

VILNIAUS UNIVERSITETAS

VADIMAS DISKA

**VADYBINIŲ PROFILIŲ ĮTAKA AUKŠČIAUSIO LYGIO
VADOVŲ KOMANDOS PAJĖGUMUI**

Daktaro disertacija
Socialiniai mokslai, vadyba (03 S)

Vilnius, 2014

Disertacija rengta 2009 – 2013 metais Vilniaus universitete

Mokslinis vadovas:

Prof. habil. dr. Albinas Marčinskas

(Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – 03 S)

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	4
ĮVADAS	7
1. VADOVŲ VAIDMENYS IR JŲ TRANSFORMACIJA ŠIUOLAIKINĖJE ORGANIZACIJOJE.....	17
2. AUKŠČIAUSIO LYGIO VADOVŲ VADYBINIS PROFILIS IR JO ELEMENTAI.....	24
2.1. Vadybinio profilio koncepcija	24
2.2. Teorinė aukščiausio lygio vadovų vadybinio profilio elementų interpretacija.....	27
2.2.1. Asmenybės psichologiniai tipai.....	27
2.2.2. Vadovų asmeninės savybės, gebėjimai ir įgūdžiai.....	31
2.2.3. Vadybinė elgsena kaip vadybinio profilio elementas.....	40
2.2.3.1. Vadovų tipai	41
2.2.3.2. Vadovavimo stiliai	48
2.2.3.3. Vadybinės orientacijos	55
3. AUKŠČIAUSIO LYGIO VADOVŲ KOMANDOS ORGANIZACIJOJE: TEORINĖS KONCEPCIJOS IR EMPIRINIAI TYRIMAI	61
3.1. Aukščiausio lygio vadovų komandos samprata	61
3.2. Esminiai aukščiausio lygio vadovų komandos sąveikos elementai	64
3.3. Aukščiausio lygio vadovų komandų teorinės koncepcijos ir modeliai.....	68
3.4. Aukščiausio lygio vadovų komandų tyrimai	75
3.5. Aukščiausio lygio vadovų komandos pajėgumas	85
4. VADYBINIŲ PROFILIŲ ĮTAKOS AUKŠČIAUSIO LYGIO VADOVŲ KOMANDOS PAJĖGUMUI EMPIRINIS TYRIMAS	90
4.1. Teorinio tyrimo modelio koncepcija.....	90
4.2. Tyrimo metodologijos pagrindimas	94
4.3. Empirinio tyrimo rezultatai	102
4.4. Pagrindinių hipotezių tikrinimas	155
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	164
LITERATŪRA	170
PRIEDAI	185

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas	Disertacijos loginė struktūra	15 psl.
2 paveikslas	Vadybinio profilio modelis	26 psl.
3 paveikslas	Aukščiausio lygio vadovų komandos sąveika	65 psl.
4 paveikslas	„Aukščiausio ešelono“ teorinis modelis	70 psl.
5 paveikslas	Carpenter, Geletkanycz ir Sanders (2004) modelis	74 psl.
6 paveikslas	Teorinis tyrimo modelis	90 psl.
7 paveikslas	Vadybinio profilio įtaka sprendimo priėmimo dimensijai	157 psl.
8 paveikslas	Vadybinio profilio įtaka socialinės integracijos dimensijai	160 psl.
9 paveikslas	Vadybinio profilio įtaka komandinio darbo veiksmingumo dimensijai	162 psl.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė	Vadybinės aplinkos transformacija	20 psl.
2 lentelė	Psichologinių tipų preferencijos ir charakteristikos	28 psl.
3 lentelė	Asmenybės tipų preferencijų deriniai	29 psl.
4 lentelė	Sėkmingam vadovui būdingi bruožai ir įgūdžiai	33 psl.
5 lentelė	Vadovams būtinų įgūdžių apibūdinimai	34 psl.
6 lentelė	Įgūdžių kategorijų apibūdinimas	35 psl.
7 lentelė	Vadybinių įgūdžių ir gebėjimų tyrimai	36 psl.
8 lentelė	20 ir 21 amžių vadovams būdingų gebėjimų palyginimas	39 psl.
9 lentelė	Vadovo tipų raiška priklausomai nuo organizacijos vystymosi stadijos	46 psl.
10 lentelė	Aukščiausio lygio vadovų komandų tyrimų kryptys	83 psl.
11 lentelė	Grupės pajėgumo ir kolektyvinio veiksmingumo apibūdinimai ir palyginimai	86 psl.
12 lentelė	Tyrimo klausimyno struktūra	96 psl.
13 lentelė	Klausimyno skalių patikimumo vertinimas	98 psl.
14 lentelė	Aukščiausio lygio vadovų demografinės charakteristikos	103 psl.
15 lentelė	Aukščiausio lygio vadovų asmenybės psichologiniai tipai	105 psl.
16 lentelė	Psichologinių tipų raiška pagal vadovo kuruojamos veiklos sritį	106 psl.
17 lentelė	Psichologinių tipų ir komandos pajėgumo (vadovų nuomone) koreliacijos rodikliai	108 psl.
18 lentelė	Psichologinių tipų ir sprendimų priėmimo koreliacijos rodikliai	110 psl.
19 lentelė	Psichologinių tipų ir komandos socialinės integracijos koreliacijos rodikliai	111 psl.
20 lentelė	Psichologinių tipų ir komandinio darbo veiksmingumo koreliacijos rodikliai	112 psl.
21 lentelė	Vadovų asmeninės savybės ir jų poveikis komandos pajėgumui	114 psl.

22 lentelė	Vadovo asmeninių savybių ir ALV komandos pajėgumo ryšio stiprumas	115 psl.
23 lentelė	Bendroji asmeninių savybių sklaida	116 psl.
24 lentelė	Pasukta komponentų matrica	117 psl.
25 lentelė	Faktorių tyrimo statistiniai rodikliai	118 psl.
26 lentelė	Koreliacijos tarp savybių faktorių ir jų poveikio komandos pajėgumui	118 psl.
27 lentelė	Vienos imties Kolmogorovo-Smirnovo testas	119 psl.
28 lentelė	Savybių faktorių vidurkių lyginimas priklausomai nuo vadovo lyties	119 psl.
29 lentelė	Savybių faktorių vidurkių lyginimas priklausomai nuo vadovo amžiaus	120 psl.
30 lentelė	Savybių faktorių vidurkių lyginimas priklausomai nuo vadovų išsilavinimo lygio	120 psl.
31 lentelė	Savybių faktorių vidurkių lyginimas su vadovaujamo darbo stažu	121 psl.
32 lentelė	Savybių faktorių vidurkių lyginimas su darbo stažu	121 psl.
33 lentelė	Savybių faktorių vidurkių lyginimas su darbo stažu einant dabartines pareigas	122 psl.
34 lentelė	Savybių faktorių įtakos sprendimų priėmimui regresijos koeficientų analizė	124 psl.
35 lentelė	Savybių faktorių įtakos komandos socialinei integracijai regresijos koeficientų analizė	125 psl.
36 lentelė	Savybių faktorių įtakos komandinio darbo veiksmingumui regresijos koeficientų analizė	126 psl.
37 lentelė	Aukščiausio lygio vadovų turimi gebėjimai ir įgūdžiai	127 psl.
38 lentelė	Turimų gebėjimų poveikis komandos pajėgumui	128 psl.
39 lentelė	Vadovų gebėjimų Kolmogorovo-Smirnovo testo rezultatai	128 psl.
40 lentelė	Gebėjimų poveikio komandos pajėgumui ryšio stiprumas	130 psl.
41 lentelė	Gebėjimų koreliacijos su sprendimų priėmimo kintamuoju	130 psl.
42 lentelė	Gebėjimų koreliacijos su komandos socialinės integracijos kintamuoju	131 psl.
43 lentelė	Gebėjimų koreliacijos su komandinio darbo veiksmingumo kintamuoju	133 psl.
44 lentelė	Vadybinės elgsenos elementų vidurkiai	134 psl.
45 lentelė	Vadybinės elgsenos elementų poveikio komandos pajėgumui vidurkių analizė	134 psl.
46 lentelė	Vadybinės elgsenos elementų poveikis komandos pajėgumui	135 psl.
47 lentelė	Vadybinės elgsenos elementų Kolmogorovo-Smirnovo testas	136 psl.
48 lentelė	Komandos pajėgumo dimensijų statistiniai rodikliai	138 psl.
49 lentelė	Komandos pajėgumo dimensijų Kolmogorovo-Smirnovo testas	138 psl.
50 lentelė	Vadybinės elgsenos elementų įtakos sprendimų priėmimui regresijos koeficientų analizė	139 psl.
51 lentelė	Vadybinės elgsenos elementų įtakos komandos socialinei integracijai regresijos koeficientų analizė	140 psl.
52 lentelė	Vadybinės elgsenos dimensijų įtakos komandinio darbo veiksmingumui regresijos koeficientų analizė	142 psl.
53 lentelė	Vadovo vaidmenų įtakos sprendimų priėmimui regresijos koeficientų analizė	143 psl.
54 lentelė	Vadovo vaidmenų įtakos komandos socialinei integracijai regresijos koeficientų analizė	143 psl.

55 lentelė	Vadovo vaidmenų įtakos komandinio darbo veiksmingumui regresijos koeficientų analizė	143 psl.
56 lentelė	Vadybinių orientacijų įtakos komandos sprendimų priėmimui regresijos koeficientų analizė	144 psl.
57 lentelė	Vadybinių orientacijų įtakos komandos socialinei integracijai regresijos koeficientų analizė	144 psl.
58 lentelė	Vadybinių orientacijų įtakos komandinio darbo veiksmingumui regresijos koeficientų analizė	144 psl.
59 lentelė	Vadovo turimų gebėjimų ir strategijų adekvatumo koreliacijos	146 psl.
60 lentelė	Vadybinės elgsenos ir strategijų adekvatumo koreliacijos	147 psl.
61 lentelė	Vadovų gebėjimų ir strategijų įgyvendinimo koreliacijos	148 psl.
62 lentelė	Vadybinės elgsenos ir strategijų įgyvendinimo koreliacijos	148 psl.
63 lentelė	Vadovų gebėjimų ir darbuotojų pasitikėjimo ALV komanda koreliacijos	149 psl.
64 lentelė	Vadybinės elgsenos ir darbuotojų pasitikėjimo ALV komanda koreliacijos	150 psl.
65 lentelė	Vadovų gebėjimų ir darbuotojų pasitenkinimo darbu koreliacijos	151 psl.
66 lentelė	Vadybinės elgsenos ir darbuotojų pasitenkinimo darbu koreliacijos	152 psl.
67 lentelė	ALV komandos dydžio ir jos pajėgumo koreliacijos koeficientai	153 psl.
68 lentelė	ALV komandos poveikis įmonės veiklos rezultatyvumui	155 psl.
69 lentelė	Nepriklausomų kintamųjų ir komandos sprendimų priėmimo koreliacijos rodikliai	156 psl.
70 lentelė	Regresijos modelio sklaidos analizė	156 psl.
71 lentelė	Vadybinio profilio elementų poveikio komandos sprendimų priėmimui regresijos koeficientų analizė	157 psl.
72 lentelė	Nepriklausomų kintamųjų ir komandos socialinės integracijos koreliacijos rodikliai	158 psl.
73 lentelė	Regresijos modelio sklaidos analizė	159 psl.
74 lentelė	Vadybinio profilio elementų poveikio komandos socialinei integracijai regresijos koeficientų analizė	159 psl.
75 lentelė	Nepriklausomų kintamųjų ir komandinio darbo veiksmingumo koreliacijos koeficientai	161 psl.
76 lentelė	Regresijos modelio sklaidos analizė	161 psl.
77 lentelė	Vadybinio profilio elementų poveikio komandinio darbo veiksmingumui regresijos koeficientų analizė	162 psl.

IVADAS

Temos aktualumas

Paskatinti globalizacijos proceso iššūkių vyksta intensyvūs pokyčiai tiek verslo aplinkoje, tiek įmonių valdyme. Nors verslo pasauliui yra žinomos konkurencinio potencialo išsaugojimo prielaidos ir galimybės, problema yra ta, kad tos prielaidos neretai būna gana individualios ir netgi unikalios, o išlikimo galimybėmis būtina mokėti pasinaudoti. Dėl sudėtingėjančių ir neapibrėžtų aplinkos sąlygų verslo įmonės, siekdamos išlaikyti savo pozicijas ir įgyti konkurencinį pranašumą, turi būti pajėgios numatyti ir laiku reaguoti į išorės bei vidaus aplinkos spaudimą ir inicijuoti būtinus pokyčius.

Organizacijos reagavimo pobūdis ir pasirengimas efektyviai konkuruoti labai priklauso nuo aukščiausio lygio vadovų (ALV) ir jų komandų charakteristikų bei sudėties. Šių komandų vaidmuo įmonėse yra išskirtinis ir glaudžiai susijęs su strateginiais sprendimais, veikiančiais įmonės rezultatyvumą. Neabejotina, kad įmonės veiklos sėkmę daugiausia lemia jos aukščiausio lygio komandos pajėgumas, priklausantis nuo įvairių veiksnių, iš kurių vienas svarbiausių – vadovų vadybinis profilis, t. y. visų pirma asmeninės savybės, gebėjimai ir įgūdžiai, vadovavimo stiliai, požiūriai. Nuo to, kiek pagal savo vadybinį profilį yra optimali įmonės aukščiausio lygio vadovų komanda, priklauso tiek pačios komandos pajėgumas realizuoti savo turimą potencialą, tiek įmonės veiklos rezultatyvumas.

Atsižvelgdami į aukščiausio lygio vadovų ir jų komandų ypatingą vaidmenį bei svarbą organizacijai, strateginio valdymo ir kitų sričių mokslininkai daug dėmesio skiria jų veiklos tyrinėjimams. Jų nuomone, įmonės aukščiausio lygio vadovų komanda turi reikšmingą poveikį jos strategijos kryptčiai ir yra vienas iš įmonės strateginių išteklių (Barney, 1991; Castanias ir Helfat, 1991; Michel ir Hambrick, 1992; Finkelstein ir Hambrick, 1996; Certo ir kt., 2006; Koufopoulos ir kt., 2008).

Nepaisant sukauptų vadybos srities žinių ir skiriamų didžiulių investicijų (pvz., JAV vadovų tobulinimui kasmet skiriamos milžiniškos sumos, daugiau nei 50 mlrd. JAV dol.), daugelis organizacijų pabrėžia sėkmingų vadovų stoką

(Fulmer ir Conger, 2004). R. Hogan ir J. Hogan (2001) teigimu, apytikriai nuo 50 iki 75 proc. vadovų veikla neatneša siekiamų rezultatų. Taigi vis labiau didėja poreikis naujai mąstančių aukščiausių įmonių vadovų, verslo lyderių, turinčių gebėjimų ir įgūdžių transformuoti savo įmones, kad būtų pasiekta tiek geriausių veiklos rezultatų, tiek būtų suburta perspektyvi komanda, gebanti greitai adaptuotis besikeičiančioje aplinkoje.

Nenuostabu, kad pastaruoju laiku didėja susidomėjimas aukščiausio lygio vadovų ir jų komandų veikla bei jų įtaka organizacijoms. Didėjančių aukščiausio lygio vadovų mokslinių tyrimų populiarumą akivaizdžiai demonstruoja „aukščiausio ešelono“ teorinės koncepcijos pradininkų Hambrick ir Mason (1984) citavimo lygis: 2010 m. ISI moksliniuose žurnaluose buvo cituota 1057 kartus, o Google Scholar – 2500. Tačiau nepaisant aukščiausio lygio vadovų komandų tyrimų populiarumo, pagrindiniai teoriniai teiginiai dar nėra pakankamai patvirtinti empiriniais tyrimais.

Mokslinės problemos ištyrimo lygis

Aukščiausio lygio vadovų komandų (ALVK) tyrimai plačiai paplito nuo 20 a. 9 dešimtmečio ir rėmėsi teorinėmis koncepcijomis bei modeliais, iliustruojančiais skirtingus aukščiausio lygio vadovų komandų struktūros, sprendimo priėmimo ir veiklos konteksto aspektus (Hambrick ir Maison, 1984; Gladstein, 1984; Gist ir kt., 1987; Cohen, 1994; Hambrick, 1994). Nors ilgą laiką tarp mokslininkų nebuvo tvirto susitarimo dėl aukščiausių vadovų reikšmingumo organizacijoje, o dabar ir tarp įvairių mokslo krypčių, kaip antai: vadybos (Carr ir kt., 2003; Parker ir kt., 2003; Carpenter ir kt., 2004; Van Knippenberg ir kt., 2011), psichologijos (Peterson ir kt., 2003), finansų ekonomikos (Bertrand ir Schoar, 2003) atstovų empirinių tyrimų rezultatai pabrėžia, kad aukščiausi vadovai iš tiesų turi poveikį organizacijos veiklai. Tačiau aukščiausių vadovų komandų dabartiniuose tyrimuose nuo klausimo, ar vadovų įtaka reikšminga, dažniau pereinama prie klausimo, kokiomis sąlygomis jų įtaka organizacijos veiklos rezultatams yra reikšminga, t. y. kada ir kaip aukščiausi vadovai prisideda prie inovacijų, finansų valdymo ir įmonės veiklos (Carpenter, 2011; Malmendier ir Tate, 2008; Kaplan ir kt., 2012).

Anot Finkelstein ir kt. (2009), siekiant suvokti, kodėl organizacijos veikia vienokiu ar kitokiu būdu, daro vienus ar kitus dalykus, būtina gerai suprasti jų viršūnėje esančius žmones – jų patirtį, gebėjimus, vertybes, socialinius ryšius ir kitas charakteristikas, nes organizacijos viršūnėje esanti santykinai maža įtakingų žmonių grupė gali iš esmės paveikti organizacijos veiklos rezultatus. Tyrimai patvirtina egzistuojantį ryšį tarp aukščiausio lygio vadovų komandų ir organizacinės veiklos, o tai ypač svarbu greitai besikeičiančių aplinkos sąlygų kontekste (Eisenhardt ir Schoonhoven, 1990; Finkelstein ir Hambrick, 1990; Hambrick ir D’Aveni, 1992; Michel ir Hambrick, 1992; Murray, 1989; Finkelstein ir Halebian, 1993; Shepherd ir Wiklund, 2003; Covin ir kt., 2005; Handelberg ir Vyakarnam, 2005; Haber ir Reichel, 2007; Vasilaki ir O’Regan, 2008).

Mokslinės literatūros analizė leido pastebėti, kad vienas iš aukščiausio lygio vadovų komandų tyrimų apribojimų yra susijęs su vadovų vertinimo sudėtingumu. Dėl to dauguma tyrimų, siekiančių atskleisti jų įtaką organizacijos rezultatams, yra orientuoti į šio lygio vadovų demografinių charakteristikų, laikomų aukščiausių vadovų kognityviniais surogatais arba pakaitalais, analizę (Datta ir Rajagopalan, 1998; Tihanyj ir kt., 2000; Berg, 2001; Herrman ir Datta, 2005; Jensen ir Zajac, 2004; Lee ir Park, 2006). Tačiau nepaisant aukščiausio lygio vadovų komandų demografinio heterogeniškumo tyrimų populiarumo, galima sutikti su autoriais, kritikuojančiais pernelyg didelį šių duomenų sureikšminimą ir gautų tyrimų rezultatų prieštarumą (Michel ir Hambrick, 1992; West ir Schwenk, 1996; Priem ir kt., 1999; Barsade ir kt., 2000; Ferrier, 2001; Carpenter, 2002). Taip pat iki šiol diskutuojama, ar aukščiausių vadovų vadybinių charakteristikų skirtingumas suteikia įmonėms pranašumą (Cannella ir kt., 2008).

Kadangi įvairių autorių teigiama, kad demografinis požiūris turi svarbių apribojimų, taikomas kognityvinis požiūris, pagrįstas socialine kognityvine teorija, leidžia padidinti vadovų poveikio organizacijai aspektų supratimą. Ypač tai reikšminga tyrimuose, susijusiuose su aukščiausių vadovų veiksmingumu ir jų komandų pajėgumu suvokimu ir sąsaja su organizacijos

rezultatyvumu. Carpenter ir kt. (2004), Boal ir Hooijberg (2001) siūlo atkreipti dėmesį į naujesnius „aukščiausio ešelono“ tyrimus, kuriuose aukščiausio lygio vadovų komandoms apibūdinti naudojamos psichologinės charakteristikos ir sutelkti dėmesį į aukščiausių vadovų vadybinę elgseną bei asmenines savybes, t. y. į vadybinį profilį, o ne į jų demografines charakteristikas. Deja, panašaus pobūdžio tyrimų dar stokojama (Leonard ir kt., 2005).

Vadovų kokybinį-funkcinį portretą bei jo elementus nagrinėjo ir modeliavo ne vienas žinomas vadybos teoretikas: Boyatzis (1982), Woodcock ir Francis (1986), Druker (1988), Whiddett ir Hollyforde (2005), Spencer ir Spencer (2008). Vis dėlto vadybinio profilio sąvoka iki šiol nėra pakankamai išnagrinėta, todėl jos supratimo aiškumas ir struktūriniai parametrai vis dar lieka diskutiniai klausimai.

Atskiri vadybinio profilio elementai (asmenybės tipas, asmeninės savybės, gebėjimai bei įgūdžiai, vadybinė elgsena) buvo nagrinėjami įvairių mokslininkų ir tyrėjų darbuose. Asmenybės tipų tyrimams, taikant Myer-Briggs (MBTI) tipologiją, kuri pasiteisino kaip naudingas tyrimo instrumentas analizuojant skirtingų lygių vadovų elgseną, dėmesį skyrė Oswald ir Kroeger (1988), Marcia ir kt. (1989), Bushe ir Gibbs (1990), DiMarco (1992), Davey ir kt. (1993), Furnham ir Stringfield (1993), Clinebel ir Stecher (2003), Till ir kt. (2010). Asmenines vadovų savybes tyrinėjo Stogdill (1947), Mann (1959), Lord De Vader ir Alliger (1986), Blake ir Mouton (1990), Kirkpatrick ir Locke (1991), Yukl (2002), Wilson (2004), Barvydienė (1982), Zakarevičius ir Župerkienė (2008). Vadovams būdingi įgūdžiai ir gebėjimai nagrinėti Katz (1974), Kotter (1982), Whetten ir Cameron (1983), Carroll ir Gillen (1987), Aupperle ir Dunphy (2001), McKinsey (2004), Porter ir kt. (2004), Petkevičiūtės (2003), Seiliaus (2001), Marčinsko ir Diskienės (2007, 2012), Skaržauskienės (2008), Buožiūtės-Rafanavičienės (2008), Pundzienės ir Turausko (2009) darbuose. Įgūdžių ir gebėjimų, reikšmingų aukštesnio lygio vadovams, tipologijos atskleistos Castanias ir Helfat (1991) Christensen ir kt., (1978), Katz (1974), Yukl (2002), Bailey ir Helfat (2003), Johnson (2006) darbuose. Tačiau, anot Carmeli ir Tishler (2006), iki šiol nepakanka tyrimų,

analizuojančių aukščiausio valdymo lygio komandos vadybinių gebėjimų įtaką ir jų santykinę reikšmę įmonės veiklai.

Carlson (1991), Kotter (1982), Mintzberg (1973), Stewart (1976, 1982), Hales (1986), Luthans ir kt. (1988), Kotter (1982), Whitley (1989), Barvydienė ir Kasiulis (2002), Želvys (2003) gvildeno vadybinę elgseną, orientuotą į vadovo darbą, analizuojant jo kasdienę veiklą. Atskiri vadybinės elgsenos elementai, kaip antai vadovų tipai ir jiems būdinga elgsena, tirti Richardson (1994), Kuratko ir Hodgetts (2007), Gilley ir kt. (2008) darbuose. Kitas elementas – vadovavimo stiliai – sulaukė bene daugiausia dėmesio įvairių autorių darbuose, pradedant senąja vadovavimo paradigma (Lewin ir White, 1939; Seilius, 1998) ir baigiant naująja (Conger ir Kanungo, 1987; Sashkin, 1988; Burns, 1978; Bass, 1998; Tichy ir Devanna, 1986; Yammarino ir Bass, 1990; Curphy, 1992; Yukl, 1999).

Nuo 20 a. 10 dešimtmečio vadovų komandų tyrimuose siekiama atskleisti komandos sugebėjimų dirbti kartu, siekiant numatytų tikslų, kolektyvinio suvokimo vaidmenį. Mokslinėje literatūroje išryškėjo du požiūriai į įsitikinimų dėl komandos gebėjimų supratimą – komandos pajėgumą ir kolektyvinį veiksmingumą (Collins, Parker, 2009). Pajėgumas, kaip reikšmingas konstruktas, nagrinėjamas mokslinėse publikacijose (Guzzo ir kt., 1993; Cohen ir Denison, 1990; Gully ir kt., 2002; Sivasubramaniam ir kt., 2002) apie komandinį darbą dėl jo sąsajos su komandos veikla, atskleidė, kad komandos pajėgumas daro didelę įtaką jos veiklos atlikimui. Pastebėta, kad būtent komandos pajėgumas turi stipresnį poveikį komandos efektyvumui nei kiti kintamieji, o įsitikinimai dėl komandos pajėgumo leidžia numatyti darbuotojų pasitenkinimą, produktyvumą ir komandos efektyvumą.

