paslaugų įvairovę</p>	<ul style="list-style-type: none"> • APLINKOS SRAUTŲ VALDYMAS • KONKURENCINGUMAS
		<p>1.3. Sukurti sąlygas ir paskatas suaugusiųjų mokymuisi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • SPRENDIMŲ PRIĖMIMAS • MOTYVACIJA
		<p>1.4. Užtikrinti veiksmingą</p>	<ul style="list-style-type: none"> • BENDRADARBIAVIMAS • KOMPLEKSINIS KOMANDOS VALDYMAS

Prioritetas	Tikslai	Uždaviniai	UGDOMOS INFORMACIJOS IR KOMUNIKACIJOS SPECIALISTŲ LYDERYSTĖS KOMPETENCIJOS
<p>norima kryptimi (Europos vertybių tyrimas)⁶.</p>	<p>veikloje, dalis (mokymosi visą gyvenimą lygis).</p>	<p>pagalbą vertinant savo galimybes ir norus, renkantis ir valdant karjerą (mokymosi ir profesinį kelią) bei tobulinantis</p>	
<p>Rodikliai nurodyti „Lietuva 2030“:</p> <ul style="list-style-type: none"> Gyvenimo kokybės indeksas (<i>International Living</i> 2011)⁷. 	<ul style="list-style-type: none"> 	<p>2.3. Skatinti pilietiškumą per teisinį ir ekonominį sąmoningumą bei demokratinį</p>	<ul style="list-style-type: none"> VERČIŲ KŪRIMAS ŽINIŲ IŠSAUGOJIMAS

⁶ Atsakymų į klausimą, „Kiek manote turintys galimybių pakeisti savo gyvenimą norima linkme?“ vidurkis.

⁷ <http://www1.internationalliving.com/qofl2011/>

Prioritetas	Tikslai	Uždaviniai	UGDOMOS INFORMACIJOS IR KOMUNIKACIJOS SPECIALISTŲ LYDERYSTĖS KOMPETENCIJOS
<ul style="list-style-type: none"> • Laimės indeksas (<i>Gallup World Poll</i> indeksas). • Visuomenės dalis, kuri labai didžiuojasi savo šalies tapatybe. • Visuomenės narių, kurie linkę dalyvauti vykdam kultūrinę meninę veiklą, dalis. 	<p>3 TIKSLAS:</p> <p>SKATINTI KŪRYBIŠKUMĄ, VERSLUMĄ IR LYDERYSTĘ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visuomenės narių, kurie linkę dalyvauti vykdam kultūrinę meninę veiklą, dalis (Europos vertybių tyrimas). 	aktyvumą	
		3.1. Skatinti kūrybiškumą	<ul style="list-style-type: none"> • ATVIRUMAS NAUJOMS IDĖJOMS
			<ul style="list-style-type: none"> • APRIBOTAS KŪRYBIŠKUMAS
		3.3. Stiprinti lyderystę, vaikų ir jaunimo verslumą ir pasirengimą darbo rinkai	<ul style="list-style-type: none"> • LYDERYSTĖ • BENDRADARBIAVIMAS IR ATSAKOMYBĖ • SKAITMENINIS KOMPLEKSIŠKUMAS
		.	•

Prioritetas	Tikslai	Uždaviniai	UGDOMOS INFORMACIJOS IR KOMUNIKACIJOS SPECIALISTŲ LYDERYSTĖS KOMPETENCIJOS
	4 TIKSLAS: SKATINTI ŽINIŲ KŪRIMĄ, SKLAIDĄ IR PANAUDOJIMĄ	4.2. Stiprinti MTEP infrastruktūrą ir žmogiškąjį kapitalą	<ul style="list-style-type: none"> KONKURENCINGUMAS
		4.4. Skatinti vykdyti aukščiausio lygio mokslinius tyrimus	<ul style="list-style-type: none"> INFORMACIJOS SRAUTŲ VALDYMAS
		4.5. Skatinti tyrimų metu įgytų žinių nekomercinį naudojimą	<ul style="list-style-type: none"> TARPDISCIPLINIŠKUMAS GEBĖJIMAS IŠ PRIEINAMOS INFORMACIJOS ATLIKTI PRASMINGAS IŽVALGAS

Prioritetas	Tikslai	Uždaviniai	UGDOMOS INFORMACIJOS IR KOMUNIKACIJOS SPECIALISTŲ LYDERYSTĖS KOMPETENCIJOS
Veikli ir solidari visuomenė	1 TIKSLAS: DIDINTI GYVENTOJŲ GEROVĘ IR SOCIALINĘ APRĖPTĮ	1.4 . Didinti viešųjų paslaugų prieinamumą	<ul style="list-style-type: none"> • GEBĖJIMAS SPREŠTI PROBLEMAS SKAITMENINĖJE ERDVĖJE
	2 TIKSLAS: DIEGTI SOCIALINES INOVACIJAS	2.2. Plėtoti įgūdžius įgyvendinti socialines inovacijas	<ul style="list-style-type: none"> • DINAMIŠKOS UŽDUOTYS • KRITINIS MĄSTYMAS • ĮKVEPIANTIS MOTYVAVIMAS

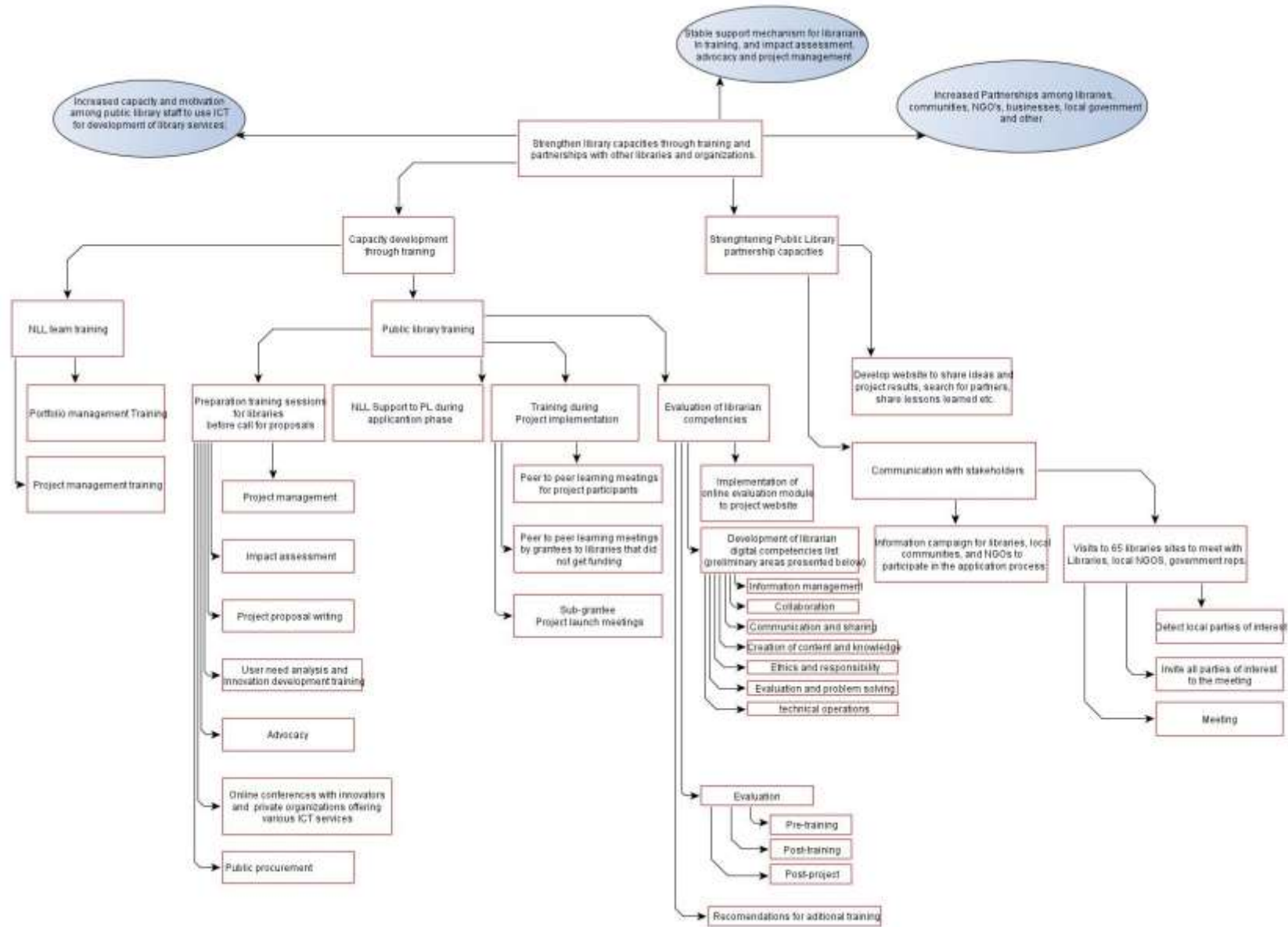
Prioritetas	Tikslai	Uždaviniai	UGDOMOS INFORMACIJOS IR KOMUNIKACIJOS SPECIALISTŲ LYDERYSTĖS KOMPETENCIJOS
	4 TIKSLAS: DIDINTI GYVENTOJŲ KOKYBIŠKĄ UŽIMTUMĄ	4.2. Didinti dalyvavimą darbo rinkoje	<ul style="list-style-type: none"> • RIZIKOS SCENARIJŲ LOGISTIKA • ATVIRUMAS IRT • PASITIKĖJIMAS