Apžvelgiant aukščiausio lygio vadovų komandų skirtingų aspektų tyrimus, tenka pripažinti, kad Lietuvos mokslininkai aukščiausių vadovų komandų problematikos praktiškai nenagrinėja. Atskiri komandinio darbo aspektai (komandinio darbo prigimtis, diagnostika, jo specifika skirtinguose sektoriuose) gvildenami Vijeikienės ir Vijeikio (2000), Kasiulio ir Barvydienės (2001), Dromanto ir Merkio (standartizuotos „Team Pulls“ testavimo

metodikos pritaikymas) (2004), Merkio (2005), Sapežinskienės (2005), Žydžiūnaitės (2005), Dromanto (2008), Šalkauskienės ir VVeinhardt (2008), Šimanskienės ir Seiliaus (2009), Bagdonienės ir Simanavičienės (2012) darbuose. Paminėtina, kad Šimanskienės ir Seiliaus (2009) monografijoje yra pateikta įvairių užsienio autorių teorinių ir praktinių tyrimų, susijusių su aukščiausio lygio vadovų komandų veikla, apžvalga ir išskirtos aktualios jų tyrimo problemos.

Didėjanti aukščiausio lygio vadovų komandų vaidmens svarba, jų veiklos tyrinėjimų aktualumas ir, galima būtų teigti, nepakankamas aukščiausių vadovų asmeninių, kognityvinių bei vadybinių charakteristikų, t. y. jų vadybinio profilio ir jo poveikio komandų pajėgumui bei organizacijos veiklos rezultatyvumui, įvertinimas sukuria prielaidas suformuluoti *mokslinę problemą* – kaip aukščiausio lygio vadovų vadybinis profilis lemia jų komandų pajėgumą.

Darbo tikslas – suformuluoti vadybinio profilio koncepciją, ją struktūrizuoti ir empiriškai ištirti atskirų elementų poveikį aukščiausio lygio vadovų komandos pajėgumui.

Darbo tikslui pasiekti sprendžiami šie *uždaviniai*:

- apžvelgti aukščiausio lygio vadovų veiklos bei vaidmenų transformaciją vadybos modernizavimo ir kylančių naujų iššūkių kontekste;
- suformuluoti ir pagrįsti aukščiausio lygio vadovų vadybinio profilio koncepciją, detalizuoti jo elementų turinį ir raiškos būdus, pateikiant vadybinio profilio struktūrinį modelį;
- įvardyti aukščiausio lygio vadovų komandos esminius sąveikos elementus kaip multidimensinį konstrukta;
- įvertinti ir apibendrinti aukščiausio lygio vadovų komandų koncepcijas ir modelius, leidžiančius conceptualiau priartėti prie komandos pajėgumo apibūdinimo;
- susisteminti aukščiausio lygio vadovų komandoms ir jų pajėgumui skirtus tyrimus;

- remiantis sudarytu teoriniu tyrimo modeliu, empiriškai įvertinti atskirų vadybinio profilio elementų įtaką aukščiausio lygio vadovų komandos pajėgumui.

Tyrimo ir duomenų apdorojimo metodai

Disertacijoje buvo naudojama sisteminė ir lyginamoji mokslinės literatūros analizė, apibrėžiant aukščiausio lygio vadovų ir jų vadybinių profilių bei komandų pajėgumo sampratą, įvardijant vadybinių profilių ir komandos pajėgumo sąsajos aspektus, apibendrinant teorinius ir praktinius mokslinius tyrimus.

Metodologinį tyrimo pagrindą sudaro socialiniuose moksluose susiformavusi samprata apie kiekybinius metodus, atrankinį tyrimą, daugiamačius statistinius metodus. Empirinis tyrimas atliktas naudojant standartizuotos anketinės apklausos metodą. Siekiant išsiaiškinti ryšius tarp kintamųjų, atskleidžiančių įvairius vadybinių profilių ir komandų pajėgumo bei įmonių rezultatų sąveikos aspektus, tyrimo metu buvo taikomi matematiniai statistiniai duomenų analizės metodai. Tyrimų duomenys apdoroti statistinės analizės ir duomenų apdorojimo programine įranga SPSS 16.0. Apdorojant tyrimo rezultatus, naudota aprašomoji statistinė analizė. Siekiant nustatyti vadybinio profilio elementų įtaką aukščiausio lygio vadovų komandų pajėgumui, buvo pritaikyta faktorinė, koreliacinė ir regresinė analizės. Vidinis skalių patikimumas įvertintas apskaičiuavus Kronbacho alfa koeficientus.

Mokslinis naujumas, teorinė ir praktinė reikšmė. Mokslinį disertacijos naujumą rodo požiūris į aukščiausio lygio vadovų komandų pajėgumą inovatyvumas, išplečiant vadybos mokslinio aparato spektrą.

Teorinė darbo reikšmė:

- atlikta aukščiausio lygio vadovų ir jų komandos sampratos ir vaidmenų apžvalga;
- atsirado galimybė konceptualiau įvertinti šį fenomeną dabarties aktualijų kontekste, atskleisti naujus jo nagrinėjimo aspektus;
- pateikta iššami aukščiausio lygio vadovų komandų teorinių koncepcijų ir modelių analizė leidžia akademiškai korektiškiau apibūdinti aukščiausio

lygio vadovų komandų pajėgumo lauką, sumažinti tą jo dalį, kuri tradiciškai buvo priskiriama vadinamajai „juodajai dėzei“;

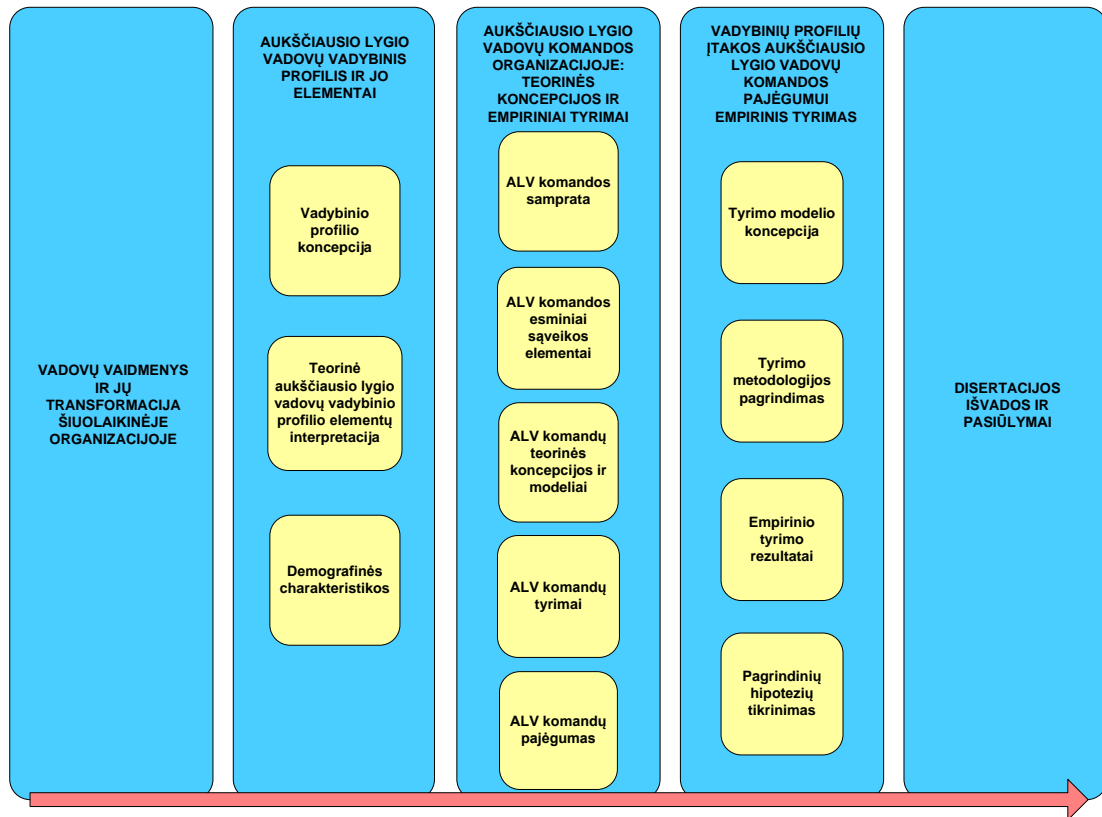
- autoriaus bandymas sisteminti tyrimus, skirtus aukščiausio lygio vadovų komandoms, orientuojantis į pakankamai ilgą mokslinei analizei skirtą laikotarpį ir skirtingas vadybos kultūras bei ekonominio pajėgumo šalis, leido atskleisti šio fenomeno raiškos specifiškumą ir daugiaplaniškumą;
- išskirtinę teorinę reikšmę darbe įgauna pati aukščiausio lygio vadovų komandos vadybinių profilių koncepcija, leidžianti labiau fokusuotai apibūdinti potencialias ir faktines komandos galimybes;
- pateiktas aukščiausio lygio vadovų komandos vadybinio profilio elementų struktūrizavimas leis ateities vadybinio profilio tyrimuose užtikrinti metodologinio pagrindo bendrumą;
- darbe pasirinktas unikalus mokslinio tyrimo modelis užtikrins būsimų, ypač tarpkultūrinių, tyrimų palyginamumą, o tuo pačiu ir prasmingą tęstinumą.

Praktinė darbo reikšmė:

- aukščiausio lygio vadovų vadybinių profilių koncepcija suformuoja reikšmingą praktinį užsakymą jų diagnostikai ir prognozavimui, o tuo pačiu ir komandų vadybinio profilio konsultavimo plėtrą;
- atlikto empirinio tyrimo rezultatai ir išvalgos Lietuvos įmonių vadovams suteikia galimybę įvertinti savo komandų vadybinių profilių suderinamumo susidomėjimą ir galimybę projektuoti jų produktyvumo augimą;
- pateiktas aukščiausio lygio vadovų komandos vaidmenų transformacijos, koncepcijų ir modelių apibūdinimas, vadybinių profilių koncepcija atitinka vadybos universitetinių studijų programos poreikius;
- sukonstruotas vadybinių profilių įtakos aukščiausio lygio vadovų komandos pajėgumui tyrimo instrumentas numato realią praktinio jo taikymo perspektyvą ir kitų mokslininkų tyrimuose.

Disertacijos loginė struktūra

Disertacinio darbo loginę struktūrą (1 pav.) nulėmė tyrimo tikslas ir užsibrėžti uždaviniai.



1 pav. Disertacijos loginė struktūra

Teorinė darbo dalis susideda iš trijų skyrių. Pirmame skyriuje pateikta vadovų vaidmenų ir jų veiklos, atskleidžiant aukščiausio lygio vadovų aspektą, transformacija šiuolaikinėje organizacijoje. Antrame skyriuje pristatoma suformuota aukščiausio lygio vadovų vadybinio profilio koncepcija ir jo elementų teorinė interpretacija. Trečiame skyriuje atskleidžiama aukščiausio lygio vadovų komandos samprata ir teorinių bei empirinių tyrimų radiniai ir išvados. Ketvirtame disertacijos skyriuje pristatomas vadovų vadybinių profilių įtakos ALV komandų pajėgumui empirinis tyrimas. Aptariama tyrimo modelio koncepcija ir jos pagrindimas. Atskleidžiama pasirinkta metodologija: empirinio tyrimo tikslas, uždaviniai, suformuluojamos hipotezės, aptariama kiekybinio tyrimo atlikimo metodika, instrumentai ir duomenų analizės metodai. Analizuojami empirinio tyrimo rezultatai ir tikrinamos iškeltos hipotezės. Remiantis tyrimo duomenimis nustatomas aukščiausio lygio vadovų

vadybinis profilis ir jo įtaka ALV komandų pajėgumui bei kaip tai lemia įmonių veiklos rezultatus. Darbas baigiamas išvadomis ir pasiūlymais tolesniems šios srities tyrimams.

Mokslinio darbo rezultatų aprobavimas ir sklaida

Disertacijos pagrindu paskelbtų publikacijų sąrašas:

1. Marčinskas, A., Diska, V. (2009). Vadovų vadybinių vaidmenų prioritetai viešajame sektoriuje. *Viešasis administravimas*, No. 3 – 4, p. 45 – 54.
2. Stankevičienė, A., Diska, V. (2010). *Leader in the strategic management system of organization*. The Proceedings of International Conference „Global Challenges for Economic Theory and Practice in Central and Eastern European Countries“. Vilnius, p. 333 – 339.
3. Binkauskas, G., Diska, V. (2011). The Leader and Innovation Processes in the Time of Change. The Proceedings of the 4 th International Conference „Managerial Challenges of the Contemporary Society“ Cluj Napoca, Romania. Issue 2, p. 28 – 35. <http://www.ceeol.com>.
4. Diska, V., Marčinskas, A. (2013). Aukščiausio lygio vadovų komandų vaidmuo ir poveikis organizacijų veiklai žiniomis grindžiamos visuomenės iššūkių kontekste. *Informacijos mokslai*, No. 66, p. 64 – 77.
5. Diska, V., (2013). Aukščiausių vadovų vadybinio profilio raiška organizacijose. *Viešasis administravimas*, No. 3, p. 35 – 43.

Pranešimai tarptautinėse mokslinėse konferencijose:

1. Diska, V., Stankevičienė, A. (2010). *Leader in the strategic management system of organization*. Tarptautinė mokslinė konferencija „Global Challenges for Economic Theory and Practice in Central and Eastern European Countries“. Vilnius, September 16 – 17.
2. Binkauskas, G., Diska, V. (2011). *The Leader and Innovation Processes in the Time of Change*. 4 th International Conference „Managerial Challenges of the Contemporary Society“ June 3 – 4, Cluj Napoca, Romania.

Disertacijos apimtis

Darbo apimtis - 227 psl. Joje pateikti 9 paveikslai, 77 lentelės ir 23 priedai.

1. VADOVŲ VAIDMENYS IR JŲ TRANSFORMACIJA ŠIUOLAIKINĖJE ORGANIZACIJOJE

Vadovų vaidmenų, jų svarbos ir darbo turinio klausimai tapo svarbūs jau nuo 20 a. pradžios. Skirtingų autorių tyrimuose išryškėjo keli aspektai. Ankstyvuosiuose vadovo vaidmens tyrimuose (Griffith, 1963; George, 1972; Seagrave, 1995) vyravo aprašomieji metodai – buvo aprašoma išskirtinių vadovų reikšmė ir jų įgūdžiai. Tyrimai buvo susiję tiek su bandymais apibūdinti veiklą, kuriai vadovai skiria savo darbo laiką, tiek su vadovų veiklos nagrinėjimu klasikinių vadybos funkcijų kontekste (Mount ir Bartlett, 1999).

20 a. prasidėjusi informacinių technologijų revoliucija paskatino naujo tyrimų etapo atsiradimą, susijusio su padidėjusio vadovų vaidmens organizacijose pripažinimu ir jo pokyčiais (Pearson ir Chatterjee, 2003). Šie tyrimai jau susiję su vadovų vaidmenimis (Mintzberg, 1973, 1975) ir vadybinio darbo ribojimais, reikalavimais ir pasirinkimais (Stewart, 1982), vadybinio darbo tikslais bei užduotimis (Kotter, 1982). Carroll ir Gillen (1987), nagrinėdami dar Fayol išskirtas vadybines funkcijas (numatymą, organizavimą, tvarkymą, koordinavimą ir kontrolę), priėjo prie išvados, kad ši klasifikacija yra naudinga, siekiant apibūdinti vadybinės veiklos įvairovę. Išryškėjo tokios vadovų vykdomos veiklos kategorijos, kaip antai: priežiūra, planavimas, organizavimas, sprendimų priėmimas, rodiklių stebėjimas, kontrolė, atstovavimas, koordinavimas, konsultavimas ir administravimas (Cooper, 2005). Minėtos funkcijos – tai vadovų vaidmenų sudedamosios dalys, atskleidžiančios vadovo veiklos turinį ir reikšmę.

Vykstant pokyčiams tiek išorės aplinkoje, tiek organizacijų viduje, susidomėta vadovo darbo, vykdomų funkcijų ir atliekamų vaidmenų pokyčių problema. Vieni autoriai laikėsi nuomonės, kad vadovų darbe itin žymių pokyčių nevyksta (Carlson, 1951; Mintzberg, 1973; Kurke ir Aldrich, 1983). Kiti teigė, kad jau įvyko ir tebevyksta kardinalūs pokyčiai (Drucker, 1988; Kanter, 1989; Peters, 1989; Morgan, 1993) (Tengblad, 2006, p. 1438).

Kartu vadybinėje literatūroje jau seniai teigiama, kad vadovo darbas ryškiai skiriasi priklausomai nuo organizacinio lygio. Sutinkama daug įvairiausių aprašymų, kaip nuo vadovo padėties valdymo hierarchijoje priklauso jų atliekami vaidmenys ir vadybiniam darbui atlikti reikalingi įgūdžiai (Dai ir De Meuse, 2013). Beje, dar 7 dešimtmetyje tyrėjai atskleidė 10 vadybinio darbo dimensijų (Hemphill, 1959) ir pastebėjo, kad skirtinguose valdymo lygiuose šių dimensijų raiška stipriai varijuoja.

Vėliau Mintzberg (1973) savo plačiai pripažintame darbe pateikė aukščiausių vadovų dešimties vaidmenų apibūdinimą. Vadovo darbo prigimtis, jo nuomone, gali būti apibrėžta taikant tris vaidmenų kategorijas:

- tarpasmeniniai vaidmenys (nominalus vadovas, lyderis, ryšininkas);
- informaciniai vaidmenys (patarėjas, platintojas, kalbėtojas);
- sprendimo priėmimo vaidmenys (organizatorius, nesutarimų šalintojas, išteklių skirstytojas ir derybininkas).

Anot Mintzberg, vadovas – tai asmuo, atsakingas už organizacijos ar jos padalinio veiklą. Jis turi formalią valdžią organizacijoje, kuri lemia įvairius tarpasmeninius santykius, leidžiančius gauti tam tikrą informaciją. O turėdamas informaciją vadovas gali priimti sprendimus. Mintzberg tyrimai parodė, kad vadovo darbe yra daugybė nuolatinių užduočių, kurias atliekant vadovui būtina tiesiogiai dalyvauti – tai įvairūs ritualai, ceremonijos, derybos, informacijos apdorojimas bei perdavimas savo pavaldiniams ir kt. (Vecchio, 1997). Nors Mintzberg aiškiai neišskyrė vadovų veiklos skirtingumą, priklausomą nuo valdymo lygio, jo tyrimų rezultatai atskleidė, kad skiriasi laiko kiekis, skiriamas vaidmenims atlikti.

Mintzberg idėjos sulaukė nemažai kritikos (Martinko ir Gardner, 1985) dėl pernelyg mažos tyrimo imties, dėl pasirinktų respondentų lygio, nes aukščiausio lygio vadovai, anot jo, reprezentuoja tipiškus vadovaujančius darbuotojus ir, kas svarbiausia, tai, ką vadovai daro, nebūtinai yra susiję su efektyvumu. Kritikuojama buvo ir dėl to, kad stebint atskiras vadybinės veiklos apraiškas, sudėtinga jas priskirti vienai ar kitai vadybinių vaidmenų grupei (McCall ir Segrist, 1980).

Tačiau kiti tyrimai (Whitley, 1978; Harrison, 1978; Alexander, 1979; Lau ir Pavett, 1980; Kurke ir Aldrich, 1983; Tsui, 1984) patvirtina Mintzerg idėjų pagrįstumą ir teigia, kad vadybinių vaidmenų atlikimas yra susijęs su vadovo veiklos kriterijais bei organizaciniu efektyvumu. Kotter (1982), iš esmės patvirtindamas Mintzbergo apibendrintą vadovo darbo aprašymą, teigia, kad jis galėtų būti praplėstas tokia veiksmų grupe: trumpalaikių ir ilgalaikių veiksmų darbotvarkės nustatymas, vidaus ir išorės tinklo formavimas bei tinklo pritaikymas darbotvarkei įgyvendinti. Kiti mokslininkai taip pat skyrė dėmesį vadybiniam vaidmeniui apibūdinti (Morse ir Wagner, 1978; Luthans ir Lockwood, 1984; Quinn, 1990). Quinn išskyrė ir apibūdino 8 tarpusavyje susijusius vaidmenis, kuriuos atlieka sėkmingas vadovas: direktorius, gamintojas, stebėtojas, koordinatorius, padėjėjas, patarėjas, inovatorius ir tarpininkas. Mintzberg išvados siejasi su Penfield (1974) bei Tornow ir Pinto (1976) tyrimų rezultatais, teigiančiais, kad vadybinės veiklos profiliai skiriasi priklausomai nuo valdymo lygio organizacijos hierarchijoje ir vadybinio darbo tipų.

Kartu būtina pabrėžti, kad kai kurie autoriai vadybinio darbo apibendrinimo siekius vertina gana kritiškai. Anot Stewart (1982), svarbiau yra paaiškinti vadybinio darbo variacijas ir veiksnius, turinčius įtakos darbo lankstumui. Vadybinis darbas gali būti paaiškinamas trijų kategorijų kontekste: reikalavimų, ribojimų ir pasirinkimų. Priklausomai nuo ribojimų kai kurių vadovų atsakomybė yra labiau neapibrėžta, kiti gali daugiau ar mažiau pasirinkti sprendami, kaip turi būti atliekamas darbas, o vienas svarbiausių veiksmų, lemiančių lankstumą, yra organizacinis projektavimas.

Hales (1986) nuomone, tam, kad būtų galima kalbėti, kaip vadovai prisideda siekdami organizacijos tikslų, vadybinis darbas turėtų būti vertinamas darbo procesų organizacijoje visumos kontekste. Hales jo pasireiškimus susistemino (Hales, 1986):

- vadybinis darbas susideda iš pagrindinių vadybinių ir specializuotų profesinių elementų;

- be esminių elementų, apimančių ryšininko vaidmenį, žmonių valdymą ir atsakomybę už darbo procesų vykdymą, yra detalesnių darbo elementų;
- darbo elementų pobūdis kinta priklausomai nuo trukmės, laiko, kartojimosi dažnio, netikėtumo ir šaltinio. Daug laiko kasdienėje veikloje skiriama netikėtoms problemoms spręsti ir pan.;
- verbalinė komunikacija atima daug laiko, skirtą vadybiniam darbui, ir priklauso nuo komunikacijos subjektų bei tematikos;
- laikas, skiriamas sistemingam planų formulavimui;
- daug laiko skiriama neformaliems santykiams;
- vadybinis darbas daugiausia susijęs su socialinių ir techninių konfliktų sprendimu bei derybomis.

Pabrėžtina, kad dideli išorės aplinkos pokyčiai turėjo įtakos ir vadybinės aplinkos pasikeitimams (1 lentelė). Lentelėje aiškiai matosi, kaip pasikeitė vadybinė aplinka, kurioje veikia dabartiniai vadovai.

1 lentelė. Vadybinės aplinkos transformacija

20 a.	21 a.
• Dominuoja gamybos sektoriaus įmonės	• Dominuoja paslaugų sektoriaus įmonės
• Pabrėžiama funkcinė patirtis	• Pabrėžiama valdymo procesų svarba
• Šalies rinka	• Užsienio rinkos and kultūros
• Įteisinti valdžios įgalojimai organizacinės struktūros hierarchijoje	• Virtualios komandos ir tinklinės organizacinės struktūros
• Aiškiai apibūdintos veiklos procedūros	• Lanksčios veiklos procedūros
• Aiškiai apibrėžtos pramonės ribos	• Neapibrėžtos pramonės ribos
• Pakankamai pastovi rinka	• Turbulentinė rinka
• Realūs biurai	• Virtualūs biurai
• Lėta ir nepatikima komunikacija	• Nuolatinė ir momentinė komunikacija
• Kylantis technologijos augimas	• Proporcingai didėjantis technologijos augimas
• Darbuotojai, turintys panašius įgūdžius ir atsakomybę	• Darbuotojai, turintys unikalius įgūdžius ir atsakomybę

Šaltinis: Harvey, Buckley (2002)

Tad suprantama, kad dėl vadybinės aplinkos transformacijų keičiasi ir vadybinis darbas, o tai skatina tiek vadovų vaidmenų atlikimo pokyčius, tiek naujų vaidmenų atsiradimą, kaip antai: patarėjo, ugdytojo, mentoriaus. Ypač tai tapo aktualu besimokančiose ir žinias kuriančiose organizacijose, kuriose

nauji vadovo vaidmenys leido efektyvinti komunikaciją, daugiau galių suteikti darbuotojams, sustiprinti komandinį darbą (Akella, 2006).

Lygia greta Kiechel ir Sacha (1999) numatė darbo aplinkos pokyčių tendencijas, kurios turi įtakos vadovų veiklai (Heames ir Harvey, 2006):

- standartinė įmonė taps mažesnė ir joje dirbs mažiau žmonių;
- tradicinė hierarchinė organizacija užleis vieta organizacinių formų įvairovei, tarp jų – specialistų tinklams formuoti;
- gamyboje dominuos technikos specialistai;
- horizontalus darbo pasidalijimas pakeis vertikalų pasidalijimą;
- verslo veiklos paradigma iš produkto gamybos transformuojasi į paslaugos teikimą;
- keičiasi darbo samprata: nuolatinis mokymasis, aukštesnio lygio mąstymas, didesnis lankstumas.

Akivaizdu, kad visa tai turi įtakos *aukščiausio lygio vadovų vaidmenų* atlikimo pokyčiams organizacijose. Anot Porter ir kt. (2004): a) bus neįmanoma vienam vadovauti įmonei, jau būtina talentingų žmonių komanda; b) vien įsakinėti tampa per brangu (turimos galios vienpusiškam nurodinėjimui ir kitų aukščiausių vadovų pasiūlymų nepaisymas didina socialinio kapitalo kaštus); c) sunku suprasti tame, kas vyksta (informacijos apimtys kiekis ir jos šaltinių gausa); d) nuolatinis vadovo veiksmų vidaus ir išorės aplinkos stebėjimas; e) nesijaučia šeimininkas (atskaitomybė prieš direktorių tarybą); f) akcininkų interesų tenkinimas nebėra pagrindinis įmonės tikslas (strategijos, susijusios su akcininkų interesais, gali neatitikti ilgalaikių įmonės tikslų); g) įsitvirtina nuostata, kad vadovai yra tik žmonės.

Ir visgi dėl skirtingų tyrėjų nuomonių įvairovės nėra prieita prie vieningos nuomonės dėl vadovo darbo turinio pasikeitimo. Ypač trūksta sutarimo dėl aukščiausio lygio vadovų darbo turinio apibūdinimo. Selznick (1957) pabrėžė, kad aukščiausio lygio vadovų darbas iš esmės susijęs su institucine misija ir tikslais, institucinio integralumo palaikymu ir bendradarbiavimo tarp organizacijos narių užtikrinimu. Aukščiausi vadovai turėtų demonstruoti transformacinę lyderystę, formuoti organizacijos misiją bei

vertybes, turėti aiškią ateities viziją ir perteikti ją darbuotojams (Thomhill ir Saunders, 1998).

Vėliau paplitęs analitinis požiūris į sprendimų priėmimą ir informacinių technologijų plėtrą išskėlė ilgalaikio planavimo, portfelio analizės svarbą vadovo darbe. Aukščiausio lygio vadovas jau suvokiamas kaip atidžiai ir visapusiškai nustatantis pagrindines veiklos kryptis asmuo (Finkelstein ir kt., 2009). Vadinasi, šio lygio vadovai vaidina esminį vaidmenį priimant strateginius sprendimus, diegiant inovacijas (Camelo ir kt., 2011). Gebhardt, Carpenter ir Sherry (2006) nuomone, aukščiausio lygio vadovai inicijuoja ir vadovauja organizacinių pokyčių procesui.

Kai kurie autoriai pabrėžia, kad dalis vaidmenų galėtų būti priskirta visų lygių vadovams, kitų vaidmenų paskirtis priklauso nuo valdymo lygio ar funkcijos organizacijoje (Khandwalla, 2004). Vertėtų atkreipti dėmesį į tai, kad pastaruoju metu sparčiai kinta ribos, skiriančios skirtingų valdymo lygių (aukščiausio, vidurinio ir žemiausio) vadovų darbą, o vadybinės pozicijos ir su jomis susijusi atsakomybė tampa vis mažiau statiškos ir neturinčios griežtai nustatytų ribų. Naujame organizaciniame kontekste tai jau gali būti visų lygių vadovų prerogatyva. Operatyvinio lygio vadovams jau be kitų priimtų sprendimų įdiegimo tampa būtini ir verslumo įgūdžiai. Vidurinio lygio vadovų administratoriaus, kontrolieriaus vaidmenys keičiami į ugdymo ir paramos. O aukščiausio lygio vadovų resursų skirstytojo vaidmuo transformuojasi į institucinio lyderio vaidmenį (Diskienė ir Marčinskas, 2007).

Apibendrinęs ankstesnių tyrimų rezultatus, Finkelstein (2009) išskyrė šias aukščiausio lygio vadovų darbo dimensijas: išorės ir vidaus veikla, strategijos formavimas, įdiegimas ir tam palankių aplinkybių kūrimas, turinys ir simboliai.

Išorės ir vidaus veikla. Aukščiausio lygio vadovų veikla vyksta tarp organizacijos vidaus bei išorės aplinkos, kai išorėje renkama informacija ir perteikiama atgal, siekiant sudaryti atitinkamą įspūdį ir perteikti garantijas. Vidaus aplinka įspėja apie išorės naujoves bei plėtrą ir imasi veiksmų, užtikrinančių organizacijos atitikties išorės aplinkos dabarties ir ateities

sąlygoms. Esant galimybei, stengiamasi modifikuoti aplinką, pasitelkiant prekybos asociacijų, bendrų įmonių kūrimo, lobizmo mechanizmą.

Strategijos formavimas, įdiegimas ir tam palankių aplinkybių kūrimas. Aukščiausio lygio vadovai vaidina dominuojantį vaidmenį formuojant įmonės strategijas, apimančias produkto, rinkos, konkurentų, įmonės augimo ir panašius aspektus (Ansoff, 1965; Porter, 1980; Cocks, 2010). Taip naujų produktų kūrimas reikalauja aukščiausių vadovų įsipareigojimo, pasireiškiančio jų darbuotojų palaikymu, juos skatinant ir padedant spręsti išlylančias problemas, bei požiūriu į riziką, pabrėžiančiu teigiamą komunikacijos poveikį bendradarbiavimui (Rodriguez ir kt., 2008). Ne mažiau svarbus yra vadovų indėlis diegiant numatytas strategijas. Tai susiję su išteklių skirstymu, politikos ir procedūrų formavimu, organizacijos vystymosi kryptingumu, atitinkančio strategiją, palaikymu (Chandler, 1962; Quinn, 1980). Tačiau, anot Dandira (2011), aukščiausio lygio vadovų darbo stilius, vadovavimas iš viršaus į apačią ir silpna vertikali komunikacija gali tapti rimtu barjeru strategijos įgyvendinimui.

Pabrėžtinai reikšmingas aukščiausio lygio vadovų darbo aspektas – palankių aplinkybių strategijai formuoti ir diegti kūrimas. Pasitelkiant personalo politikos, atlyginimo ir vertinimo sistemų, organizacinės kultūros instrumentus, daroma įtaka kitų vadovaujančių darbuotojų bei specialistų nuostatoms ir strateginiams pasirinkimams (Finkelstein, 2009).

Turinys ir simboliai. Anot Dandridge ir kt. (1980), aukščiausio lygio vadovai veikia simbolių pasaulyje, nes jų veiksmai (pvz., šio lygmens vadovo dalyvavimas įmonės reklaminėje kampanijoje ar išskirtinio šventinio renginio vedimas), kaip užimančių viršutinę poziciją organizacinėje hierarchijoje, dažnai įgauna papildomą prasmę arba turi taip vadinamas „simbolines pašalines pasekmes“, ką ir stengiasi perprasti išoriniai stebėtojai, bandydami atskleisti vadovo intencijas, vertybes ar polinkius. Kitaip tariant, viena iš pagrindinių vadovų užduočių yra sukurti ir perteikti organizacinę veiksmo prasmę (Finkelstein, 2009).

Apibendrinant galima teigti, kad nepaisant to, jog vadybinis darbas, priklausomai nuo kultūros, geografijos, laiko veiksnių įtakos, gali reikšmingai skirtis, vis dėlto vadovų atliekamų vaidmenų konstruktai yra labiau universalūs. Taip yra todėl, kad skirtingų autorių išskirti vaidmenys apibūdina, ką daro vadovas, t. y. tiesiogiai atspindi vadybinio darbo turinį, kuris gali varijuoti priklausomai nuo valdymo pozicijos organizacijoje. Aukščiausio lygio vadovams potencialiai priskiriami plataus rakurso vaidmenys, įsipareigojimai ir veiklos rūšys. Tačiau realybėje vadovai gali atlikti visiškai skirtingus vaidmenis, tam įtakos turi tokie atsitikiniai veiksniai kaip aplinka, organizaciniai, situaciniai ir individualūs veiksniai, vadovo asmenybę atspindintys atributai (patirtis, išsilavinimas, funkciniai gebėjimai, asmeninės savybės ir pan.), kas lemia jo elgseną ir pasirinkimus organizacijoje.

2. AUKŠČIAUSIO LYGIO VADOVŲ VADYBINIS PROFILIS IR JO ELEMENTAI

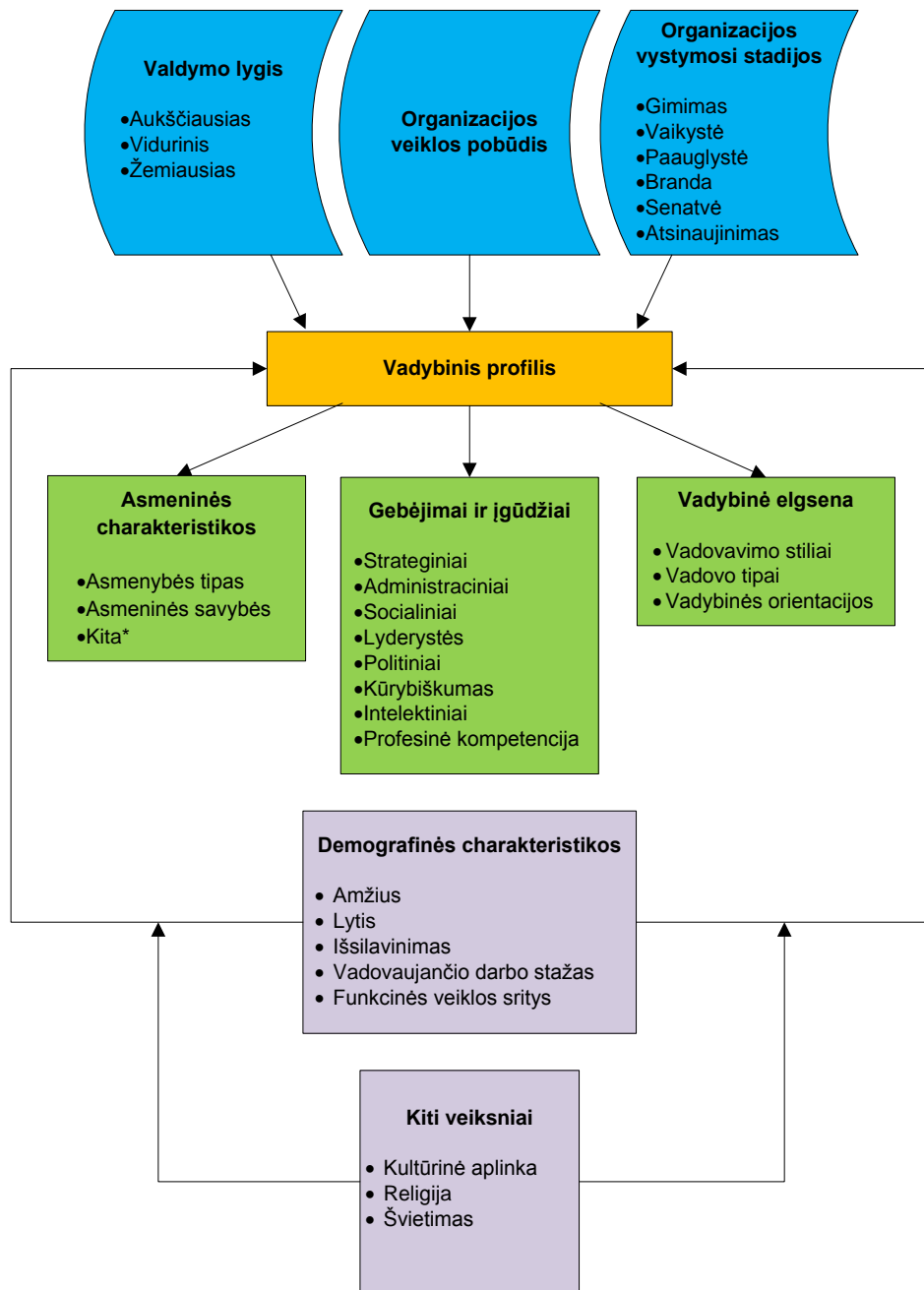
2.1. Vadybinio profilio koncepcija

Suprantama, kad kiekviena vadybos moksle naujai atsirandanti sąvoka negimsta tuščioje vietoje, o veikiau yra logiškai sekančios mokslinės terminijos sintezės seka. Tai taikytina ir vadovų vadybiniam profiliui. Išties jau ne vienas žinomas vadybos teoretikas skirtingu laiku (Boyatzis, 1982; Woodcock ir Francis, 1986; Druker, 1988; Duffeld, 1992; Whiddett ir Hollyforde, 2005; Spencer ir Spencer, 2008 ir kt.) nagrinėjo ir modeliavo vadybinio personalo kokybinį-funkcinį portretą bei jo elementus, kaip antai: funkcinį profilį, profesinę kompetenciją, darbo patirtį, karjeros planus, požiūrį į sprendimų priėmimą, mąstymo tipą, asmenines savybes, įgūdžius, demografines charakteristikas. Bet vis dėlto vadybinio profilio sąvoka iki šiol nėra išsamiai išnagrinėta, todėl jos supratimo aiškumas ir struktūriniai parametrai vis dar lieka diskusiniai klausimai (Diska, 2013).

Bendriausia prasme profilis – tipišku bruožu, apibūdinančių profesiją, specialybę, visuma (Tarptautinių žodžių žodynas, 2001). Orientuojantis į profilio apibūdinimą, vadybinis profilis turėtų būti suprantamas kaip pagrindinių, tipinškų bruožu, apibūdinančių vadybinę veiklą, visuma. Vadybinio profilio koncepcija yra platesnė nei kartais vartojama vadovo pozicijos profilio sąvoka, kuri suprantama kaip konkretus charakteristikų rinkinys, atitinkantis vadovo poziciją organizacijoje ir paprastai yra siejama su pareigybės profiliu, atspindinčiu organizacijos poreikius bei reikalavimus. Vadybinis profilis veikiau yra multidimensinis konstruktas, atspindintis pagrindinius vadovą charakterizuojančius parametrus: asmeninį profilį, kognityvinį profilį, profesinių kompetencijų modelį, socialinį-demografinį profilį. Vadybinį profilį sudaro šie struktūriniai elementai: asmeninės savybės, gebėjimai, įgūdžiai, vadybinės elgsenos orientacijos, patirtis, žinios (2 pav.).

Profilis yra gana lanksti sistema, kuri gali būti modifikuojama priklausomai nuo tam tikrų situacinių veiksnių. Taip vadybinio profilio turinį stipriai veikia tokie faktoriai kaip valdymo lygis, organizacijos vystymosi stadijos, organizacijos veiklos pobūdis. Valdymo lygis lemia profilio ypatumus, nes atskiruose hierarchijos lygiuose sprendžiamos skirtingo masto ir kokybės užduotys. Kaip žinoma, aukščiausio, vidurinio ir žemiausio lygių vadovų veikla skiriasi priklausomai nuo valdymo lygio (institucinis, vadybinis ir gamybinis-techninis), valdymo objektų sudėtingumo (organizacija, padaliniai, žmonės), išsilavinimo ir įgūdžių komplekso (bendrieji, techniniai, darbas su personalu), sprendimų priėmimo pobūdžio (standartiniai, nestandartiniai) ir t. t.

Savo ruožtu organizacijos vystymosi stadijos ir organizacijos veiklos pobūdis bei ją veikiantys veiksniai (rinkos būklė ir tendencijos, verslo aplinka, inovacinė politika ir t. t.) suponuoja skirtingų kompetencijų rinkinių bei vadybinės elgsenos apraiškų reikšmingumą. Lygiai taip pat akivaizdu, kad vadybinio profilio struktūrą lemia ir tokių veiksnių įtaka kaip kultūrinės aplinkos specifika, religinės pažiūros, išsilavinimas (ypač vadybos pakraipos).



*Kita – vertybės, pomėgiai. Kadangi nagrinėjamos tematikos kontekste šie elementai mažai tyrinėti, todėl šiame tyrime jie eliminuoti.

2 pav. Vadybinio profilio modelis

Sudaryta autoriaus

Šių veiksnių poveikio įvertinimas yra itin reikšmingas, kai veikiama kultūrų sandūros sąlygomis, analizuojama tarptautinių įmonių veikla, bendrų įmonių kūrimas ir pan. Kadangi Lietuvoje kultūrinės aplinkos

heterogeniškumas yra nežymus ir dominuoja viena religinė konfesija, mokslinio tyrimo požiūriu šių veiksnių įtakos vertinimas nėra tikslingas.

Kalbant apie švietimo poveikio vertinimą, reikėtų pabrėžti, kad mūsų šalyje išsilavinimas vadybos srityje visiškai atspindi pasaulyje vyraujančias tendencijas. Tai leidžia kalbėti apie vadovų vadybinių kompetencijų vienokiu ar kitokiu laipsniu atitikimą Vakarų šalių kompetencijos reikalavimus bei standartus. Todėl konstruojant vadybinio profilio elementus tikslinga buvo orientuotis į užsienio šalių mokslininkų bei specialistų patirtį kuriant ir plėtojant kompetencijų, leidžiančių pasiekti gerų rezultatų ir užtikrinti efektyvų organizacijų valdymą, sistemas.

Apibendrinant būtina pastebėti, kad tik sisteminis požiūris gali būti produktyvus tiek aukščiausio lygio vadovų vadybinio profilio struktūrizavimui, jo teoriniam pagrindimui, tiek galimybių paversti jį empirinio tyrimo objektu prasmingumui.

2.2. Teorinė aukščiausio lygio vadovų vadybinio profilio elementų interpretacija

2.2.1. Asmenybės psichologiniai tipai

Vienas populiariausių asmenybės bruožų klasifikavimo metodų, taikomų asmenybės tinkamumo darbui ir darbo asmenybei nustatyti, yra Myers-Briggs asmenybės tipų rodiklis (Furnham, 1996; Hammer, Barger, 1996; Quenk, 2009). Šis diagnostinis metodas yra pagrįstas Jungo (1923; 1990) psichologinių asmenybės tipų teorija. Myers-Briggs tipologija, remiantis keturiais dichotominiais tipais – ekstravertas (E) – intravertas (I); sensorikas (T) – intuityvusis (N); mąstantysis (M) – jaučiantysis (J); vertinantysis (V) – suvokiantysis (S) – leidžia nustatyti individų skirtingumus ir jų preferencijas. 2 lentelėje tikslingai pateikiamas psichologinių tipų preferencijų, potencialių stiprybių bei silpnybių apibendrinimas, pagrįstas žinomų autoritetingų autorių tyrinėjimais (Barr ir Barr, 1989; Gardner ir Martinko, 1996; Myers ir Myers,

1980). Manytina, kad šios esminės preferencijos yra siejamos su žmogaus suvokimo ir pažinimo aspektais.

2 lentelė. Psichologinių tipų preferencijos ir charakteristikos

Psichologinis tipas		Fokusas	Stiprybės	Silpnybės
Asmuo skiria dėmesį ...	Ekstravertas (E) ... išorės žmonių ir daiktų pasauliui	Energijos semiasi iš išorės pasaulio; dėmesį sutelkia į žmones ir daiktus; aktyvūs; platūs interesai; mėgsta ir moka bendrauti su kitais	Sąveikaujantys; entuziastingi ir pasitikintys savimi; skatinantys komunikaciją ir idėjas; raginantys veikti; atviri	Mąstymo paviršutiniškumas; landūs; neretai negerbia kitų privatumo; lengvai išblaškomi išorės veiksmų
	Intravertas (I) ... vidaus minčių ir idėjų pasauliui	Energijos semiasi iš vidaus pasaulio; dėmesį sutelkia į mintis ir idėjas; interesų platumas; geba koncentruotis	Tarpasmeninis sąveikavimas; išlieka ramūs ir išlaiko dėmesį; geba susikoncentruoti; turi savo nuomonę; kūrė idėjas	Gali prarasti kontaktą su išorės pasauliu; išlaiko distanciją su žmonėmis; slepia emocijas; intensyvi veikla gali greitai išsekinti
Asmuo renka informaciją	Sensorikas (T) ... detalią ir pastebimą	Vertina faktus, duomenis, detales; konkretūs; praktiški; realistiški; siekiantys naudoti; orientuojasi į esamus įvykius.	Pragmatiški; tikslūs; stabilūs; orientuoti į rezultatą; nuovokūs	Stokoja ilgalaikės perspektyvos matymo; kartais nesuvokia situacijos esmės; gali atmesti inovatyvias idėjas
	Intuityvusis (N) ... abstrakčią ir remdamasis nuojauta	Prasmė; asociacijos; galimybės; spėliojimai; naujumas; orientuojasi į ateitį.	Gera vaizduotė; kūrybiškas; holistinis požiūris; linkęs į idealizmą	Nekonkretus; gali nepastebėti esminių dalykų ar faktų; nemėgstantis rutinos; išsiblaškęs
Asmuo priima sprendimą	Mąstantysis (M) ... remdamasis logika ir faktais	Analizė; objektyvumas; logika; kritika; kriterijai, teisingumas, sisteminis mąstymas, principai	Racionalus; analitinis; atkaklus; logiškas; apmąsto alternatyvas; tvirtas, bet teisingas	Nepakankamai vertina ar malšina savo ir kitų jausmus; pernelyg analizuojantis; santūrus; nejautrus; pernelyg formalus
	Jaučiantysis (J) ... subjektyviai	Subjektyvumas; humaniškas; harmonija; empatija; pasitikėjimas; užuojauta; atidumas	Įtikinantis; empatiškas; šiltas; jautrus; lojalus; patiria kitų jausmų; šiltas	Pernelyg jautrus; permainingas; gali pasielgti beatodariškai; negali duoti nemalonaus atsakymo
Asmuo linkęs gyventi išorės pasaulyje ...	Vertinantysis (V) ... planuodamas ir organizuodamas	Organizuotas; planuojantis; savo gyvenimo kontrolė; tikslų nustatymas	Gerai planuoja, organizuoja ir kontroliuoja; ryžtingas; sąžiningas; patikimas	Siaurų pažiūrų; nelankstus; netolerantiškas; kritiškas
	Suvokiantysis (S) ... spontaniškai ir lanksčiai	Lankstus; smalsus; spontaniškas; linkęs į pokyčius ir eksperimentus	Atvirų pažiūrų; prisitaikantis; spontaniškas; supratingas; tolerantiškas	Neryžtingas; nekryptingas; neorganizuotas; išsiblaškęs

Sudaryta autorias remiantis Gardner ir Martinko (1996); Kroeger ir Thuesen (2002), Till ir kt. (2010)

Kaip tik remiantis pagrindiniais asmenybės tipais individą galima apibūdinti vienu iš 16 galimų šių aspektų derinių, kuriems būdingi tam tikri bruožai ir vertybės (3 lentelė).

3 lentelė. Asmenybės tipų preferencijų deriniai

Tipas	Vertybės	Požymiai
ETMS	Konkurencingumas	Aktyvus, pragmatiškas, įžvalgus, reiklus
ITMS	Darbingumas	Aktyvus, gabus, konkretus, įgūdęs
ETJS	Realizmas	Energingas, smalsus, drąsinantis
ITJS	Kooperavimas	Lankstus, sąveikaujantis, pragmatiškas
ETMV	Organizuotumas	Metodiškas, susikaupęs, planuojantis
ITMV	Produktyvumas	Atkaklus, logiškas, praktiškas
ETJV	Darnumas	Paslaugus, skubantis padėti, praktiškas
ITJV	Dėmesingumas	Bendradarbiaujantis, išipareigojęs, suprantantis
ENMV	Valdingumas	Analitiškas, šiurkštokeras, planuojantis
INMV	Efektyvumas	Analitiškas, griežtas, sistemingas
ENMS	Žinios	Kategoriškas, konkurencingas, sumanus
INMS	Išmoningumas	Konceptualus, analitiškas, kritiškas
ENJV	Bendradarbiavimas	Nuoširdus, skubantis padėti, draugiškas
INJV	Kūrybingumas	Išradingas, idealistiškas, įžvalgus
ENJS	Inovatyvumas	Lakios vaizduoties, entuziastingas, ekspresyvus
INJS	Empatija	Aistringas, intuityvus, kūrybingas

Šaltinis: Northouse (2009)

Pabrėžtina, kad Myers-Briggs (MBTI) psichologinių tipų modelis yra plačiai paplitęs būdas verslo praktikoje, leidžiantis suvokti individualius atskirų individų elgsenos tipų skirtumus. Nustatant vadovų elgsenos skirtumus, galima pastebėti skirtingus požiūrius į problemų ir užduočių sprendimą, streso valdymą, elgseną konfliktinėse situacijose, reakciją į pokyčius organizacijoje. Moore (1987) ir Goby bei Lewis (2000) pastebėjo, kad įmonės dažnai naudoja MBTI, siekdamas padėti vadovams ne tik geriau suvokti savo komunikacijos stilius, bet ir suprasti tuos, kurie turi kitokią nuomonę. Taip pat pažymėtina ir esama įmonių patirtis, kai šis instrumentas taikomas komandoms formuoti, grupės skirtingumams derinti, karjerai planuoti, pokyčiams ir plėtrai skatinti (Tan ir Tiong, 2001).