SUMANUSIS VALDYMAS

Prioritetas	Tikslai	Uždaviniai	UGDOMOS INFORMACIJOS IR KOMUNIKACIJOS SPECIALISTŲ LYDERYSTĖS KOMPETENCIJOS
Visuomenės poreikius	1 TIKSLAS: STIPRINTI STRATEGINES KOMPETENCIJAS	1.2. Didinti viešojo valdymo institucijų veiklos efektyvumą	<ul style="list-style-type: none"> • ŽINIŲ VALDYMAS • SKAITMENINĖS EKONOMIKOS TINKLŲ VALDYMAS

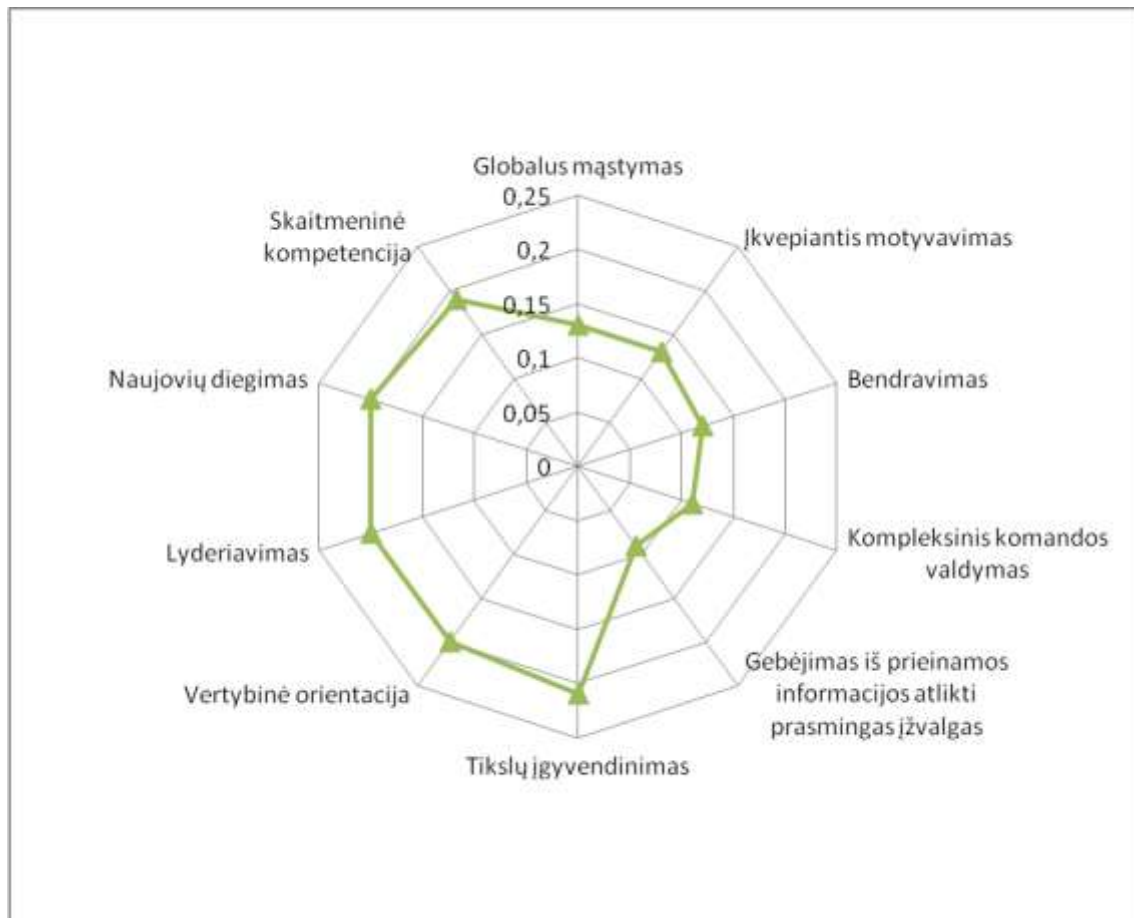
Prioritetas	Tikslai	Uždaviniai	UGDOMOS INFORMACIJOS IR KOMUNIKACIJOS SPECIALISTŲ LYDERYSTĖS KOMPETENCIJOS
atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas	VIEŠOJO VALDYMO INSTITUCIJOSE IR GERINTI ŠIŲ INSTITUCIJŲ VEIKLOS VALDYMĄ	<p>1.3. Stiprinti institucinius gebėjimus ir didinti valstybės tarnybos patrauklumą</p> <p>1.4. Užtikrinti saugios, patikimos, sąveikios valstybės informacinių išteklių ir bendro naudojimo informacinių technologijų infrastruktūros plėtrą ir optimizuotą valdymą</p>	<ul style="list-style-type: none"> • SISTEMINIS MĄSTYMAS • GEBĖJIMAS SPREŠTI PROBLEMAS • KONKRETUMAS

11 priedas. Bilo ir Melindos Geitsų fondo projekto „Bibliotekos pažangai“ tęstinumo modelis



12 priedas. Baltijos šalių (Lietuvos, Latvijos, Estijos) nacionalinių bibliotekų vidurinės grandies vadovų strateginės lyderystės ugdymo modelis

A



B