Nepaisant MBTI tipologijos populiarumo, šio instrumento patikimumas ir validumas kelia kai kurių tyrėjų abejonių. Ypač tai susiję su pilno 16 tipų modelio validumu (DeVito, 1985; Furnham ir Stringfield, 1993; McCrae ir Costa, 1989). Tuo tarpu keturių pagrindinių tipų dichotomija įrodė savo pagrįstumą, ką patvirtina nuolat atliekami tyrinėjimai, nustatant MBTI individualias preferencijas (Myers ir kt., 1998; Zeisset, 2000; Lawrence ir Martin 2001). Myers ir McCaulley (1989) atskleidė, kad vidinis nuoseklumas ir patikimumas yra aukštesni nei 0,75 (Desai ir Sharda, 2009, p.6). Gardner ir Martinko (1996) bei Myers ir McCaulley (1989) nustatė reikšmingą koreliaciją tarp MBTI asmenybės tipų ir įvairių asmenybės tyrimo instrumentų, pabrėždami aukštą MBTI validumą.

Tačiau MBTI tipologijos pritaikymas organizacinėje aplinkoje leido sukurti kompetencijų modelį, skirtą organizacijos plėtros specialistams (Bushe ir Gibbs, 1990) iširti problemų sprendimo stilius tarp kasybos specialistų (Davey ir kt., 1993) ir, kas reikšmingiausia, – atlikti vadovavimo efektyvumo įvairose pramonės šakose ir grupėse tyrimus (Oswald ir Kroeger, 1988; Roush ir Atwater, 1992; Van Eron ir Burke, 1992; Furnham ir Stringfield, 1993). Tačiau gauti rezultatai atskleidžia ir tam tikrus prieštaravimus asmenybės ir vadybinės elgsenos kontekste. Pvz., Furnham ir Stringfield (1993) pastebėjo, kad egzistuoja tik keletas reikšmingų koreliacijų tarp asmenybės psichologinio tipo, nustatyto remiantis MBTI instrumentu, ir aukščiausio bei vidurinio lygių vadovų elgsenos aspektų (Till ir kt., 2010, p.29).

Tačiau MBTI pasiteisino kaip naudingas tyrimo instrumentas vadybos srityje, todėl plačiai taikomas tiriant skirtingų lygių vadovų elgseną (DiMarco, 1992; Gardner ir Martinko, 1996), sprendimo priėmimo stilius, vadybinių vaidmenų atlikimą (Furnham ir Zacherl, 1986; Marcia ir kt., 1989), darbuotojų ir vadovų komandų formavimą bei jų dinamiką (Rideout ir Richardson, 1989; Coe, 1992; Clinebel ir Stecher, 2003; Sample 2004). Anot Coe (1992), kai komandos nariai suvokia jų bendradarbių psichologinių tipų specifiką, jie išmoksta toleruoti skirtumus ir juos pritaikyti kaip pranašumo išteklių, o ne traktuoti kaip konfliktų šaltinį. Woodruffe (2006) atskleidė, kad egzistuoja

reikšmingas asmenybės tipų skirtumas vadovų ir kitose (ne vadovų) grupėse. Viena iš skirtumų sričių – maštantysis (M) – jaučiantysis (J) tipai, kuomet absoliuti dauguma vadovų ir tik mažiau nei pusė ne vadovų grupės atstovų sprendimus priima loginės, objektyvios analizės pagrindu. Walck (1992), apžvelgęs 60 atliktų tyrimų, pastebėjo, kad, nepriklausomai nuo verslo srities ir funkcinės patirties, vyrauja vadovai, teikiantys preferencijas N, M ir MV tipams. Reynierse (1993), tirdamas vadovų grupes, nustatė, kad dominuoja E, M ir V tipai. Beje, renkant ir dirbant su informacija, aukščiausio valdymo lygio vadovai pasižymi N tipu, o žemesnio lygio – J tipu.

Įvairių autorių (Bak ir kt., 1994; Bradley ir Herbert, 1997; Church ir Alie, 1986; Church ir Waclawski, 1998; Hartmann ir Patrickson, 1998; Jessup, 2002) atlikti išsamūs tyrimai atskleidė egzistuojančią reikšmingą sąsają tarp individų psichologinio tipo, jų elgsenos komandoje ir komandos veiklos. Nustatyta, kad MBTI profilių panašumas ar skirtingumas turi poveikį komandos veiklai. Jei ALV komandoje vyrauja panašūs MBTI tipai, individai yra linkę į suderintą darbą, sprendimai priimami greitai. Tačiau kyla pavojus, kad į mažumos nuomonę nebus atsižvelgta ir dėl to gali būti praleistos naujos galimybės bei galimi kūrybiniai sprendimai. Komandoje, kurią suformuoja skirtingų MBTI tipų vadovai, paprastai labiau paisoma narių nuomonių, tačiau tai gali prailginti sprendimų priėmimą ir užduočių atlikimą.

Apibendrinant galima būtų daryti prielaidą, kad vadovų psichologiniai asmenybės tipai yra išskirtinai svarbūs jų vadybinio profilio konstrukcijoje, galimai tarnaujantys apibrėžtu pagrindu.

2.2.2. Vadovų asmeninės savybės, gebėjimai ir įgūdžiai

Vadovų asmeninės savybės, įgūdžiai ir gebėjimai jau seniai yra daugelio mokslininkų domėjimosi objektas. Asmenines vadovų savybes tyrinėjo Mann (1959), Miner (1978), Lord DeVader ir Alliger (1986), Blake ir Mouton (1990), Kirkpatrick ir Locke (1991), Wilson (2004) ir kt. (Župerkienė, 2008). Ankstyvesni tyrimai vadovų sėkmę siejo su ypatingomis asmeninėmis vadovų

savybėmis, kurios išskiria juos iš kitų. Tačiau žymių praeities vadovų nustatytų savybių įvairovė ir prieštaravimas netgi leido suabejoti pačiu metodologiniu tyrimo principu. Manytina, kad vienas rimčiausių trūkumų yra situacinių ir aplinkos veiksnių, turinčių nemažą įtaką vadovo efektyvumo lygiui, ignoravimas.

Tyrėjai, skirdami dėmesį asmeninėms vadovo savybėms, ligi šiol nesutaria, kokios savybės lemia vadovavimo ar lyderiavimo sėkmingumą. Nors pastaruoju metu dėl itin pabrėžiamo vadovo lyderio vaidmens organizacijos veikloje kai kurie autoriai bando išskirti savybes, būdingas lyderiui. Bresson (2002) nuomone, vadovas lyderis pasižymi noru ir ambicijomis siekti rezultatų, energingumu, įgaliojimų suteikimu darbuotojams, veiksmingu ir kryptingu darbu, atkaklumu, naujų galimybių ir sprendimų atradimu, aiškiu ir vienareikšmišku bendravimu, domėjimosi kitais žmonėmis, pasitikėjimo sukūrimu.

Savo ruožtu Horner (1997), apibendrinusi skirtingų autorių nuomones, nustatė, kad vadovui lyderiui būdinga tokios charakteristikos: potencialių galimybių numatymas; vizijos formavimas ir pokyčių skatinimas; darbuotojų gebėjimų ugdymo skatinimas; žmonių skirtingumų vertinimas; polinkio į komandinį darbą ugdymas; techninės žinios; sėkmingas konkuravimas; aukšta asmeninė kompetencija ir pasiekimai; pasirengimas perduoti įgaliojimus; vertybių paisymas.

Remiantis Yukl (2002) nuomone, sėkmingi vadovai turi daug energijos, atkaklumo, yra pasitikintys savimi, emociškai stabilūs, pripažįsta pavaldinių vertę, sugeba juos suprasti, linkę į pragmatizmą, orientuoti į rezultatus, mėgsta iššūkius (4 lentelė).

Būtina pastebėti, kad Lietuvoje, remiantis bruožų požiūriu, 1979 – 1982 m. atlikta įvairių asmeninių charakteristikų lyginamoji analizė, siekiant sudaryti sėkmingai vadovaujančio vadovo normatyvinį modelį. Tyrimo rezultatai parodė, kad sėkmingai vadovaujančio vadovo darbo rezultatyvumą lemia ekstraversija, atsakomybė, intelektas, autoritetas, impulsyvumas,

teigiamo socialinio vertinimo siekimas, siekimas eksperimentuoti, pasitikijėmas savo jėgomis (Barvydienė, 1982).

4 lentelė. Sėkmingam vadovui būdingi bruožai ir įgūdžiai

Bruožai	Įgūdžiai
• Budrumas	• Sumanumas
• Adaptacijos gebėjimas	• Konceptualūs įgūdžiai
• Ambicingumas	• Kūrybingumas
• Atkaklumas	• Diplomiškumas ir taktiškumas
• Polinkis į bendradarbiavimą	• Geri oratoriai
• Ryžtingumas	• Profesionalumas
• Nepriklausomumas	• Organizuotumas
• Energingumas	• Įtikinėjimo galia
• Linkęs į dominavimą	• Bendravimo įgūdžiai
• Paistikėjimas savimi	
• Linkęs prisiimti atsakomybę	

Šaltinis: Yukl (2002)

Tuo tarpu Župerkienės (2008) tyrimo rezultatai parodė, kad Lietuvos organizacijų darbuotojai, dirbantys įvairiais organizacijos hierarchiniais valdymo lygiais, pabrėžia vadovo veiklos sėkmę lemiančias asmenines savybes, apibūdinamas socialumo, sąžiningumo ir pasiryžimo kategorijomis. Darbuotojų nuomone, dabartinėmis sąlygomis aktualiausias vadovo asmenines savybės yra šios: emocinis stabilumas, apsukrumas, atkaklumas, komunikabilumas, žodžio laikymasis, konfidencialumas, gebėjimas suprasti ir atjausti, tolerancija, taupumas, reputacija, patriotizmas, atsidavimas šeimai. Iš dalykinių savybių, kaip svarbiausios vadovui, išskirtos konceptualiųjų įgūdžių kategoriją apibūdinančios savybės (Župerkienė, 2008).

Nors asmeninės savybės ir bruožai yra būtina sėkmingo darbo sąlyga, tačiau jo negarantuoja, nes efektyvus vadovo funkcijų atlikimas priklauso ir nuo jo turimų įgūdžių ir gebėjimų. Specifinių įgūdžių bei gebėjimų turėjimas, anot skirtingų tyrėjų (Bigelow, 1991; Carroll ir Gillen, 1987; Katz, 1974; Kotter, 1982; Mintzberg, 1973; Whetten ir Cameron, 1983; Aupperle ir Dunphy, 2001; McKinsey, 2004; Porter ir kt., 2004), turi tiesioginį poveikį vadovų veiklos efektyvumui. Anot Katz (1974), trys įgūdžių grupės, t. y. konceptualūs, techniniai ir žmogiškieji įgūdžiai, leidžia vadovui gerai atlikti

savo darbą (5 lentelė). Kartu pažymėtina, kad dabartiniu metu dėl reikšmingų poslinkių informacinių technologijų srityje atskiri įgūdžiai neretai savo turiniu „persidengia“.

5 lentelė. Vadovams būtinų įgūdžių apibūdinimas

Autoriai	Konceptualūs įgūdžiai	Žmogiškieji įgūdžiai	Techniniai įgūdžiai
Katz (1974)	Įgūdžiai, leidžiantys vadovams suprasti organizacijos sudėtingumą, joje vykstančius procesus ir potencialą, identifikuoti problemas ir galimybes, rasti ir diegti optimalius sprendimus.	Tarpasmeniniai įgūdžiai bendrauti ir dirbti su kitais darbuotojais, ugdyti jų kompetencija, motyvuoti, vertinti bei tobulinti jų darbą.	Konkreto darbo įgūdžiai. Žinios ir metodai, reikalingi atlikti užduotis ir pasiekti numatytus rezultatus.
Bartol, Martin (1991)	Įgūdžiai, susiję su gebėjimu matyti organizaciją kaip visumą, išžiūrėti organizacinių padalinių tarpusavio ryšį ir suprasti, kiek organizacija įsilieja į platesnį pramonės, bendrijos bei pasaulio kontekstą.	Įgūdžiai, siejami su vadovo gebėjimu gerai dirbti kartu su kitais darbuotojais tiek kaip grupės narys, tiek kaip lyderis, organizuojantis kitų veiklą.	Įgūdžiai, atspindintys supratimą ir įgūdimą specializuotoje srityje.
Gilbert ir kt. (1995)	Leidžia vadovui turėti plačius požiūrius į organizaciją, jos aplinką ir įsivaizduoti galimas ateities veiksmų kryptis.	Vadovo taikomi gebėjimai dirbti tarp ir su kitais žmonėmis.	Įgūdžiai, įgyti mokymo procese ar atliekant specifinį darbą.
Inkson, Kolb (1995)	Analitiniai įgūdžiai, leidžiantys vadovams atrasti problemų sprendimus. Matyti organizaciją kaip visumą, suprasti visus jos veiksmus, tarpusavio ryšius, poziciją ir tikslus.	Leidžia vadovams efektyviai komunikuoti su žmonėmis organizacijos viduje ir už jos ribų; apima tiek komandinio darbo, tiek lyderystės įgūdžius.	Atspindi patyrimą specifinėje funkcinėje ar pramonės srityje.
Robbins (1996)	Protiniai gebėjimai analizuoti ir diagnozuoti sudėtingas situacijas.	Gebėjimai dirbti kartu, suprasti ir motyvuoti kitus žmones tiek individo, tiek grupės lygmeniu.	Gebėjimas pritaikyti specifiškas žinias ar patirtį.
Daft (1997)	Kognityviniai gebėjimai matyti organizaciją kaip visumą ir ryšį tarp jos padalinių.	Gebėjimas dirbti kartu su žmonėmis bei tarp jų ir efektyviai dirbti kaip grupės narys.	Supratimas ir įgūdimas atliekant specifines užduotis.
Kaiser ir kt. (2011)	Įgūdžiai reikalingi susieti organizaciją su išorės aplinka, siekti sutarimo dėl ateities, formuoti politiką ir strateginę kryptį, formuoti organizacinę kultūrą, saugoti kapitalinius išteklius.	Įgūdžiai reikalingi strategijai ir politikai perkelti į operatyvinius planus, koordinuoti skirtingų funkcinių vienetų veiklą, skirstyti resursus, užtikrinti komunikavimo ryšius organizacijoje, padėti darbuotojams susitvarkyti su pokyčiais.	Įgūdžiai reikalingi paskirstyti užduotis, vykdyti operatyvinius planus, prižiūrėti ir nukreipti kasdienes darbus, nustatyti ir spręsti gamybinės problemas, skirstyti išteklius atskiriems darbuotojams ir jų komandoms.

Sudaryta remiantis Page ir kt.(1999), Kaiser ir kt. (2011)

Šie esminiai įgūdžiai nėra vadovų įgimtos asmeninės savybės, bet jie turėtų būti ugdomi, įsisavinant vadybinės žinias ir metodus. Jei vadovai siekia

savo veiklos efektyvumo, jiems yra tiesiog būtinos specifinės vadybinės žinios (Peterson ir Van Fleet, 2004).

Tačiau standartinis įgūdžių priskyrimas skirtingiems valdymo lygiams dar nenusako, kad jų turėjimas užtikrins vadovo darbo efektyvumą. Pažymėtina, kad santykinė įgūdžių grupių svarba labai kinta priklausomai nuo situacijos, o optimalus techninių ir specifinių įgūdžių rinkinys siejamas su organizacijos tipu (Boyatzis, 1982, Kotter, 1982).

Netgi toje pačioje organizacijoje, anot Szilagyj ir Schweiger (1984), įgūdžių rinkinys priklausys nuo veiklos strategijos. Visgi tokie specifiniai įgūdžiai kaip analitiniai, įtikinimo ir oratoriniai gebėjimai, taktas, įsijautimas (empatija) reikšmingi bet kurioje valdymo pozicijoje.

Nepaisant vadybinėje literatūroje vyraujančios Katz (1955) esminių įgūdžių koncepcijos, pastaruoju metu buvo nustatytos naujos įgūdžių kategorijos (6 lentelė). Mosley ir kt. (1996) nustatyti administravimo įgūdžiai atlieka integruojantį kitų įgūdžių atžvilgiu vaidmenį.

6 lentelė. Įgūdžių kategorijų apibūdinimas

Įgūdžiai	Apbūdinimas
Techniniai	Gebėjimas panaudoti metodus, procedūras, priemones ir specializuotas žinias specifinėms užduotims atlikti.
Analitiniai	Gebėjimas nustatyti kelis kintamuosius, jų tarpusavio ryšį ir suprasti, kuris iš jų reikalauja daugiausia dėmesio
Sprendimo priėmimo	Gebėjimas pasirinkti optimalų sprendimą iš kelių alternatyvų.
Žmogiškieji	Gebėjimas bendradarbiauti su kitais, efektyviai komunikuoti, motyvuoti kitus, spręsti konfliktus ir būti komandos nariu.
Komunikaciniai	Gebėjimas perduoti ir gauti informaciją, mintis ir jausmus, formuojančius bendrą supratimą.
Tarpasmeniniai	Gebėjimas formuoti ir palaikyti atvirus ir pasitikėjimu pagrįstus santykius su vadovais, pavaldiniais, bendradarbiais, skaitinti laisvą informacijos judėjimą ir formuoti darbingą aplinką.
Konceptualūs	Gebėjimas matyti organizaciją kaip visumą, spręsti problemas, vadovaujantis sisteminiu požiūriu.
Diagnostiniai	Gebėjimas nustatyti problemos šaltinį, nagrinėjant jos simptomus.
Lankstumo	Gebėjimas dirbti sudėtingose ir neapibrėžtose situacijose, nuolat didėjančių reikalavimų aplinkoje.
Administraciniai	Gebėjimas vykdyti organizacijos politiką ir procedūras, atlikti kasdienį darbą, laikantis numatytos tvarkos ir veikti neviršijant biudžeto.

Sudaryta remiantis Peterson ir Van Fleet (2004)

Analoui's (1997, 1998) vadybinius įgūdžius siūlo skirstyti į tokias grupes: kaip orientuoti į užduotį, orientuoti į žmones, analitiniai ir į savę orientuoti įgūdžiai.

Neturėdami esminių įgūdžių vadovai negalėtų efektyviai planuoti, koordinuoti, kontroliuoti ar vertinti veiklos rezultatų. Galima teigti, kad minėti įgūdžiai yra būtini vadovams, kad galėtų sėkmingai vykdyti vadybines funkcijas, siekdami užtikrinti efektyvų organizacijos funkcionavimą (Peterson ir Van Fleet, 2004, p. 1304).

Tyrėjai, analizuodami vadovų gebėjimus ir įgūdžius, daro prielaidą, kad būtent jie atskiria vadovus lyderius nuo vadovų, kurie nėra lyderiai (Ghiselli, 1963; Stogdill, 1948, 1974; Katz, 1974; Whetten ir Cameron, 2001; Yukl, 2002 ir kt.) (7 lentelė). Būtent šios vadovų charakteristikos turi poveikį organizacijos veiklai ir gali nulemti jos rezultatų svyravimą (Carmeli ir Tishler, 2006) bei tapti konkurencinio pranašumo šaltiniu (Finkelstein ir Hambrick, 1996; Mahoney, 1995).

7 lentelė. Vadybinių įgūdžių ir gebėjimų tyrimai

Autoriai	Tyrimo esmė	Teoriniai nustatymai	Analizės lygis
Stogdill (1948)	Savybių ir įgūdžių tyrimo apžvalga (1904– 948)	Nėra reikšmingo ryšio tarp specifinių bruožų ir efektyviaus vadovavimo. Sėkmingi lyderiai, siekdami atitikimo, pritaiko specifines savybes konkrečiose situacijose.	Atskiras vadovas
Stogdill (1974)	Tolesnis savybių ir įgūdžių tyrimas (1949–1970)	Kai kurios savybės ir įgūdžiai asocijuojasi su efektyviu vadovavimu. Tačiau šios savybės ir įgūdžiai nėra universalūs, o labiau susiję su situacija.	Atskiras vadovas
Katz (1974)	Įgūdžių suskirstymas į kategorijas priklausomai nuo jų svarbos sėkmingam vadovavimui. Trijų įgūdžių kategorijų sistema, susidedanti iš techninių, žmogiškųjų ir konceptualinių įgūdžių.	Pagal Katzą, konceptualūs įgūdžiai turi didesnę reikšmę aukščiausio lygio vadovams.	Atskiras vadovas
Christensen ir kt. (1978)	Vadybinių įgūdžių suvokimas priklausomai nuo vadovavimo tipo.	Organizacijos vadovai yra reiklūs viršininkai, tarpininkai, motyvatoriai (reikalingi žmogiškasis jautrumas ir administraciniai gebėjimai); asmenims lyderiams reikalingi įtikinėjimo ir minčių išreiškimo įgūdžiai; organizacijos lyderiams būtini kūrybiniai, intelektiniai, konceptualūs įgūdžiai.	Atskiras vadovas
Boyatzis (1982)	Kompetencijų (savybių, įgūdžių, elgsenos) rinkinio, būdingo efektyviam vadovui, nustatymas.	Vadovų skirtumai tarp efektyvių ir neefektyvių gali būti paaiškinami kompetencijų, apimančių asmenines savybes, tarpasmeninius ir konceptualius įgūdžius, įvairove.	Atskiras vadovas
Castanias ir Helfat (1991)	ALV komandos vadybinių įgūdžių sąsaja su įmonės rezultatais	Egzistuoja įgūdžių hierarchija. Bendrojo pobūdžio įgūdžiai gali būti kilnojami tarp organizacijų ir sektorių; įgūdžiai kilnojami sektoriaus viduje.	Aukščiausio lygio vadovų komanda

		Specifiniai organizaciniai įgūdžiai yra unikalūs ir būdingi konkrečiai organizacijai. Jie visi suformuoja pagrindinį konkurencinio pranašumo šaltinį.	
7 lentelės tęsinys. Vadybinių įgūdžių ir gebėjimų tyrimai			
Goleman (1998). Goleman ir kt. (2002)	Emocinis intelektas kaip sėkmingo vadovavimo šaltinis	Sėkmingi vadovai gali suvokti ir valdyti savo ir kitų emocijas.	Atskiras vadovas
Mumford ir kt. (2000)	Daugiaaspekčio įgūdžių modelio, aiškinančio efektyvų vadovavimą, pateikimas.	Vadovavimas yra susijęs su trijų įgūdžių tipų veikimu: problemų sprendimo įgūdžiai, sprendimo vertinimo įgūdžiai, socialiniai gebėjimai. Šie įgūdžiai turi poveikį vadovo charakteristikų (asmenybė, kognityviniai gebėjimai) ir problemų sprendimo bei veiklos ryšiu.	Atskiras vadovas
Whetten ir Cameron (2001)	402 ypač efektyviai dirbančių vadovų pagrindinių vadybinių įgūdžių identifikavimas.	Buvo identifikuota 60 charakteristikų, tarp kurių yra dešimt dažniausiai minimų. T. y. elgsenos įgūdžiai, apimantys verbalinę komunikaciją (klausymas ir kt.), laiko ir streso valdymas, gebėjimas priimti sprendimus, problemų nustatymas, apibūdinimas ir sprendimas, motyvavimas ir įtakos darymas, delegavimas, tikslų nustatymas ir vizijos perteikimas, savęs suvokimas, komandos formavimas ir konfliktų valdymas.	Atskiras vadovas
Carmeli, Tishler (2006)	ALV komandos vadybinių įgūdžių ir municipalinių organizacijų veiklos ryšio empirinė analizė.	Organizacijos ALV komandos turimų vadybinių įgūdžių rinkinys daro įtaka tiek objektyviems, tiek subjektyviems organizacinės veiklos rezultatams.	Aukščiausio lygio vadovų komanda

Sudaryta autoriaus remiantis Carmeli, Tishler (2006)

Kaip matyti, daugumos atliktų tyrimų išvados pagrįstos analize individo lygmeniu, t. y. dėmesys sutelkiamas į atskiro vadovo sėkmės priežastis. Tuo tarpu ALV komandų tyrimai palaiko išvadą, kad būtent aukščiausių vadovų komanda, o ne atskiras vadovas, turi didžiausią poveikį organizacijos funkcionavimui (O'Reilly ir kt., 1993, p. 150). Tebevykstantis svarbiausių ALV komandų charakteristikų ir įgūdžių identifikavimas ir supratimas yra iš esmės siekimas suprasti pranašesnės (aukštesnės kokybės) vadybinės veiklos prigimtį (Castanias ir Helfat, 1991).

Tačiau, anot Carmeli ir Tishler (2006), iki šiol nepakanka tokių tyrimų, kurie analizuoja aukščiausio lygio vadovų komandos vadybinių gebėjimų įtaką ir jų santykinę reikšmę įmonės veiklai. Nėra abejojama, kad aukščiausio lygio vadovų komanda vaidina esminį vaidmenį, kuriant įmonės ilgalaikį konkurencinį pranašumą ir užtikrinant jos sėkmingą veiklą (Hambrick ir Mason, 1984; Wiersema ir Bantel, 1992). Norint pasiekti šiuos tikslus, būtinas

atitinkamų (unikalių, tinkamų konkrečiai įmonei) vadybinių gebėjimų integravimas. Jeigu aukščiausių vadovų komandoje įvyksta permainingos, tai gali paskatinti pokyčius ir įmonės strateginėje orientacijoje, kuriai galėtų turėti įtakos jų darbinė patirtis, išsilavinimas, asmeninių charakteristikų skirtumai (Fondas ir Wiersema, 1997).

Tačiau būtina pastebėti, kad dažnai bruožų ir įgūdžių terminai yra kintantys. Pagal Yukl (2002), bruožai – tai individualių bruožų įvairovė, apimanti asmenybės aspektus, temperamentą, poreikius, motyvus ir vertybes. Tuo tarpu įgūdžiai siejami su gebėjimu atlikti kažką efektyviai (Yukl, 2002, p. 175). Atskiras vadovas, kad ir koks jis būtų talentingas, vargu ar gali turėti visus įgūdžius ir gebėjimus, reikalingus sėkmingai organizacijos veiklai. Anot Hunt (1991), tikėtina, kad veiksminga ALV komanda turės tarpusavyje papildančius vadybinius gebėjimus bei įgūdžius, atitinkančius organizacijos strategiją ir modelį, kaip sudėtingą rinkinį, integruojantį išorės ir vidaus elementus (Carmeli ir Tishler, 2006, p. 13).

Šiame darbe yra orientuojamasi būtent į aukščiausio lygio vadovų komandų turimus vadybinius įgūdžius, gebėjimus bei bruožus, papildančius vienas kitą ir integruotus į atitinkamus rinkinius.

Pabrėžtina, kad akademinėje literatūroje esama skirtingų įgūdžių ir gebėjimų, reikšmingų aukštesnio lygio vadovams, tipologijų (Castanias ir Helfat, 1991; Christensen ir kt., 1978; Katz, 1974; Shipper, 1995; Yukl, 2002; Bailey ir Helfat, 2003; Johnson, 2006; Ancona, 2007; Boyatzis, 2007).

Būtent Castanias, Helfat (1991) ir Bailey ir Helfat (2003) tyrimų pagrindu buvo suformuota keturių gebėjimų tipų hierarchija (Carmeli ir Tishler, 2006):

- bendrojo pobūdžio gebėjimai, kurie gali būti perkeltami iš organizacijos į organizaciją ir iš sektoriaus į sektorių;
- gebėjimai, susiję su sektoriaus specifika;
- specifiniai, reikšmingi organizacijai gebėjimai;
- gebėjimai, susiję su šakos specifika.

Bendrojo pobūdžio gebėjimai realiai nesukuria išskirtinių rezultatų, nes lengvai kilnojami iš organizacijos į organizaciją. Tuo tarpu specifinių

vadybinių įgūdžių svarba priklauso nuo šakos, kurioje veikia įmonė. Tačiau visi keturi įgūdžių tipai gali tapti įmonės konkurencinio pranašumo šaltiniu.

Carmeli ir Tishler (2006) ištyrė šiuos gebėjimus, kurie būdingi sėkmingam aukščiausio lygio vadovui: intelektas, konceptualūs gebėjimai, kūrybiškumas, diplomatiškumas ir taktas, iškalbingumas, grupinių užduočių žinojimas, organizaciniai gebėjimai (administraciniai gabumai), įtikinamumas, socialiniai gebėjimai. Šie vadybiniai gebėjimai savo prigimtimi priskiriami bendrojo pobūdžio gebėjimų grupei. Tačiau jie gali tapti specifiniais dėl unikalios kombinacijos, kuri yra būdinga atskirai organizacijai. Anot Carmeli (2006), svarbiausia, kad veiksminga aukščiausio lygio vadovų komandai būtina turėti integruotą papildantį vienas kitą įgūdžių ir gebėjimų rinkinį, galintį padėti sukurti didesnę vertę ir siekti išskirtinumo.

Tačiau nepaisant sutarimo dėl vadybinių įgūdžių ir gebėjimų svarbos vadovo veikloje, vis aktualiau tampa nustatyti, kokie gebėjimai bus itin reikšmingi ateityje greitėjančios globalizacijos, techninės pažangos, neišvengiamų socialinių pokyčių sąlygomis. Heames ir Harvey (2006) palygino gebėjimus ir įgūdžius būdingus 20 ir 21 amžių vadovams (8 lentelė).

8 lentelė. 20 ir 21 amžių vadovams būdingų gebėjimų palyginimas

20 a. (Barnard, 1948)	21 a. (McCall, Hollenbeck, 2002)
<ul style="list-style-type: none"> • Platūs interesai, laki vaizduotė ir supratimo gebėjimai 	<ul style="list-style-type: none"> • Platus akiratis ir mąstymo lankstumas
<ul style="list-style-type: none"> • Aukšto lygio intelektas 	<ul style="list-style-type: none"> • Techniniai ir verslo įgūdžiai, užtikrinantys pridėtinės vertės gavimą
<ul style="list-style-type: none"> • Žmogiškųjų santykių srities išmanymas 	<ul style="list-style-type: none"> • Domėjimasis kultūra ir jautrumas
<ul style="list-style-type: none"> • Įtikinėjimo svarbos pripažinimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Lankstumas, sumanumas, optimizmas, energingumas
<ul style="list-style-type: none"> • Racionali elgsenasusidūrus su nežinomais ir nesuprantamais dalykais 	<ul style="list-style-type: none"> • Gebėjimas veikti sudėtingomis sąlygomis
	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilus asmeninis gyvenimas
	<ul style="list-style-type: none"> • Sąžiningumas ir patikimumas

Šaltinis: Heames ir Harvey (2006)

Yukl (2002) nuomone, ypač svarbūs tokie įgūdžiai ir gebėjimai: kognityviniai gebėjimai, emocinis ir socialinis intelektas, savęs suvokimas, kultūrinis jautrumas, elgsenos lankstumas, adaptacijos gebėjimai.

Apibendrinant galima akcentuoti vadovų asmeninių savybių, gebėjimų ir įgūdžių integralumą. Ir tuo pačiu pažymėti, kad savybės ir bruožai yra

pagrindas vystomų įgūdžių sąlygojamiems pasikeitimams, susijusiems su organizacijos veiklos pokyčiais.

2.2.3. Vadybinė elgsena kaip vadybinio profilio elementas

Vadybinės elgsenos požiūris, anot tyrėjų, orientuotas į vadovo darbo, analizuojant jo kasdienę elgseną, supratimą (Carlson, 1951, 1991; Kotter, 1982; Mintzberg, 1973; Sayles, 1964; Stewart, 1967, 1976, 1982), t. y. atskleidžia, kaip vadovai elgiasi, atlikdami savo darbą. Anot Fiedler (1967), vadybinė elgsena gali būti apibūdinama kaip ypatingi vadovo atliekami veiksmai, vadovaujant ir koordinuojant savo darbuotojų darbą. Tai veiksmai, susiję su darbo santykių struktūrizavimu, darbuotojų kritika ar pagyrimu, rūpinimusi jų gerove. Tuo pačiu vadybinė elgsena yra susijusi ir su vadybinių vaidmenų atlikimu.

Skirtinguose tyrimuose nurodomos vadybinės elgsenos dimensijos turi savyje daug panašumų. 20 a. 7–8 dešimtmetyje Ohajo ir Mičigano universitetų atlikti vadovo elgsenos tyrimai pabrėžia tikslų siekimo (orientacija į gamybą) ar rūpinimosi darbuotojais (orientacija į darbuotojus) nuostatų svarbą. Yukl (1994) vadovo elgsenai apibūdinti nurodo šias vadybines orientacijas: orientacija į užduotį, santykius ar pokyčius, taip pat vadovo darbą, realizuojant valdymo funkcijas ar atliekant tam tikrus vaidmenis. Bass (1990) atskleidžia vadovo darbo stilių (transakcinio, transformacinio) reikšmingumą. Martinsen (1999), remdamasis Bass ir Yukl tyrimais, išskiria dimensijas, leidžiančias geriau suprasti vadybinės elgsenos raišką. T. y. orientacijos į verslumą, užduotį, galią, santykius ir veiklą.

Tačiau vadybinės elgsenos tyrėjai yra daugiau suinteresuoti ne kokių nors standartinių rekomendacijų parengimu vadovams, bet siekia suprasti, kaip realiai atliekamas vadovo darbas ir kodėl, pvz., visuotinai pripažinti normatyviniai modeliai „neveikia“ realiomis sąlygomis (Noordegraaf ir Stewart, 2000, p. 428). Tyrimai vykdomi vadybinės elgsenos srityje iš esmės sutelkia dėmesį į empirinį aspektą ir atspindi mikrolygį, t. y. tyrimai siejami su

atskirų vadovų darbu. Be to, jie yra daugiau indukcinio pobūdžio, kai teorinės koncepcijos kuriamos empirikos pagrindu. Atskiri vadybinės elgsenos tyrimų aspektai atspindėti įvairių mokslininkų darbuose. Hales (1986) pristatė išsamią vadybinės elgsenos tyrimų analizę, Luthans ir kt. (1988) pastebėjo, kad nepakankamai dėmesio skiriama vadybinio darbo efektyvumui, Martinko ir Gardner (1985) atskleidė metodologinius tyrimų trūkumus. Kotter (1982), Whitley (1989), Hales (1986) pabrėžė vadybinio darbo prigimties ryšį su organizaciniu kontekstu. Kadangi vadybinės elgsenos tyrimai yra siejami su vadovų darbu, tai, anot Stewart (1976), jo empiriškai pagrįstų charakteristikų, poreikių, apribojimų ir pasirinkimų supratimas gali būti pritaikytas kuriant sėkmingo vadovo profilį.

Šiame darbe vadovų vadybinei elgsenai atskleisti yra išskiriami šie elementai: vadovų tipai, vadovavimo stiliai ir vadovo vadybinės orientacijos.

2.2.3.1. Vadovų tipai

Jau seniai nėra abejojama, kad efektyviai vadovo elgsenai, vadovaujant darbuotojams, labai svarbu lyderystė, pasireiškianti vadovo gebėjimu sutelkti žmones sėkmingai realizuoti numatytus tikslus.

Atsižvelgiant į lyderystės aspektą vadovavime, galima kalbėti apie „vadovo“ sąvokos savotišką dvilypumą, t. y. iš vienos pusės – tai vadovas administratorius, iš kitos – vadovas lyderis. Visa tai suformuoja kontinuumą, kurio kraštutines pozicijas užima administratoriaus ir lyderio tipai. Tačiau lyderiavimas nepakeičia administravimo, bet papildo jį. Be to, lyderiavimas ir administravimas gali transformuotis vienas į kitą. Lyderis taip pat yra vadovas, tik jo veiksmų pobūdis yra kitoks nei vadovo administratoriaus. Administratorius vadovauja liepdamas, įsakydamas ir nurodinėdamas. Ypač svarbu galutinis rezultatas, tvarkos ir struktūrizuotų užduočių vykdymo kontrolė. Pavaldinys iš esmės tampa savotišku įrankiu, atliekančiu vieną ar kitą funkciją, o jo santykiuose su vadovu beveik nelieka žmogiškųjų elementų. Vadovas lyderis rūpinasi tiek veiklos rezultatu, tiek visu darbo procesu. Jam svarbu pritaikyti inovacijas ir užtikrinti pokyčius organizacijoje. Lyderis

domisi savo darbuotojais, siekia juos geriau pažinti ir kuo produktyviau panaudoti jų turimas žinias bei gebėjimus. Prioritetas skiriamas draugiškai ir kūrybiškai atmosferai kurti, nes suvokiama, kad kuo geriau žmonės jausis darbo vietoje, tuo geriau jie dirbs.

Tačiau realioje praktikoje retai kada esama vadovų, kurie visiškai atitiktų kraštutinių pozicijų charakteristikas, nes tai riboja tiek išorės, tiek vidaus aplinkos veiksniai ir reikalavimai. Esminis akcentas turi būti skirtas dviem pozicijoms suderinti, nes, anot W. Bennis (1998), „daugelyje organizacijų per daug vadovaujama ir mažai lyderiaujama...“. Faktiškai trūksta efektyvių vadovų, kurie būtų ir lyderiai, ir administratoriai.

Administratoriaus ir lyderio pozicijoms subalansuoti daro poveikį vadovo vieta įmonės hierarchinėje struktūroje, veiklos specifika ir organizacijos vystymosi stadija. Kaip rodo tyrimai, verslo organizacijų vadovai mano, kad aukščiausiam valdymo lygyje turėtų dominuoti vadovo lyderio vaidmuo, viduriniame lygyje, priklausomai nuo veiklos specifikos, tam tikru santykiu turėtų pasireikšti abu vaidmenys, žemiausiam lygyje turėtų būti stipresnis administratoriaus vaidmuo (Marčinskas, Diska, 2009). Vertinant administratoriaus ir lyderio tipų santykių skirtingose valdymo lygiuose, reikėtų atkreipti dėmesį ir į tai, kokie pagrindiniai įgūdžiai yra ypač svarbūs efektyviam vadovui – konceptualūs, žmogiškieji ar techniniai. Aukščiausio lygio vadovų veikloje turėtų būti ryškesnis lyderystės akcentas, nes tai susiję su tokių konceptualių gebėjimų, kaip antai: vizijos turėjimas, sisteminis mąstymas, gebėjimas modeliuoti, platus požiūris į vykstančius reiškinius, turėjimu ir jų panaudojimu.

Būtent vadovo lyderio tipas, susijęs su žinių generavimu, įsisavinimu ir valdymu, yra pripažįstamas daugelio mokslininkų (Drucker, 1987; Mohrman ir kt., 2006; Kuratko ir Hodgetts, 2007; Gilley ir kt., 2008; ir kt.) kaip itin reikšmingas veiksnys, lemiantis inovacijų proceso sėkmingą plėtrą įmonėje. Organizacijų nesugebėjimas keistis ir diegti inovacijas visų pirma priklauso nuo vadovų lyderių, kurie atsakingi už sėkmingą pokyčių organizavimą, t. y.

priklauso nuo jų žinių ar norų, kliudančių sėkmingai įgyvendinti pokyčius (Gilley ir kt., 2008).

Savo ruožtu Rowe (2001) lyderius skirsto į tris grupes: 1) Aiškia ateities viziją turintys lyderiai; 2) lyderiai vadovai; 3) jungiantys abiejų prieš tai buvusiųjų savybes – strateginiai lyderiai. Ireland ir Hitt (2001) šį lyderių skirstymą papildė įtraukdami verslininkiško (angl. *entrepreneurial*) lyderio sąvoką. Carneiro (2008) įvardija šios strateginiam lyderiui būdingas savybes: žinios, inovacijų iššūkis ir pokyčių poreikis, kurias naudodamas jis apibrėžia tikslus, nustato motyvacijas inovuoti, ugdo integralius įgūdžius. Tačiau tam, kad lyderiai galėtų kurti ir puoselėti sėkmingą ir nuoseklią inovacijų kultūrą, jie turi būti išvalgiai jautrūs jų aplinkai, atsižvelgti į tai, kaip jie patys tą aplinką veikia. Kitas svarbus dalykas lyderiui – tai neaiškumų priėmimas ir sugebėjimas su jais susidoroti. Neaiškumų toleravimas leidžia sukurti tam tikrą erdvę rizikos toleravimui, priemonių, kurios ne visada būna palankios verslo rezultatams, įgyvendinimui (Binkauskas, Diska, 2011).

Kiek stipriai į inovacijas yra linkusi organizacija, leidžia nusakyti aukščiausio lygio vadovų turimos charakteristikos (Ahmed, 1998):

- Aukščiausio lygio vadovai suteikia finansinę ir emocinę pagalbą inovacijoms, iškelia sektinus asmenis ir visą laiką gina inovacijas.
- Aukščiausio lygio vadovai turi laiduoti, kad realistinis ir kruopštus rinkos įvertinimas yra būtinas planuotoms inovacijoms.
- Aukščiausio lygio vadovai laiduoja, kad inovacijų projektai turės reikalingą paramą visuose organizacijos lygiuose.
- Aukščiausio lygio vadovai laiduoja, kad sukurta sistema veiks taip, kad galėtų kiekvieną inovaciją atrūšiuoti prieš pradėdant ją įgyvendinti.

Būtent su lyderyste, kuri laikoma reikšmingu konkurencinio pranašumo šaltiniu, vis labiau siejamas modernios organizacijos strateginio valdymo sistemos veiksmingumas. Tačiau reikia sutikti, kad kiekvienam vadovo tipui būdingas savo darbo stilius, įgūdžiai ir savo perspektyva bei strategija (Stankevičienė, Diska, 2010).

Šiuo požiūriu, anot Richardson (1994), remiantis vadybos literatūra galima išskirti strateginių lyderių tipų kontinuumą. Šie vadovo lyderio tipai yra:

1. *Klasikinis administratorius* (angl. *Classical administrator*) – tai vadovas, nustatantis planus, skirstantis užduotis darbuotojams bei kontroliuojantis, kaip užduotys įgyvendinamos. Šio vadovo tipo pagrindiniai privalumai – energingas, nepriklausomas, pasitikintis savimi, geras organizatorius, linkęs prisiimti atsakomybę, o trūkumai – linkęs dominuoti, nemėgsta prieštaravimų, griežtai kontroliuoja pavaldinius, nekantrus, siekiant rezultato naudoja tik materialinį skatinimą.

2. *Dizaino mokyklos planuotojas* (angl. *The Design School Planner*) – tai vadovas projektuojantis strateginę plėtrą, formuluojantis ir įgyvendinantis strateginį valdymą organizacijoje. Šio vadovo tipo pagrindiniai privalumai – strateginis bei analitinis mąstymas, organizuotas, ryžtingas, užsispyręs, o trūkumai – griežtai laikosi pasirinktos strategijos, nelankstus.

3. *Dešimt veidų turintis vadovas* (angl. *The Role Playing Manager*) – tai universalus vadovas, kuris apima šiuos vaidmenis: lyderio, koordinatoriaus, idėjų generatoriaus, stebėtojo, kalbėtojo, tarpininko, skirstytojo, konfliktų sprendėjo, darbdavio, auklėtojo. Šio tipo vadovas turėtų jungti geriausius vadovo bruožus – charizmatiškas, energingas, atkaklus, nepriklausomas, pasitikintis savimi, geras organizatorius, linkęs prisiimti atsakomybę, kūrybiškas, gebantis suburti, vienyti žmones ir skatinti juos veikti, diplomatas, pasižymintis įtikinimo galia ir kt.

4. *Politinės rizikos specialistas* (angl. *The Political Contingency Responder*) – tai vadovas, gebantis įvertinti išorės ir vidaus aplinkos veiksnius, turėsiančius įtakos organizacijai ateityje. Tai vadovas, gebantis identifikuoti būsimas strategines problemas ir mokantis jas spręsti. Šio vadovo tipo pagrindiniai privalumai – strateginis ir analitinis mąstymas, organizuotas, ryžtingas, gebantis greitai priimti sprendimus, o trūkumai – turi polinkį pernelyg rizikuoti, nenuspėjamas, nesirūpina pavaldiniais.

5. *Konkurencingumo pozicionierius* (angl. *The Competitive Positioner*) – tai vadovas, kuriam svarbiausia organizacijos pelnas ir įmonės konkurencinis pranašumas rinkoje. Šio vadovo tipo pagrindiniai privalumai – strateginis bei analitinis mąstymas, organizuotumas, ryžtingumas, pasitikėjimas savimi, nepriklausomumas, o trūkumai – nelankstus, nesirūpina pavaldiniais, emociškai šaltas, nelinkęs bendradarbiauti.

6. *Ižvalgus pertvarkytojas* (angl. *The Visionary Transformer*) – tai vadovas, intuityviai jaučiantis stipriąsias ir silpnąsias verslo puses, prioritetą teikiantis analitinei verslo vertinimo sistemai, apimančiai didelį kiekį informacijos. Šio vadovo tipo pagrindiniai privalumai – analitinis mąstymas, gebėjimas kaupti ir apdoroti informaciją, kūrybiškumas, o trūkumai – klaidų tikimybė, mažai apgalvotas sprendimų priėmimas.

7. *Saviorganizuotumo skatintojas* (angl. *The Self-Organizing Facilitator*) – tai vadovas, inicijuojantis pokyčius organizacijoje bei ruošiantis personalą šiems pokyčiams. Šio vadovo tipo pagrindiniai privalumai – novatorius, kūrybiškas, gebantis suburti, vienyti žmones ir skatinti juos veikti, geras oratorius, diplomatas, pasižymintis įtikinimo galia, o trūkumai – neorganizuotas, nekantrus, stokoja dėmesio detalėms.

8. *Reikšmingų posūkių strategas* (angl. *The Turnaround Strategist*) – tai vadovas įgyvendinantis organizacinius pokyčius. Šioje situacijoje vadovas turi būti autokratas. Jo pagrindiniai privalumai – greitas sprendimų priėmimas, geras organizatorius, linkęs prisiimti atsakomybę, o silpnybės – linkęs į dominavimą, nemėgsta prieštaravimų, griežtai kontroliuoja pavaldinius.

9. *Antikrizinis strategas* (angl. *The Crisis-Avoider Strategist*) – tai vadovas, organizacijoje kuriantis sistemas, padedančias išvengti krizių ir jų padarinių. Jo pagrindinės stiprybės – strateginis ir analitinis mąstymas, organizuotas, ryžtingas, gebantis greitai priimti sprendimus, novatorius, kūrybiškas, diplomatas, pasižymintis įtikinimo galia.

Taigi matome, kad kiekvienas iš paminėtų vadovo tipų turi savo stilių, įgūdžius ir požiūrį į veiklos sritį, pasižymi savo specifika, priimant sprendimus, vertinant perspektyvas, sprendžiant problemas, tačiau nė vieno

vadovo tipas negali individualiai susitvarkyti su šiuolaikinės verslo aplinkos iššūkiais (Richardson, 1994, p. 27). O tai ypač reikšminga, turint omenyje aukščiausio įmonės vadovo (*angl.* CEO) santykius su kitais aukščiausių vadovų komandos nariais.

Apibūdinti tipai iš esmės pagrįsti teorine šių vadovų taikomų stilių klasifikacija. Tačiau realybėje vadovams būdinga arba vienas dominuojantis stilius, arba mišrus stilius, t. y. kelių stilių kombinacija. Vadovo stratego tipai glaudžiai susieti su administratoriaus ir lyderio vadovo vaidmenimis, kurių santykis keičiasi priklausomai nuo organizacijos vystymosi stadijos (9 lentelė).

9 lentelė. Vadovo tipų raiška priklausomai nuo organizacijos vystymosi stadijos

Stadijos	Pirminiai tikslai	Vadovų tipai	Energijos koncentravimas	Valdymo metodas
Gimimas	Išgyvenimas	Novatorius	Naujovės	Vienvaldystė
Vaikystė	Trumpalaikis pelnas	Oportunistas	Konkurencija	Vienminčių grupės valdymas
Paauglystė	Greitas augimas	Konsultantas	Užkariavimas	Įgaliojimų delegavimas
Ankstyva branda	Sistemiškas augimas	Dalyvis	Koordinavimas	Decentralizavimas
Brandą	Subalansuotas augimas	Korporatyvinis veikėjas	Integravimas, valdymas	Centralizavimas
Vėlyva branda	Unikalumas	Valstybinis veikėjas	Prisitaikymas	Kolegialus valdymas
Senatvė	Aptarnavimas	Administratorius	Egzistencijos pratęsimas	Pagrįstas tradicijomis
Atsinaujinimas	Atsinaujinimas	Reorganizatorius	Vystymasis	Konkuruojantis, skatiniantis

Sudaryta remiantis Milner (2002)

Organizacijos gimimo stadijoje tikslai dar nėra aiškiai suformuluoti, vyksta laisvas kūrybinis procesas, orientuojamasi į naujoves, siekiama užtikrinti organizacijos išgyvenimą. Visa tai savaime pabrėžia vadovo lyderio (netgi charizmatinio lyderio) svarbą tokioje organizacijoje. Būtent lyderis, turintis naujų idėjų, tikslo viziją, gali įkvėpti savo darbuotojus siekti numatytų užduočių. Bet kadangi valdymas yra orientuotas į vienvaldystę, siekiant užtikrinti organizacijos funkcionavimą gali būti taikomas „tvirtos rankos“ principas. Šioje stadijoje tiktų vadovo stratego „*Dešimt veidų turinčio vadovo*“ tipas, turintis naujų idėjų, tikslo viziją, galintis įkvėpti savo darbuotojus siekti numatytų užduočių.

Vaikystės stadijoje jau tikimasi pelno gavimo ir tai glaudžiai susiję su oportunistiniu vadovo tipu, orientuotu į naudos siekimą, nepaisant netgi savo principų. Organizacijos struktūra ir komunikacijos sistema dar lieka neformalios. Tačiau valdyme jau dalyvauja ne vien vadovas, bet ir jo įtemptai dirbantivienminčių komanda, siekiama neprarasti augimo galimybių. Šioje stadijoje taip pat svarbus vadovo lyderio tipas, vedantis žmones paskui save, motyvuojantis juos savo pavyzdžiu, bet jau aiškėja ir administratoriaus vaidmens būtinumas, kadangi numatyti tikslai reikalauja idėjų realizavimo mažiausiomis sąnaudomis.

Organizacijos paauglystės stadijoje vyksta netolygus augimas, nes nėra iki galo suformuota veiksmų koordinavimo tvarka. Didėja personalo skaičius, stiprėja valdymo sistema ir su tuo susijusių funkcijų (planavimas, koordinavimas, kontrolė) vykdymo būtinumas, o tai iškelia vadovo administratoriaus vaidmenį ir atitinkamai mažina lyderystės reikšmingumą.

Brandos (nuo ankstyvos iki vėlyvos) stadijoje vyksta tolesnis organizacijos augimas ir siekiama jos unikalumo. Stabilizuojasi organizacinė struktūra, vyksta veiklos formalizavimas ir standartizavimas. Didėja biurokratizacijos laipsnis ir su tuo susiję negatyvūs reiškiniai. Veiklos vertinimo kriterijai grindžiami gaunamu pelnu. Stiprėja vadovo administratoriaus vaidmuo, ypač vėlyvos brandos stadijoje. Pamažu formuojasi taip vadinamos „visuotinės gerovės“ atmosfera, nepastebimai letėja augimo tempai, nukrypstama nuo tikslų ir atsiranda pavojus pervertinti savo galimybes (Milner, 2002). Anksčiau paminėtose stadijose reikalingas „klasikinės valdymo mokyklos lyderis“, padėsiantis organizacijai išlaikyti stabilumą.

Jei organizacija nenori pasiekti toliau einančios *senatvės stadijos*, svarbu, kad aukščiausioji vadovybė, kurioje tvirtai įsigalėjo vadovas administratorius, laiku įsisamontų atsinaujinimo būtinumą. Šioje stadijoje turėtų sparčiai keistis administratoriaus ir lyderio vadovų tipų santykis lyderystės link. Prasideda kova už išgyvenimą, t. y. grįžtama į praeitį. Taigi atsiranda „*Saviorganizuotumo skatintojo*“ vadovo tipo poreikis.

Atsinaujinimo stadijoje tik nauja aukščiausių vadovų komanda su ryškiu lyderiu priešakyje gali padėti organizacijai vėl iškilti. Todėl reikalingas vadovas, gebantis derinti „*Reikšmingų posūkių stratego*“ ir „*Dešimt veidų turinčio vadovo*“ tipų bruožus.

Tačiau būtina pabrėžti, kad ateityje lyderystės supratimas skirsis nuo dabartinio jo suvokimo, pabrėžiančio koordinavimo ir kontrolės svarbą, gebėjimą suvokti sistemą apskritai, atskirų dalių tarpusavio priklausomybę, darbuotojų reakciją. Tam didelę įtaką turės organizacijų perėjimas į sudėtingesnę lygį, būdingą taip vadinamai „povadybinei“ visuomenei (Karp ir Helgo, 2008):

- organizacijos veikia ir ateityje vis labiau veiks sudėtingėjančiomis išorės bei vidaus aplinkos sąlygomis;
- organizacijoms vis labiau bus būdingi struktūrų, veiklos, procesų ir kultūrų skirtumai, todėl lyderiui ar vadovybės komandai bus labai sudėtinga pilnai suvokti priežasčių – pasekmių ryšį;
- organizacijoje stiprėja žmonių tarpusavio įtaka formuojant individualią ir kolektyvinę motyvaciją, elgseną bei tapatumą;
- vis labiau gilėja ir stiprėja žmonių tarpusavio santykiai, tai atsiliepia tiek individo, tiek ir grupių formavimui;
- organizacijų vadovai jau nebegali tikėtis racionalaus darbuotojų elgesio, nes jų elgsena ir reagavimas vis labiau tampa nenuspėjami.

Apbendrinant reikėtų pabrėžti, kad jau dabartiniu laikotarpiu verslo įmonės, siekiančios užimti ir išlaikyti pirmaujančią padėtį rinkoje, negali pasikliauti paklusniais ir siaurai mąstančiais vadovais vykdytojais. Tai itin reikšminga aukščiausiam valdymo lygyje, kur vadovų lyderių poreikis, t. y. vadovų, gebančių ne tik atlikti kasdienes vadybines užduotis, bet ir transformuoti savo organizacijas, sparčiai didėja.

2.2.3.2. Vadovavimo stiliai

Vadovavimo stilius yra vienas iš reikšmingų vadybinės elgsenos elementų. Bet kurios įmonės sėkmė ar išlikimas daugiausia priklauso nuo

vadovavimo ir aukščiausios vadovybės darbo stilių. Priklausomai nuo situacijos vadovų, gali būti taikomi skirtingi stiliai, atitinkantys laikotarpio specifiką. Aukščiausio vadovybės vadovavimo ypatumų ir preferencijų atskleidimas leidžia geriau suprasti jos įtaką darbuotojams.

Kadangi šiame darbe analizuojamas vadybinio profilio elgsenos aspektas, tikslinga kalbėti apie jį atitinkančias koncepcijas. Tradicinį požiūrį atspindi Lewin (1939) pasiūlyti klasikiniai vadovavimo stiliai – autokratinis, demokratinis ir liberalus (pasyvus). Ši tradicinė klasifikacija, nepaisant organizacijų aplinkoje vykstančių pokyčių, vis dar dažnai ir be jokių išlygų taikoma nustatant vadovų darbo stilių. Aišku, nėra pagrindo teigti, kad šie stiliai jau praeitas laikotarpis, kad jie nebetaikomi pažangiausiose organizacijose. Ne veltui specialistai teigia, kad dar nemažai vadovų įmonėse taiko autokratinį vadovavimo stilių. Bet pažymėtina tai, kad „gryni stiliai“ egzistuoja tik teorijoje, autokratizmas ir demokratizmas – tai kraštutinės diapazono pozicijos. Faktiškai nėra vadovų, kurių vadovavimo stilius būtų priskirtinas išgrynintam vienam ar kitam tipui (Diskienė, Marčinskas, 2007).

Pabrėžtina, kad autokratinis stilius buvo itin populiarus „senoje paradigmoje“, vadovavimą traktuojančioje kaip procesą, kuris vyksta grupės kontekste, susijusi su įtaka kitiems ir orientuota į tikslo siekimą (Northouse, 2009). Buvo manoma, kad šio stiliaus taikymas leidžia kurti organizacijoje profesionalią aplinką ir užtikrinti jos sėkmę. Kaip žinoma, autokratinis stilius pasižymi polinkiu į vienvaldiškumą sprendžiant ne tik pačias sudėtingiausias, bet ir gana paprastas problemas. Dominuojantis valdymo metodas – įsakinėjimas. Nevertinamas pavaldinių savarankiškumas, dažnai nepaisoma jų nuomonės. Stengiamasi griežtai kontroliuoti darbuotojų darbą ir kiekvieną veiklos etapą. Būdingas santykių oficialumas, pasitikėjimo stoka, pagarbos pavaldiniams trūkumas. Toks stilius tiesiog lemia kolektyvo pasyvumą. Šio stiliaus taikymas yra būtinas, kai vadovybės parengtos priemonės susiduria su žmogiškojo veiksnio barjeru, kai yra menkas darbuotojų pasirengimas atlikti numatytas užduotis, esant kritinei situacijai, ar sudėtingoms sąlygoms.

Vis dėlto anot Lewin ir White (1939), demokratinis vadovavimo stilius laikomas vienu efektyviausių vadovavimo stilių. Demokratinio stiliaus besilaikantys vadovai skatina darbuotojus dalyvauti priimant sprendimus, nepaisant to, kad šis procesas ilgėja (Denhardt ir Denhardt, 2003), dažnai teikia prioritetą daugumos nuomonei, dėl to stiprėja socialinė grupės integracija. Demokratinis stilius siejamas su didejančiu produktyvumu, pasitenkinimu dirbant, įsipareigojimu (Hackman ir Johnson, 1996), didesniu pasitikėjimu ir aukštesniu moralės lygiu (Sharma ir Singh, 2013). Demokratinis vadovas palaiko darbuotojų iniciatyvą priimant iššūkius ir atsakomybę, suteikia galimybę panaudoti savo intelektualinį bei profesinį potencialą, tokiais vadovais labiau pasitikima. Visa tai yra itin svarbu aukščiausių vadovų komandos veiklos kontekste. Tačiau pabrėžtina, kad demokratinis stilius yra sėkmingas tada, kai darbo kolektyvas stabilus, darbuotojų kvalifikacija pakankamai aukšta, atskiri darbuotojai yra aktyvūs, nestandartiškai mąstantys.

Tuo tarpu liberaliam arba pasyviam vadovavimo stiliui labiau būdingas minimalus vadovo dalyvavimas nustatant tikslus, pavaldinių nuomonės dominavimas, neformali darbinė atmosfera ir draugiški darbuotojų santykiai. Šis stilius gali būti sėkmingai taikomas ten, kur darbas yra individualus ir kūrybiškas, esant labai motyvuotai ir savarankiškai darbuotojų komandai, kuri pati siekia rezultato. Tačiau ilginiui mažai kontroliuojama darbuotojų elgsena gali tapti net žalinga, dažniausiai prasideda intrigos, konkurencija. Taigi liberalus darbo stilius yra mažiausiai efektyvus ir netinka esant sudėtingoms ir dinamiškoms veiklos sąlygoms, nes dėl to gali gerokai sumažėti darbo rezultatyvumas ir nukentėti kokybė.

„Naujoji vadovavimo paradigma“, kurios atsiradimas siejamas su nuolatinių pokyčių realijomis, apima tokias koncepcijas kaip charizmatinis vadovavimas (Conger ir Kanungo, 1987), į viziją orientuotas (angl. *visionary*) vadovavimas (Sashkin, 1988), transformacinis vadovavimas (Burns, 1978; Bass, 1985, 1998; Tichy, Devanna, 1986), neotransformacinis vadovavimas (Yammarino ir Bass, 1990; Curphy, 1992; Yukl, 1999), (Diskienė ir Marčinskas, 2007).

Itin populiarūs tiek teoriniu, tiek praktiniu aspektais yra transakcinis ir transformacinis vadovavimo stiliai. Transakcinis vadovavimas susijęs su mainais, kai vadovas ir pasekėjas prisideda prie abiejų tikslo ir poreikių tenkinimo ir tuomet užtikrinamas toks darbuotojų veiklos efektyvumas, kurio tikimasi (Burns, 1978).

Transakciniam vadovui labiau būdingas administratoriaus vaidmuo, nes organizacijos struktūroje remiamasi teisėta valdžia ir nustatomi darbuotojų veiklos tikslai, formuluojami laukiami rezultatai, užtikrinamas grįžtamasis ryšys ir konkretinama, kokius apdovanojimus jie galės gauti, jei sėkmingai atliks užduotį. Vyraujant transakciniam vadovavimui, atlygis faktiškai tampa pagrindiniu darbuotojų veiklos motyvu (Mullins, 2005). Tačiau didžiausią sėkmę patiria tas vadovas, kuriuo požiūris į darbuotojų motyvaciją neapsiriboja supaprastintu transakcijos tipu „atlikta užduotis – atlygis už užduoties atlikimą“.

Transakcinį vadovavimą apibūdina šios dimensijos (Limsila ir Ogunlana, 2008):

- *Atsilyginimas*. Šis veiksnys susijęs su mainų sistema, kai vadovas ir pavaldiniai kartu siekia organizacinių tikslų ir už tai pavaldiniams turi būti atlyginta. Vadovai turi aiškiai atskleisti lūkesčius ir už pasiektus tikslus pasiūlyti atlygį.
- *Valdymas pagal išimties principą (aktyvus)*. Šis tipas susijęs su gerokai aktyvesniu vadovo dalyvavimu nustatant įvairias problemines situacijas (pvz., organizacinių krizių priežasčių identifikavimas ir jų prevencija) bei domintis darbuotojų veikla (ypač jų nukrypimu nuo organizacinių normų). Vadovo veikloje faktiškai vyrauja kontrolės funkcijos realizavimas.
- *Valdymas pagal išimties principą (pasyvus)*. Tai siejama su tokiu vadovo elgesiu, kai jis pradeda veikti tik tuomet, kai iškyla problema, bet dažniausiai pavėluotai, kai problemos pašalinimo galimybės sumažėja iki minimumo. Būtent vadovo pasyvumas užkerta kelią problemų prevencijai ir ankstyvai diagnostikai bei darbuotojų veiksmų,

nukreiptų į organizacinių problemų analizę, koordinavimui. Vadovo sąveika su aplinka faktiškai apsiriboja neigiamu grįžtamu ryšiu bei pavaldinių veiklos koregavimu drausminimo priemonėmis.

Visgi transakcinis vadovavimas turi ribotumą, kurie yra siejami su aplinka, nes transakcija efektyviausia stabilios ir prognozuojamos aplinkos sąlygomis. Kai pusiausvyra pažeidžiama ir pokyčiai darbuotojų veikloje tampa būtini, transakciniais ryšiais pagrįsta motyvacija apriboja vadovo galimybes įtikinti darbuotojus priimti iššūkius.

Tačiau Thompson (2012) nuomone, nepaisant daugybės skirtingų vadovavimo stilių analizės, vadybinėje literatūroje vyraujantis lieka transformacinis vadovavimas. Tai grindžiama į transformacinių stilių orientuotų vadovų moralinėmis vertybėmis, gebėjimais rodyti pavyzdį ir aiškiai nustatyti tikslus, susijusius su pozityviais pokyčiais organizacijos socialinėje struktūroje ir individų elgsenoje. Būtent transformaciniai vadovai organizacijose inicijuoja pokyčius bei inovacijų diegimą, o asmeniniai interesai įgauna mažesnę prioritetą už aukštesnio lygio vertybes ir principus, t. y. užmezgami tokie tarpusavio santykiai, kad veiklos efektyvumas gerokai viršija lūkesčius (Bass, 1985; 1990).

Kita vertus, transformacinis vadovavimas daugiau susijęs su lyderyste, kurios pagrindiniu komponentu tampa charizma. Darbuotojams būdinga stiprus emocinis ryšys su vadovu lyderiu, jo įsitikinimų ir misijos pripažinimas, žavėjimasis juo ir vadovui demonstruojama didelė pagarba (Pastor ir Mayo, 2008). Transformaciniai vadovai skatina veikti komandos narius, ragindami juos keisti požiūrį į save ir į savo darbą. Šie vadovai pasikliauja savo charizma ir gebėjimu sužavėti įkvepiančia ateities vizija, naudoja emocinius arba ideologinius kreipinius, kad pakeistų komandos elgesį, paskatintų galvoti apie visą komandą ir apie tai, kaip padėti organizacijai (West, 2011). Transformaciniai vadovai darbuotojų veiklos motyvacijai skiria neeilines užduotis, reikalaujančias neeilinių sprendimų. Iš tiesų, gebėjimas rasti originalų sprendimą nestandartinėje situacijoje dažnai lemia sėkmę. Be to,

gebėjimas mąstyti kūrybiškai ir veikti nestandartiškai siekiant tikslo, yra efektyvus darbuotojų profesionalumo lygio įtvirtinimo būdas.

Vertinant transformacinio stiliaus pasireiškimą skirtinguose valdymo lygiuose, pastebėta, kad šis vadovavimo stilius yra dažniausiai taikomas ir yra stipriausiai išreikštas tarp aukščiausio valdymo lygio vadovų (Oshagbemi, 2008).

Anot Avolio (1991), transformaciniam vadovavimui yra priskirtinos keturios charakteristikos, atspindinčios šio tipo vadovams būdingą elgesį, o jų sintezė suformuoja transformacinį stilių, kuris leidžia ugdyti pavaldinių lyderiavimo savybes (Huczynski ir Buchanan, 2007):

- *Idealizuota įtaka* apibūdina vadovo elgesį, ji pagrįsta tokia sąveika su pavaldiniais, kad jis pats tampa pavyzdžiu savo darbuotojams. Todėl neatskirama idealizuoto transformacinio vadovo elgesio ypatybė yra dalijimasis turima vizija ir jos ugdymas (Jung ir Avolio, 2000). Tai padeda kitiems suprasti siekiamą ateities vaizdą ir suderinti asmenines vertybes bei interesus su kolektyvo interesais ir vertybėmis siekiant tikslų (Bass, 1990; Jung ir Avolio, 2000; Avolio ir Bass, 2002).
- *Įkvepianti motyvacija* atskleidžia tokį vadovo elgesį, kai jo individualumas, kurį sudaro asmeninių (pasitikėjimas savimi, aktyvumas, humoro jausmas ir pan.), profesinių (kompetentingumas, patirtis, etiniai principai ir t. t.), socialinių (komunikabilumas, emocinis jautrumas ir pan.) charakteristikų kompleksas, tampa pavaldinių motyvacijos šaltiniu. Komandos dvasia yra sužadinama, o entuziazmas ir optimizmas yra ypač demonstruojami (Bass, 1998).
- *Intelektinė galimybių stimuliacija* siejama su vadovo elgsena, kai skatinamas pavaldinių inovacinis mąstymas, jų gebėjimai rasti naujus senų problemų sprendimo būdus, taip įtraukiant juos į problemų sprendimo procesą.
- *Individualus dėmesys* nusako vadovo elgesį, atspindintį jo dėmesį pavaldiniams, siekiama jų asmeninio ir profesinio ugdymo bei organizacijos ir darbuotojų asmeninių tikslų darnos.

Carles, Wearing ir Mann (2000) nuomone, transformacinis vadovas turėtų pasižymėti tokiais elgesio bruožais, kaip antai:

- *Aiški vizijos komunikacija.* Vadovas turi pats aiškiai suvokti viziją, tikėti numatomu rezultatu ir sugebėti tą viziją perteikti savo pavaldiniams.
- *Personalo ugdymas.* Vadovui svarbu aiškiai identifikuoti personalo poreikius ir trūkumus, siekiant ugdyti pavaldinius, atsižvelgiant į jų asmeninius gebėjimus, žinias bei savybes.
- *Palaikantis vadovavimas.* Tai siejama su pozityvaus grįžtamojo ryšio teikimu pavaldiniams ir jų pasiekimų įvertinimu. Vadovui svarbu suprasti, kad reikšmingas ne tik individualių pasiekimų, bet ir komandos rezultatų įvertinimas. Itin svarbu, kad vadovas palaikytų savo komandą tuo metu, kai priimami sudėtingi iššūkiai ir siekiama komplikuočių tikslų.
- *Įgalinimas.* Efektyvūs vadovai būtinai įtraukia savo pavaldinius į sprendimų priėmimo procesą. Kai vadovas dalijasi turima informacija ir savo galia, skatinama pavaldinių autonomija, t. y. jie tampa savarankiškesni, įgauna daugiau pasitikėjimo savo jėgomis. Komandos „įgalinimas“ formuoja mikroklimatą, kuriam būdinga pasitikėjimas, pagarba, atviresnė komunikacija ir bendradarbiavimas.
- *Inovatyvus ir nestandartinis mąstymas.* Sėkmingi transformaciniai vadovai numatytiems tikslams pasiekti dažnai naudoja inovatyvias, nestandartines strategijas ir nebijo rizikuoti naudodami naujus metodus. Jie skatina savo pavaldinius plačiau mąstyti, ieškoti naujų idėjų, skiria užduotis, reikalaujančias inovatyvių sprendimų.
- *Pavyzdžio rodymas.* Efektyvus vadovas stengiasi elgtis ir komunikuoti taip, kad jo pavaldiniai norėtų sekti savo vadovo pavyzdžiu, tapti panašiais į jį, perimti vertybes, darbo metodus.
- *Charizmatinis vadovavimas.* Charizmatiški vadovai dažniausiai kitų yra matomi kaip patikimi, verti didžiausios pagarbos ir pasižymintys aukšto lygio kompetencijas. Jie sugeba paskatinti savo darbuotojų motyvaciją ir palaiko pavaldinius, siekiant organizacijos tikslų.

Tuo tarpu Tichy ir Devanna (1990), Ross ir Offerman (1997) nuomone, esminės transformacinio vadovo charakteristikos turėtų būti kūrybiškumas, inovatyvumas, polinkis rizikuoti, drąsa, tikėjimas žmonėmis, vertybių aukštinimas, noras mokytis, pragmatizmas, pasitikėjimas savimi, polinkis padėti ir globėjiškas elgesys. Hautala (2005), atlikęs tyrimą, paremtą MBTI asmenybių tipų ir transformacinio vadovavimo stiliaus (LPI) nustatymo metodais, atskleidė, kad sėkmingam transformaciniam vadovui yra labai svarbios tokios asmeninės charakteristikos, kaip greitas sprendimų priėmimas, ekstravertiškumas, stiprus loginis mąstymas ir jautrumas.

2.2.3.3. Vadybinės orientacijos

Ankstesnėse vadovavimo koncepcijose (Hemphill ir Coons, 1957; Katz ir Kahn, 1951; Likert, 1967; Blake ir Moutone, 1967), atsispindinčiose Ohajo ir Mičigano universitetų tyrimus, vyrauja dviejų faktorių požiūris į sėkmingą vadovavimą: struktūros inicijavimas, arba orientacija į užduotį, bei dėmesys darbuotojams, arba orientacija į santykius (Northouse, 2009, p. 69). Yukl (2002) nuomone, trijų dimensijų (orientacijos į užduotį, santykius ir pokyčius) subalansavimas vadovo elgsenoje leidžia pasiekti geresnių rezultatų. Orientacija į užduotį susijusi su užduoties atlikimu, numatytos tvarkos paisymu, personalo ir kitų išteklių efektyviu panaudojimu. Orientacija į santykius pabrėžia santykių gerinimo svarbą, pagalba personalui, skatina komandinį darbą ir bendradarbiavimą, identiteto su organizacija formavimą. Orientacija į pokyčius iš esmės siejama su strateginių sprendimų tobulinimu, pokyčių įvairiose srityse (darbo procesų, produktų ir paslaugų vykdymu), adaptacija prie aplinkos pokyčių, lankstumo ir inovatyvumo didinimu (Yukl, 2002).

Savo ruožtu Martinsen (1999), remdamasis Bass ir Yukl tyrimais, išskiria kelias dimensijas, leidžiančias geriau suprasti vadybinės elgsenos raišką. T. y. orientacijos į verslumą, užduotį, galią, santykius ir veiklą (Kvålshaugen, 2001).

Orientacija į verslumą. Ši orientacija siejama su tuo, kiek vadovas yra orientuotas į transformacinį darbo stilių. Vadybinių vaidmenų Mintzberg

(1973) kontekste ši orientacija yra susijusi su lyderio ir antreprenerio vaidmenimis. Transformacinis vadovas įkvepia pasekėjus atlikti daugiau negu numatyta, keliant jų sąmoningumo lygį, skatinant komandos, organizacijos interesams suteikti didesnę prioritetą nei savo asmeniniams.

Orientacija į užduotį. Anot Hersey ir Blanchard (1993), į užduotį orientuotas vadovas apibūdina kitų vaidmenis, paaiškina, ką daryti ir kodėl, suformuoja komunikacijos kanalus ir nustato užduočių atlikimo būdus. Vadybinių vaidmenų Mintzberg (1973) kontekste ši orientacija atspindi išteklių skirstytojo vaidmenį. Į užduotį orientuotas vadovas paprastai išlaiko psichologinį atstumą su kitais darbuotojais (Blau ir Scott, 1962), gali pasižymėti netgi agresyvumu ir tikisi pagarbos. Tačiau šios orientacijos vadovai dažnai pasiekia pozityvių rezultatų.

Orientacija į galią. Šie vadovai naudojami turima galia ir nevengia politinio manipuliavimo. Galios orientacija susijusi su asmenybės bruožais ir autoritarizmu. Mintzberg (1973) vadybinių vaidmenų kontekste ši orientacija atspindi lyderio, platintojo ir nesutarimų šalintojo vaidmenis. Į galią orientuoti vadovai linkę nurodinėti, priversti ir įtikinti, nori išskirtinės sprendimų priėmimo galios, pabrėžia tikslų siekimo būtinumą.

Orientacija į santykius. Šie vadovai palaiko darbuotojus, rūpinasi jų gerove. Mintzberg (1973) vadybinių vaidmenų kontekste ši orientacija siejama su lyderio, ryšininko, patarėjo ir derybininko vaidmenimis. Į santykius orientuoti vadovai didelį dėmesį skiria asmeniniams santykiams, komunikacijos kanalams, delegavimui, skatindami darbuotojus panaudoti turimą potencialą (Hersey ir Blanchard, 1993). Demokratinis vadovavimo stilius yra vyraujantis.

Orientacija į veiklumą. Ši orientacija asocijuojasi su polinku į dominavimą ir lyderystę, užsispyrimu, ekstravertiškumu (Bass, 1990). Mintzberg (1973) vadybinių vaidmenų kontekste ši orientacija atspindi lyderio, kalbėtojo ir derybininko vaidmenis. Šie vadovai turi savikontrolės gebėjimų ir pojūtį, ką derėtų daryti.

Vadovai, ypač užimantys organizacijoje aukščiausias pozicijas, priklausomai nuo situacijos specifikos turėtų įvertinti, kuri elgsenos orientacija, (t. y. į užduotį, santykius, galią, veiklumą ar pokyčius) yra tinkamiausia ir koku laipsniu viena ar kita orientacija turėtų būti integruota į bendrą vadybinės elgsenos tipą.

Apibendrinant būtina pabrėžti, kad vadybinė elgsena, kaip vadybinio profilio elementas, kaip neabejotinai turįs vadovo prigimtinių savybių, potencialiai grupėje užprogramuoja vidinę konkurenciją. Tačiau bet koku atveju būtina nustatyti tuos vadybinės elgsenos bruožus, kurie gali kiek įmanoma adekvačiau atspindėti dabarties realijas.

Demografinės charakteristikos

„Aukščiausio ešelon“ teorijos (Hambrick, Mason, 1984) teigimu, organizacijos aukščiausio lygio vadovų komandos demografinės charakteristikos nulemia komandos kognityvinę struktūrą ir kartu organizacijų rezultatus bei jų strateginę padėtį (Patzelt ir kt., 2008). Šių demografinių charakteristikų tyrimai yra susiję su tokių elementų analize kaip vadovų išsilavinimas (Wiersema ir Bantel, 1992; Jensen ir Zajac, 2004), patirtis (Kor, 2003), jų funkcinė sritis (Hambrick, Cho ir Chen, 1996), darbo stažas (Herrmann ir Datta, 2006; Bergh, 2001; Johnson ir kt., 1993), komandos heterogeniškumas (Knight ir kt., 1999; Lee ir Park, 2006) ir amžius (Bantel ir Jackson, 1989; Wiersema ir Bantel, 1992; Datta ir Rajagopalan, 1998; Tihanyi ir kt., 2000). Anot tyrėjų, aukščiausio lygio vadovų komandos demografinės charakteristikos gali atspindėti vadovų kognityvinius atributus ir leidžia numatyti aukščiausio lygio vadovų komandų strateginius prioritetus (Carpenter ir kt., 2004; Hambrick ir Mason, 1994) bei kompetencijas (Hodgkinson ir Sparrow, 2002).

Būtent aukščiausio lygio vadovų komandos kognityvinė struktūra, kaip jos narių demografinių charakteristikų funkcija, lemia, kaip jie renka ir filtruoja informaciją iš aplinkos, ją interpretuoja ir sprendžia, kaip veikti remiantis savo interpretacijomis (Hambrick, Geletkanycz ir Fredrickson, 1993). Daugelyje

tyrimų pažymima, kad aukščiausio lygio vadovų demografinės charakteristikos yra svarbios pasirenkant vadybines technologijas (Fiss ir Zajac, 2004; Davila ir Foster, 2007; Naranjo-Gil ir kt., 2009).

Tačiau pastaruoju metu dalis aukščiausio lygio vadovų komandų charakteristikų poveikio organizacinei veiklai tyrimų atskleidė kiek prieštarings rezultatus (Patzelt ir kt., 2008). Tyrėjai nustatė, kad tokie veiksniai, kaip antai nacionalinė kultūra (Geletkanycz, 1997), internacionalizacijos lygis (Carpenter, 2002), socialinės sąveikos aukščiausio lygio vadovų komandoje būdai (Simons ir kt., 1999), apriboja komandų sudėties poveikį organizacijos rezultatams.

Amžius

Amžius, kaip viena iš vadovų demografinių charakteristikų, dažnai tampa skirtingų ALV komandų veiklos aspektų tyrimo objektu. Nustatyta, kad amžius negatyviai koreliuoja su gebėjimais priimti pokyčius, su inovatyvumu, polinkiu rizikuoti ir organizaciniu augimu. Bantel ir Jackson (1989) atkreipė dėmesį į tai, kad aukščiausio lygio vadovų komandų narių vidutinis amžius ir stažas neigiamai susijęs su inovacijomis, o aukštesnis išsilavinimo lygis turi pozityvų ryšį. Finansinių sprendimų priėmimo išmanymas irgi varijuoja priklausomai nuo amžiaus (Agarwal ir kt., 2009).

Wiersema ir Bantel (1992) nuomone, jaunesnio amžiaus vadovai yra labiau linkę į strateginius įmonės pokyčius, o vyresni aukščiausio lygio vadovų komandų nariai paprastai labiau vengia pokyčių ir suteikia prioritetą mažiau rizikingiems sprendimams bei rizikingoms strategijoms įgyvendinti nepaisant to, kad informaciją jie gali interpretuoti panašiai kaip jaunesni komandos nariai ir turi daugiau patirties. Beje, yra tam tikrų įrodymų, kad asmeninis nusiteikimas vengti rizikos su amžiumi yra linkęs didėti, maždaug iki 70 metų, o vėliau pradeda mažėti (Shefrin, 2005).

Nors, anot Elis ir Child (1973), jaunesnis vadovų amžius yra teigiamai susijęs su sparčiu jų organizacijų augimu, kadangi jauni vadovai gali daugiau skirti tiek fizinės, tiek mentalinės energijos organizacijos augimui užtikrinti bei

dėl augančių organizacijų polinkio samdyti jaunesnius vadovus, vis dėlto šios išvados nėra pakankamai pagrįstos.

Darbo stažas

Aukščiausio lygio vadovų darbo stažas organizacijoje yra bene dažniausiai tyrinėjama tiek teoriniu, tiek empiriniu aspektu aukščiausios vadovybės demografinė charakteristika. Pabrėžiama, kad aukščiausi vadovai savo darbo komandoje pradžioje labiau linkę taikyti naujoves vadybinėje praktikoje ar inicijuoti strateginius pokyčius (Boeker, 1997; Finkelstein ir Hambrick, 1996; Naranjo-Gil ir kt., 2009). Akivaizdu, kad ilgą darbo stažą organizacijoje turinčios aukščiausios vadovybės komandos pasižymi ir aukštesniu socialinio susitelkimo lygiu (Michel ir Hambrick, 1992) bei aukščiausių vadovų didesniais įsipareigojimais savo organizacijų politikai ir veikimo būdams (Katz, 1982). Nors ilgesnis stažas ir užtikrina geresnę organizacinės politikos ir procedūrų supratimą, kartu didėja nenoras keisti ankstesnius veiklos būdus (Hambrick ir Mason, 1984).

Tačiau skirtingi empiriniai tyrimai rodo, kad ilgesnis aukščiausių vadovų komandų stažas mažina organizacinių ir strateginių pokyčių tikimybę. Anot Finkelstein ir Hambrick (1990), pastebėtas neigiamas aukščiausios vadovybės darbo stažo ir strateginių pokyčių ryšys. Bantel ir Jackson (1989) pabrėžia, kad komandos, turinčios organizacijoje ilgesnį darbo stažą, didesnę dėmesį skiria savo esamai padėčiai (*status quo*) ir savo organizacijos kultūros normoms. Wiersema ir Bantel (1992) tyrimų rezultatai parodė, kad trumpesnis vadovybės stažas labiau skatina strateginius pokyčius. Tuo tarpu ilgai organizacijoje dirbantys aukščiausi vadovai laikosi savo valdymo būdų ir kasdienės veiklos kaip sėkmės „receptų“ (Finkelstein ir Hambrick, 1996; McClelland ir kt., 2010), kurie leido jiems pasiekti ir išlaikyti dabartinę poziciją (Burkert, Lueg, 2013, p. 7). Aukščiausio lygio vadovų komandos nariai, turintys ilgesnį organizacinį stažą, priimdami strateginius sprendimus paprastai renkasi ir remiasi mažesniu kiekiu išorės šaltinių nei tik pradėję organizacijoje dirbti vadovai (Miller, 1991). Naujesni tyrimai taip pat palaiko šiuos argumentus, atskleiddami negatyvų ilgo stažo ir inovatyvios vadybinės praktikos taikymo

ryšį (Naranjo-Gil ir kt., 2009) bei ilgo stažo neigiamo poveikio aukščiausių vadovų pasiryžimui inkorporuoti naują informaciją į savo mąstymo būdą (Hall, 2011).

Pabrėžtina, kad svarbi ne tik absoliuti stažo trukmė, bet ir stažo homogeniškumas komandoje. Grupės homogeniškumas demografiniu požiūriu labiau leidžia suvokti panašumą su kitais ir patrauklumą kitiems (Pfeffer, 1983). Ir priešingai, jeigu komandą sudaro skirtingą stažą turintys vadovai, labiau tikėtina, kad jų požiūriai į organizaciją bei jos strategiją bus skirtingi dėl jų stažo skirtingumo (Katz, 1982). Stažo heterogeniškumas didina aukščiausio lygio vadovų komandos galimybes atsisakyti anksčiau naudotų veiklos būdų ir pertvarkyti organizacinę strategiją (Wiersema ir Bantel, 1992). Vadinas, aukščiausio lygio vadovų komandoje stažo heterogeniškumas turėtų užtikrinti skirtingų nuomonių buvimą ir strateginių pokyčių galimybę.

Išsilavinimas

Darbuotojų išsilavinimo lygis yra svarbus organizacijos veiklos veiksnys. Aukščiausi vadovai, turintys aukštesnį išsilavinimo lygį, pajėgūs interpretuoti sudėtingesnę informaciją ir ją susisteminti, siekiant greitesnio strateginių sprendimų priėmimo (Wally ir Baum, 1994). Tyrimai atskleidė, kad išsilavinimo lygis teigiamai susijęs su gebėjimu priimti pokyčius, polinkiu rizikuoti (Wiersema ir Bantel, 1992), su inovacijomis (Bantel ir Jackson, 1989), kūrybiškesniu problemų sprendimu (Goll ir kt., 2001).

Hambrick ir Mason (1984) manymu, vadovų kognityvinius modelius veikia ne tik išsilavinimo lygis, bet ir jo tipas. O tai reiškia, kad egzistuos vadovų, įgijusių išsilavinimą inžinerijos, verslo ar kitose srityse, kognityvinių modelių skirtumai.

Apibendrinant būtina pastebėti du su nagrinėjama problema susijusius dalykus. Pirma, demografinės vadovų charakteristikos gali turėti gana platą variacijos spektrą. Tarkime, amžiaus požiūriu nuo maždaug 25 iki 65 metų. Antra, demografinės aukščiausio lygio vadovų komandos charakteristikos yra pakankamai jautrios atsitiktinumui. T. y. neturint dažnų atvejų, kokių nors

normatyvinių rėmų (pvz., ne jaunesnis nei 25 metai, ne vyresnis kaip 50 metų) gana stichiškai susiformuoja konkrečios komandos struktūra.

3. AUKŠČIAUSIO LYGIO VADOVŲ KOMANDOS ORGANIZACIJOJE: TEORINĖS KONCEPCIJOS IR EMPIRINIAI TYRIMAI

3.1. Aukščiausio lygio vadovų komandos samprata

Organizacijos aukščiausioji vadovybė vadybinėje literatūroje yra vadinama aukščiausio lygio vadovų grupe, aukščiausio lygio vadovų komanda, vyriausių vadovų komanda, dominuojančia koalicija, įtakinga grupuote (Matthews, 1998; Finkelstein ir kt., 2009).

Tačiau labiau konceptuali požiūriu šiai aukščiausiai grupei priskiriami darbuotojai, užimantys organizacijoje aukščiausias pozicijas. Tai organizacijos struktūros viršuje esanti individų grupė, kuri atsakinga už strateginius ir organizacinius sprendimus, turinčius poveikį įmonės, kaip visumos, kryptims, procesams bei veiklai (Helfat ir kt., 2006).

Pabrėžtina, kad nėra vieningos nuomonės, kaip traktuoti aukščiausią vadovybę – ar kaip komandą, ar kaip grupę. Kai kurie autoriai, apibūdindami aukščiausių vadovų grupes, oponuoja aukščiausio lygio vadovų komandos termino vartojimui. Hambrick (1994, 1995) teigia, kad tokios aukščiausių vadovų grupės nėra tikros komandos, nes jos nariai neveikia priklausomai vienas nuo kito ir kaip vieningas vienetas, kartu atliekantis savo darbą. Taigi jis teikia prioritetą terminui „aukščiausio lygio vadovų grupė“. Anot Murray (1989), aukščiausia vadovybė – tai už strategijos formavimą ir struktūrinį reagavimą atsakinga grupė. Manytina, kad terminas „komanda“ reikštų, kad tokioje vadovų grupėje yra didesnis suderinamumas.

Vis dėlto dauguma tyrimų, susijusių su aukščiausio lygio vadovų veikla, juos charakterizuoja kaip komandą, nepaisant esančio darnos ar bendradarbiavimo lygio. Taigi priimtina vartoti aukščiausio lygio vadovų

komandos ir aukščiausio lygio vadovų grupės terminus kaip sinonimus. Todėl šiame darbe abudu terminai bus vartojami sinonimiškai, nors pripažįstama, kad komandos samprata platesnė už grupės sampratą jos identiškumo, pasitikėjimo, tarpusavio priklausomybės ir įgalinimo kontekste.

Kita vertus, nemažai diskusijų kelia klausimas, kas gi organizacijoje sudaro aukščiausio lygio vadovų komandą: ar tai įmonės vadovui pavaldi skirtingų departamentų vadovybė, ar arčiausiai įmonės vadovo esantys aukščiausio lygio vadovaujantys darbuotojai, dalyvaujantys priimant svarbiausius sprendimus, ar visi įmonės aukščiausio lygio vadovai (West, 2012). Dažniausiai aukščiausio lygio vadovų komanda yra apibūdinama kaip oficialiai dokumentuose skelbiamas aukščiausių vadovų sąrašas arba aukščiausio organizacijos vadovo nurodomi vadovai (O'Reily ir kt., 1993; Sutcliffe, 1994; Finkelstein ir Hambrick, 1996). Tai viceprezidento ir aukštesnio lygio vadovai (Michel ir Hambrick, 1992; Keck ir Tushman, 1993). Tai yra geriausiai apmokami vadovai (Carpenter ir kt., 2001). Anot Cyert ir March (1963), tai „dominuojanti koalicija“, įtakingų žmonių grupė, jungianti organizaciją su išorės aplinka ir priimanti įtakingus sprendimus. Kitų autorių nuomone, tyrimuose, susijusiuose su komandos demografinių charakteristikų įtakos strategijos pasirinkimui, tokiai komandai tikslinga būtų priskirti vadovus, atsakingus už strateginių sprendimų priėmimą (Jackson, 1992). Tokiu atveju komandą galėtų sudaryti ne vien aukščiausio lygio vadovai, bet ir kitų organizacinių lygių vadovai ar specialistai. Roberto (2003) teigia, kad aukščiausio lygio vadovų komandą suformuoja stabilus centras ir dinamiška periferija, kuri gali kisti priklausomai nuo strateginių pasirinkimų situacijos. Finkelstein (1992) nuomone, aukščiausio lygio vadovų komandą suformuoja vadovai, turintys didžiausią galią paveikti bendrą organizacijos strateginę kryptį. Tai žmonės, kurie formuoja ir diegia strateginius sprendimus, yra labai reikšmingi, o jų įtaka organizacinei kultūrai yra galinga ir visą apimanti (Flood ir kt., 2001). Kadangi sudėtinga būtų suteikti prioritetą vienam aukščiausio lygmens vadovų komandos apibūdinimui, tikslinga būtų jį derinti su pagrindiniais konkrečiau tyrimo tikslais.

Atkreiptinas dėmesys į tai, kad aukščiausio lygio vadovų komandos organizacijose veikia skirtingai nei kitos komandos. Jų užduotis organizacijoje yra užtikrinti jos veiklos efektyvumą ir sėkmę. Tai reiškia, kad aukščiausių vadovų komanda prisiima atsakomybę už atitinkamos strategijos formavimą, o tai leistų organizacijai sėkmingai veikti aplinkoje, kad būtų aiškūs sėkmės ir efektyvumo orientyrai. Komanda turi užtikrinti strategijos įgyvendinimą ir tinkamas sąlygas, leidžiančias tikslingai panaudoti visus turimus išteklius, siekiant organizacijos efektyvumo bei sėkmės (West, 2012).

Savo ruožtu Katzenbach ir Smith (1993) palaiko idėją, kad aukščiausio lygio vadovų komandos yra unikalios. Jos gali būti sudėtingesnės, jas sunkiau transformuoti į tikrąją komandą ir jų atliekamą darbą neretai yra sunku apibūdinti. Tokių komandų nariai vykdo strateginį, operatyvinių ir institucinių vadovavimą. Kiekvienas narys atsakingas už savo atskiros funkcijos vykdymą ir kartu prisiima ypatingą korporatyvinę atsakomybę (Matthews, 1998).

Taip pat svarbu pažymėti Ancona ir Nadler (1989) nuomonę, kad aukščiausio lygio vadovų komandą nuo kitų darbo komandų skiria dvejopų užduočių, valdant išorės ir vidaus organizacijos aspektus, atlikimas, didelė politinio veiksnio jų veikloje svarba. Tokių komandų nariams būdingi stiprūs individualių laimėjimų siekimo motyvai ir atitinkamas statusas organizacijoje. Aukščiausio lygio vadovų komanda yra hierarchijos viršūnėje ir turi pakankamai galios bei laisvės. Be to, dėl įsitraukimo į konkurenciją, pokyčius ir strategijų kūrimą bei įdiegimą, šios komandos pasižymi stipriu savo svarbos ir veiklos padarinių pojūčiu.

Pagaliau Hambrick (1994) aukščiausio lygio vadovų komandas nuo kitų atskiria pagal kelias dimensijas. Aukščiausio lygio vadovų komandos darbas yra sudėtingas ir daugiaaspektis. Jos nariai užima pozicijas tarp išorės verslo aplinkos ir vidaus organizacijos aplinkos. Komanda susiduria su milžinišku informacijos, kuri iš dalies nėra tinkamai apibūdinta, kiekiu. Darbas neturi apibrėžtų laiko rėmų, o pats darbo procesas yra lankstesnis ir dinamiškesnis nei kitų grupių darbas. Komandos nariai turi tiek korporatyvinių, tiek funkcinų

įsipareigojimų. Aukščiausio lygio vadovų grupės nariai gali teikti prioritetą individualiam, o ne komandiniam darbui.

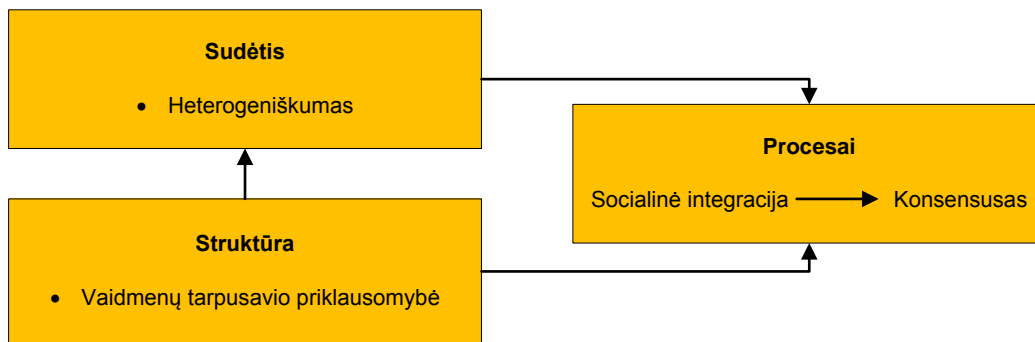
Būtina pastebėti, kad aukščiausio lygio vadovų komandos vaidmuo yra susijęs su organizacijos veiklos organizavimu bei valdymu, formuojant ir įgyvendinant strateginius ir operatyvinius sprendimus, galinčius turėti ilgalaikius padarinius (Castanias ir Helfat, 1991). T. y. aukščiausio lygio vadovų komanda atsakinga už viską, kas vyksta organizacijoje. Hambrick ir Mason (1984) nuomone, aukščiausios vadovybės vaidmuo yra nustatyti organizacijos strateginę poziciją (pvz., aiškiai atskirti organizacijos poziciją nuo jos konkurentų). Kaip rodo praktika, organizacijai siekiant užimti lyderiaujančias pozicijas, aukščiausia vadovybė turi ypatingą reikšmę (Carmeli, 2006).

Anot Christensen ir kt. (1978), aukščiausios vadovybės vaidmuo gali būti apibūdinamas kaip organizacijos lyderio (vadovauja organizacijai, realizuojant jos planus), asmeninio lyderio (tikslų ir politikos komunikatorius) ir pagrindinio organizacijos tikslo ir vizijos kūrėjo (užtikrinti organizacijos plėtrą, vadovaujantis ateities vizija) (Carmeli, 2006, p. 155).

Apibendriant galima pastebėti, kad aukščiausio lygio vadovų komandos samprata nėra nusistovėjusi tiek pagal valdymo hierarchiją, tiek pagal tai, kas ją apibūdina kaip išskirtinę. Šio darbo tyrime bus orientuojamasi tik į organizacijų strateginio valdymo lygį ir išskiriami labiau kokybiniai komandos parametrai.

3.2. Esminiai aukščiausio lygio vadovų komandos sąveikos elementai

Dauguma tyrėjų, analizuodami skirtingus aukščiausio lygio vadovų komandos aspektus, pripažįsta, kad tai multidimensinis konstruktas, kurį suformuoja trys tarpusavyje susiję esminiai elementai: sudėtis, struktūra ir procesai (3 pav.).



3 pav. Aukščiausio lygio vadovų komandos sąveika

Sudaryta remiantis Finkelstein ir kt. (2009)

Sudėtis atspindi kolektyvines komandos narių charakteristikas, kaip antai jų vertybes, kognityvinę bazę, asmenines charakteristikas, patirtį, ir gali būti gvildinama homogeniškumo (komandoje dominuojančią tendenciją) ar heterogeniškumo požiūriu. Anot Finkelstein ir kt. (2009), aukščiausio lygio vadovų komandos heterogeniškumas apima tiek psichologinius veiksnius (vertybes, įsitikinimus, kognityvinius gebėjimus), tiek aukščiausių vadovų patirtį (amžių, darbo stažą, išsilavinimą, funkcinę kvalifikaciją).

Vienas iš dažniausiai tyrinėjamų ALV komandos sandaros aspektų yra *demografinis heterogeniškumas*. Anot Knight ir kt. (1999), vienas iš esminių „aukščiausio ešelono“ teorijos teginių yra tai, kad demografinės charakteristikos yra glaudžiai susijusios su psicholiniais ir kognityviniais vadovų orientacijų elementais. Šios orientacijos veikia strateginius pasirinkimus bei sprendimus, todėl turi reikšmingą poveikį įmonės rezultatams (Carson ir kt., 2004, p. 122).

Demografinis ir kognityvinis heterogeniškumas didina aukščiausio lygio vadovų komandos siūlomų strateginių sprendimų alternatyvų ir jų įvertinimų skaičių (Finkelstein ir Hambrick, 1996). Kognityvinės komandos struktūros skirtingumas leidžia rinkti ir interpretuoti įvairesnę informaciją ir generuoti sprendimus, kurie, savo ruožtu, gali paskatinti organizacinius bei strateginius pokyčius (Dutton ir Duncan, 1987). Wiersema ir Bantel (1992) teigia, kad labiau heterogeniškos aukščiausio lygio vadovų komandos, priimdamos strateginius sprendimus, gali būti kūrybiškesnės už labiau homogeniškas aukščiausio lygio vadovų komandas ir yra daugiau linkusios į pokyčius.

Tyrimų rezultatai pabrėžia, kad aukščiausių vadovų komandos heterogeniškumas gali užtikrinti teigiamus organizacinius rezultatus, kaip antai didesnę pasitenkinimą darbu, didesnę įsipareigojimą organizacijai, geresnius veiklos rezultatus (Wright ir kt., 1995; Jehn ir kt., 1999; Gilbert ir kt., 1999). Atskiri tyrimai rodo, kad aukščiausio lygio vadovų komandų demografiniai rodikliai veikia inovacijas (O'Reilly ir Flatt, 1989), vadovų kaitą (Wagner ir kt., 1984), įmonės veiklą (Hambrick ir D'Aveni, 1992; Keck, 1991).

Aukščiausio lygio vadovų komandos, pasižyminčios didesniu amžium, išsilavinimu, stažo, lyties įvairumu, turi platesnes integracijos galimybes, o tai organizacijoms gali būti naudinga. Komandos, kurias sudaro skirtingą stažą turintys vadovai su, įgauna potencialų pranašumą dėl įvairesnių įgūdžių ir gebėjimų, panaudojamų sprendimo priėmimo procese. Tokios komandos geba parengti platesnį pasirinkimų ir kriterijų strateginiams sprendimams priimti diapazoną (Goodstein ir kt., 1994).

Tačiau itin heterogeniškos komandos susiduria su daugybe kliūčių, pvz., skirtingo pasirengimo individų integracija į darnią grupę. Heterogeniškose komandose iškyla didelė konfliktų atsiradimo grėsmė, o tai gali sulėtinti strateginių sprendimų priėmimą ir neigiamai atsiliiepti konkurencingumo išlaikymui (Carson ir kt., 2004, p. 122). Be to, didesnė įvairovė gali būti susijusi tiek su aukštesniais darbuotojų kaitos bei pravaikštų rodikliais (Milliken ir Martins, 1996), tiek su socializacijos, komunikacijos ir sutelktumo problemomis komandų viduje (Jackson ir kt., 1992).

Struktūra siejama su komandos narių vaidmenimis ir jų ryšiu bei komandos dydžiu. Itin svarbu pabrėžti, jog egzistuoja veiklos priklausomybė nuo informacijos ir išteklių pasidalijimo laipsnio bei kitų koordinavimo formų komandoje (Finkelstein, 2009).

Trečiasis elementas – komandoje vykstantys *procesai* siejami su aukščiausių vadovų sąveika komandoje, jiems priimant strateginius sprendimus. Tai socialinė integracija ir konsensusas. *Konsensusas* komandoje – tai visų narių sutarimas dėl priimamų sprendimų.

Socialinė integracija atspindi grupės patrauklumą, pasitenkinimą dirbant su kitais komandos nariais, socialinę sąveiką tarp grupės narių (O'Reilly ir kt., 1989). Kiek aukščiausių vadovų komanda geba veikti kaip vieninga komanda, kiek ji pajėgi siekti nustatytų tikslų, parodo komandos elgesio (ar socialinės) integracijos kriterijus. Anot Hambrick (1994), aukščiausio lygio vadovų komandų tyrimuose elgesio integracija atspindi, koku mastu aukščiausių vadovų komandos nariai sugeba priimti bendrus sprendimus, atvirai dalytis informacija bei nuomonėmis ir bendradarbiauti (Raes ir kt., 2013). Elgesio integracijos tyrimai parodė, kad tai turi teigiamą įtaką įmonių strategijoms įgyvendinti ir veiklos rezultatams, kaip antai, strateginių sprendimų kokybei, ekonominei ir žmonių veiklai (Carmeli, 2008; Carmeli ir Halevi, 2009; Carmeli ir Schaubroeck, 2006; Ling ir kt., 2008; Lubatkin ir kt., 2006). Aukščiausio lygio vadovų komanda, kurioje socialinės integracijos lygis yra pakankamai aukštas, vertina kiekvieno komandos nario žinių bei gebėjimų integravimą ir papildo vienas kitą, o tai suteikia jiems galimybę efektyviau priimti ir diegti strateginius sprendimus.

Neabejotinai reikšminga tyrimų išvada yra susijusi su aukščiausių vadovų funkciniais ir simboliniais vaidmenimis. Darbuotojų savo aukščiausių vadovų komandos elgsenos suvokimas ir vertinimas turi poveikį jų darbo rezultatams (Mayer ir Gavin, 2005; Kim ir kt., 2009). Raes ir kt. (2007) nuomone, tuo atveju, kai aukščiausio lygio vadovų komanda demonstruoja elgsenos vientisumą ir aukštą vienybės lygį darbuotojų atžvilgiu, darbuotojai gauna tiek aiškesnę, nuoseklesnę ir sudėtingesnę informaciją, tiek nustatomi tikslai geriau atitinka skirtingus organizacijos padalinius. Visa tai sukuria klimata, orientuotą į bendradarbiavimą bei komandinį darbą ir leidžia darbuotojams skirti savo laiką ir energiją produktyviam darbui. Priešingu atveju, jeigu aukščiausio lygio vadovų komandos integracijos lygis yra nepakankamas, darbuotojus ne tik erzins informacijos bei reikalavimų prieštaravimas, bet atsiras pagrindas manyti, kad komandinis darbas nėra vertinamas ir būtinas (Raes ir kt., 2013). Tai, anot Kim ir kt. (2009) ir Rosen ir kt. (2009), gali sukurti tokį klimata, kai darbuotojai savo pastangas skirs save apsaugoti, gynybos elgsenai ir

organizacinei politikai, o tai turės neigiamą poveikį darbuotojų veiklos rezultatams.

Socialinė integracija traktuotina kaip esminis aukščiausio lygio vadovų komandos įvairovės laipsnio veiksnys. Kiek komandoje bus pasinaudota ta įvairove, priklauso nuo socialinės integracijos laipsnio ir laiko, kurį aukščiausi vadovai praleidžia kartu kaip komanda. Esant žemam integracijos lygiui, didelis įvairovės laipsnis turės neigiamą įtaką priimant strateginius sprendimus, nes sąnaudos, susijusios su žema socialine integracija, nusvers žinių, įgūdžių ir požiūrių skirtingumo naudą.

Komandų veiksmingumo tyrimai taip pat atskleidžia, kad kartu komandoje praleistas laikas turi reikšmingą poveikį tiek grupės procesams ir dinamikai, tiek komandos narių susitelkimui ir socialinei integracijai (Cohen ir Bailey, 1997). Be to, socialinė integracija turi įtakos komandos sandaros aspektams. Šis konstruktas parodo, kiek komandos narius traukia ir kiek jie psichologiškai yra linkę būti kartu (Hambrick, 1994). Susitelkimo ir integracijos laipsnis stipriai veikiamas darbo stažo: kuo panašesnis komandos narių darbo stažas, tuo stipresnė komunikacija komandoje ir aukštesnis integracijos laipsnis.

Komandos socialinė integracija ir tarpusavio patrauklumas ypač reikšmingi komandose pasižyminčiose didesniu įvairovės laipsniu. Tačiau vadybinės patirties įvairovė nereikalauja aukšto socialinės integracijos lygio, nes sąnaudos, susijusios su vadybinės patirties skirtingumu, gali būti mažesnės nei neigiami skirtingo išsilavinimo padariniai. Mažai tikėtina, kad vadybinės patirties skirtingumai gali turėti neigiamų padarinių, tuo tarpu išsilavinimo skirtumai gali neigiamai atsiliiepti veiklos rezultatams.

3.3. Aukščiausio lygio vadovų komandų teorinės koncepcijos ir modeliai

Aukščiausio lygio vadovų komandų tyrimai plačiai paplito nuo 20 a. 9 dešimtmečio. Įvairūs atlikti tyrimai rėmėsi teorinėmis koncepcijomis ir modeliais, iliustruojančiais skirtingus aukščiausio lygio vadovų komandų struktūros, sprendimo priėmimo ir veiklos konteksto aspektus. Žinomiausi yra

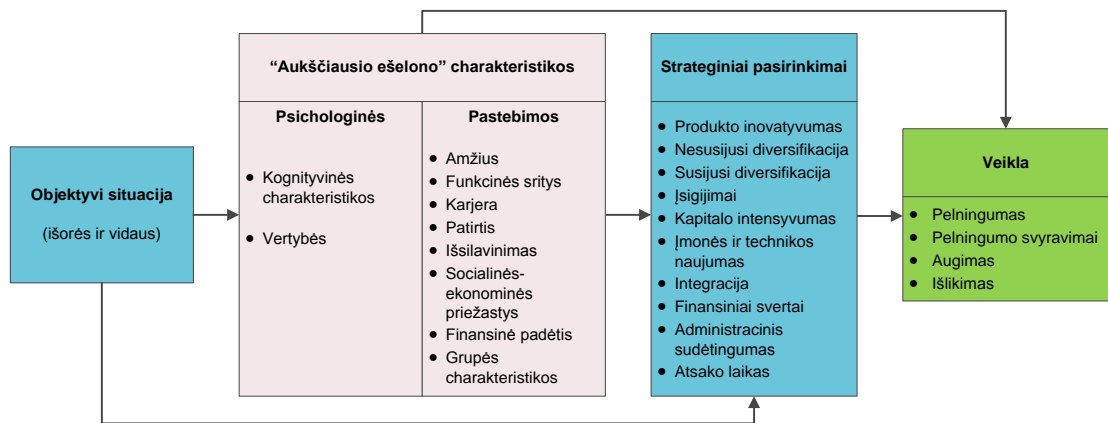
„aukščiausio ešelono“ teorija (Hambrick ir Maison, 1984), Gladstein (1984), Gist ir kt., (1987), Cohen (1994), Hambrick (1994), Carpenter ir kt., (2004) modeliai.

„**Aukščiausio ešelono**“ teorijos (angl. *Upper Echelon Theory*) autorių Hambrick ir Maison (1984) nuomone, organizacijos tam tikra prasme yra jų aukščiausios vadovybės asmenybių atspindys. Aukščiausio lygio vadovų komanda įmonėje turi žymią veiksmų laisvę nustatant jos ateities strateginius kontūrus. Įmonių aukščiausia vadovybė pasirenka veiklos sritį ir organizuoja įmonės veiklą, remdamasi savo asmeninėmis bei profesinėmis charakteristikomis. Šių charakteristikų diagnostikos ir jų įtakos objektyviems organizacijos rezultatams prognozės problema įgauna esminę reikšmę. Būtent šiai problemai spręsti skirtas Hambrick ir Maison (1984) konceptualus „aukščiausio ešelono“ modelis. Jo esminius principus atspindi šie teiginiai (Kosheleva, 2008, p. 90):

- strategijos pasirinkimas, strateginiai sprendimai yra įtakingų organizacijos asmenų vertybių ir kognityvinių ypatumų atspindys;
- savo ruožtu šių asmenų vertybės ir kognityviniai ypatumai yra daugelio pastebimų charakteristikų, pvz., amžiaus, išsilavinimo, darbo stažo, finansinės padėties ir kt., funkcija;
- egzistuoja organizacinių rezultatų ir šių įtakingų asmenų pastebimų charakteristikų ryšys.

Pasiūlytas strateginio pasirinkimo modelis pabrėžia aukščiausių vadovų demografinių charakteristikų sąsaja su organizaciniais procesais ir jų rezultatais. Esminis modelio veiksnys yra vertybės bei kognityviniai ypatumai, suformuojantys atrankinio suvokimo ir aplinkos veiksnių interpretacijos prizmę ribotame vadovų akiratyje.

Modelį sudaro keturios dalys: objektyvi situacija, aukščiausio lygio vadovų charakteristikos, strateginiai pasirinkimai ir veikla (4 pav.). *Objektyvi situacija* apibūdina padėtį išorės ir vidaus aplinkoje.



4 pav. „Aukščiausio ešelono“ teorinis modelis (Hambrick, Maison, 1984)

Aukščiausio lygio vadovų charakteristikos skirstomos į dvi kategorijas: psichologines (apimančios vertybes ir kognityvinį pagrindą) ir pastebimas. Anot Hambrick ir Maison (1984), pastebimos vadovų charakteristikos yra amžius, funkcinė ir kita patirtis, išsilavinimas, socialinės-ekonominės charakteristikos, finansinė pozicija ir grupės charakteristikos. Autorių buvo pasiūlyta 21 charakteristika, kurios siejamos su strateginiais pasirinkimais ir organizacinės veiklos rezultatais (Chuang ir kt., 2009, p. 186).

Strateginiai pasirinkimai yra daugiau susiję su elgsenos veiksniais, o ne su ekonominio optimizavimo skaičiavimais. Taigi strateginiai pasirinkimai apima nemažai elgsenos komponentų ir atspindi sprendimą priimančio asmens išskirtinius bruožus, t. y. kognityvinį supratimą ir vertybių prioritetus (Chuang ir kt., 2009, p. 186). Šie bruožai apibrėžia situacijos, su kuria susiduria vadovas, rėmus ir suformuoja jo suvokimą. Kadangi kognityvinis supratimo pagrindas (angl. *cognitive base*), vertybės ir suvokimas yra nematomi, svarbios būna matuojamos vadybinės charakteristikos, kurios tampa to nematomo konstrukto adekvačiais pagrįstais indikatoriais. *Veikla* siejama su tokiais organizacijos veiklos rezultatais, kaip antai augimas, pelningumas.

Hambrick ir Maison (1984) požiūrio originalumas yra susijęs su pasiūlymu akcentuoti nebe vertybes ir kognityvinius ypatumus, kurių objektyvus diagnostinis vertinimas yra gana sudėtingas, o pastebimas vadovų charakteristikas, kaip objektyvias ir matomas asmeninių charakteristikų

apraiškas, kurios netiesiogiai, bet gana patikimai atspindi vadovų vertybines ir kognityvines savybes.

Antrasis **Hambrick modelis** (1994) buvo sukurtas, siekiant sisteminio aukščiausių vadovų tyrinėjimų organizavimo ir yra sudėtingesnis nei autoriaus pasiūlytas ankstesnis modelis (1984). Tai yra integruota teorinė aukščiausių komandų koncepcija, jungianti keturis elementus: sudėtį, struktūrą, skatinimą ir procesus. Komandos narių charakteristikos (individualios ir grupinės) atspindi komandos *sudėtį*. *Struktūros elementas* siejamas su vaidmenimis ir santykiais. *Skatinimas* apima atlyginimą ir paaukštinimą. *Procesai* susiję su vidine komandos elgsena ir komunikacijos modeliais (Matthews, 1998).

Hambrick nuomone, yra dviejų tipų jėgos – išcentrinė (išstumia elementus iš centro) ir įcentrinė (stumia į centrą, t. y. elgsenos integracija), kurios gali turėti įtakos aukščiausių vadovų gebėjimui funkcionuoti kaip tikra komanda, nes gana dažnai aukščiausi vadovai veikia kaip grupės. Elgsenos integruotumas, pasireškiantis vidiniu pasikeitimu, bendradarbiavimu ir abipusiu prisiderinimu, lemia pajėgumą veikti kaip vieninga komanda (Hambrick, 1994, p. 188). Abiejų jėgų konceptualizavimo elementai yra organizacijos dydis, srities platumas (pvz., diversifikacija), verslo strategija, organizacinis vangumas, verslo aplinkos tipas.

Hambrick teigimu, mažose organizacijose, kur diversifikacija nėra plati, taikoma Prospector tipo verslo strategija (orientacija į produkto bei rinkos galimybes ir inovacijas), organizacinio vangumo lygis yra vidutinis, verslo aplinka dinamiška, tikėtina, kad aukščiausio lygio vadovų komandose yra aukšto lygio elgsenos integracija. Tačiau kai diversifikacijos lygis yra aukštas, taikoma Defender tipo verslo strategija, organizacinio vangumo lygis yra arba labai aukštas, arba labai žemas, verslo aplinka pakankamai stabili, elgsenos integracija galėtų mažėti. Sąveikaujančios, bendradarbiaujančios aukščiausio lygio vadovų komandos tam tikromis sąlygomis gali tapti vadovaujančių talentų susibūrimu (Hambrick, 1994, p. 199).

Gladstein modelis (1984) susijęs su komandos efektyvumu ir pateikia makrosistemą, apimančią indėlių, procesus ir rezultatus (Bolo ir kt., 2011, p. 5).

Indėlio kategorija apima grupinį bei organizacinį lygmenis ir susideda iš šių kintamųjų – komandos dydis, sudėtis ir struktūra, turimi ištekliai bei organizacinės struktūros. Procesai apima grupinius procesus, kaip atvirą komunikaciją bei palaikymą. Rezultatų kategorijai priklauso komandos efektyvumas, kurį atspindi darbo atlikimas ir pasitenkinimas. Komandos užduočių charakteristikos (sudėtingumas, neapibrėžtumas ir nepriklausomumas) moderuoja ryšį tarp grupinių procesų ir komandos efektyvumo. Anot Goodman ir kt. (1987), šis modelis dėl jo kompleksiskumo ir matavimo galimybių yra svarbus tiriant mažas grupes.

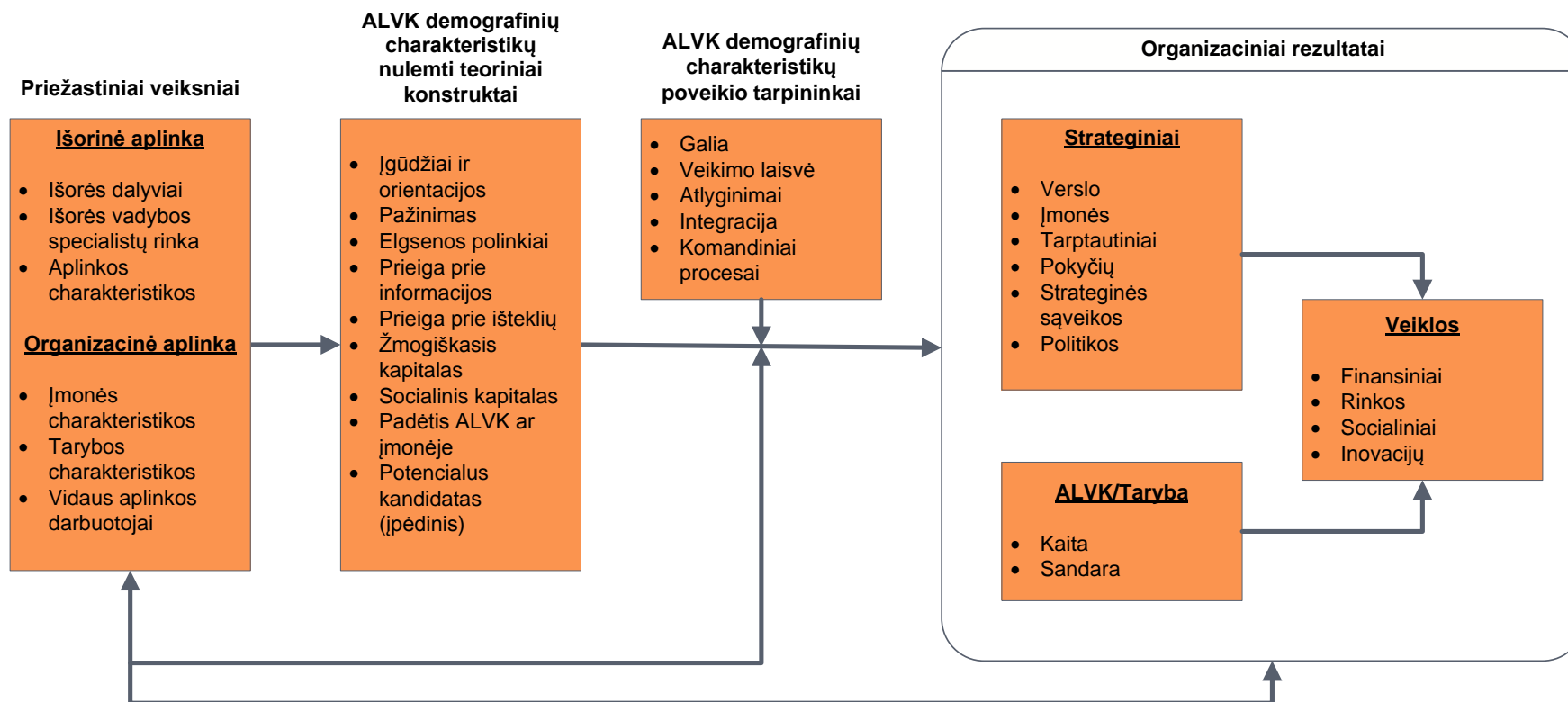
Gist, Locke ir Taylor modelis (1987) taip pat susijęs su mažų grupių bei jų funkcionavimo tyrimais ir turi daug bendro su Gladstein modeliu. Autorių išskirti kintamieji papuola į tris kategorijas: indėlis (vadovavimas, komandos dydis ir nariai), procesai (įtaka, komandos vystymasis ir sprendimų priėmimo būdai) ir rezultatai (komandos darbo atlikimas bei jos narių gyvenimo kokybė). Autoriai teigia, kad mažų komandų veikla yra veiksmingesnė, nes sprendimų priėmimas yra veikiamas komandos narių turimų žinių ir gebėjimų. Dalyvavimu pagrįstas sprendimo priėmimo metodas yra efektyvesnis, kai komandos nariai nagrinėjama tema turi pakankamai žinių ir kai užduotis yra sudėtingesnė (Matthews, 1998).

Cohen modelis (1994) yra orientuotas į savivaldos komandos efektyvumą. Modelyje pateikiamas gana didelis indėlio tipų skaičius veikia komandos atliekamą darbą, kuris apibūdinamas kontrolės kaštu, produktyvumo ir kokybės gerinimo kontekste, bei komandos narių nuostatas dėl jų darbinio gyvenimo kokybės. Komandos veikla ir jos narių nuostatos yra tiesiogiai veikiamos keturių indėlio tipų. T. y. darbuotojo įtraukimas (galia, mokymai, atlyginimas), padrašinanti vadovų elgsena (savęs stebėjimas-vertinimas, savęs paraginimas ir savikritika), užduoties kūrimas (įvairovė, autonomija ir grįžtamasis ryšys), komandos charakteristikos (sandara, įsitikinimai ir procesas, įskaitant grupės dydį, normas, koordinavimą ir inovatyvumą) (Matthews, 1998, p. 273). Narių nuostatos apima pasitenkinimą darbu ir komanda bei organizacinį įsipareigojimą.

Carpenter, Geletkanycz ir Sanders (2004) modelis suformuotas remiantis ankstesniais „aukščiausio ešelono“ tyrimais. Lyginant jų pasiūlytą modelį su Hambrick ir Mason (1984) originaliu modeliu, pastebėtina, kad jame daugiau pabrėžiami situaciniai veiksniai (5 pav.).

Vienas iš reikšmingų modelio bruožų yra organizacinių ir aplinkos aukščiausių vadovų komandos sandaros pirmtakų įtraukimas. T. y. aplinkos arba išorės situacija ir vidaus arba organizaciniai aspektai, kaip įmonės aukščiausių vadovų komandos ar direktorių tarybos charakteristikos, kurios gali lemti tiek strategiją, tiek pačios komandos sandarą. Taip pat svarbu yra tai, kad analizuojant aukščiausių vadovų komandų veiklos įtaką organizacijos rezultatams, paskutiniai praplėsti į juos įtraukiant tiek strategijos, tiek pačios komandos ar direktorių tarybos aspektus. Tačiau tam tikri modelio elementai vis dėlto yra neaiškūs ir patenka į „juodosios dėžės“ kategoriją. Pvz., beveik neatsispindi demografinių atributų ir įmonės veiklos ryšys (Cannella ir kt., 2008).

Apibendrinant būtų galima teigti, kad anksčiau paminėti modeliai, juos vertinant sisteminiu požiūriu, tarpusavyje susiję šių trijų kategorijų – indėlis (input), procesas ir rezultatas (outcome) – kontekste. Gladstein (1984), Gist ir kt. (1987) bei Cohen (1994) modeliai kaip reikšmingą elementą išskiria grupės dydį. Visi modeliai, išskyrus Hambrick ir Mason (1984) bei Carpenter ir kt., (2004), akcentuoja atlyginimo elemento svarbą. Svarbi visų modelių dalis yra veikla. Gladstein (1984) ir Hambrick (1994) bei Carpenter ir kt., (2004) modeliuose reikšminga kintamoji yra aplinka. O verslo strategija tiek Hambrick (1994), tiek Gist ir kt. (1987) modeliuose yra neatsiejamas aukščiausio lygio vadovų komandų vertinimo elementas.



5 pav. Carpenter, Geletkanycz ir Sanders (2004) modelis

3.4. Aukščiausio lygio vadovų komandų tyrimai

Ankstesniuose „aukščiausio ešelono“ tyrimuose, analizuojant galimus ryšius tarp ALV komandos demografinių charakteristikų bei skirtingų organizacinių rezultatų, vyravo organizacinės demografijos požiūris (Pfeffer 1983). Atlikti tyrimai patvirtina egzistuojantį ryšį tarp aukščiausio lygio vadovų komandų ir organizacinės veiklos, o tai ypač svarbu greitai besikeičiančių aplinkos sąlygų kontekste (Eisenhardt ir Schoonhoven, 1990; Finkelstein ir Hambrick, 1990; Hambrick ir D’Aveni, 1992; Michel ir Hambrick, 1992; Murray, 1989; Finkelstein ir Halebian, 1993; Shepherd ir Wiklund, 2003; Covin ir kt., 2005; Handelberg ir Vyakarnam, 2005; Haber ir Reichel, 2007; Vasilaki ir O’Regan, 2008).

„Aukščiausio ešelono“ teorijos teigimu, aukščiausio lygio vadovų demografinės charakteristikos lemia aukščiausio lygio vadovų komandos kognityvinę struktūrą ir tokiu būdu daro įtaką organizacijos rezultatams (Hambrick ir Maison, 1984). Tai reiškia, kad aukščiausio lygio vadovų komandos sudėtis, pasireiškianti per amžių, išsilavinimą, darbo stažą, reikšmingai veikia organizacinius rezultatus. Šiuos teiginius buvo aktyviai bandoma patvirtinti arba paneigti. Skirtingų autorių atlikti empiriniai tyrimai pabrėžia, kad komandos narių amžius (Datta ir Rajagopalan, 1998; Tihanyj ir kt., 2000), darbo stažas (Berg, 2001; Herrman ir Datta, 2005), išsilavinimas (Jensen ir Zajac, 2004), patirtis (Kor, 2003) ir ALVK įvairovė (Lee ir Park, 2006) turi poveikį įmonės strateginei orientacijai.

Nepaisant aukščiausio lygio vadovų komandų demografinio heterogeniškumo tyrimų populiarumo, kurį anot Hambrick ir Maison (1984), lemia demografinių duomenų prieinamumas, objektyvumas ir patikimumas, galima sutikti su autoriais, kritikuojančiais pernelyg didelį šių duomenų sureikšminimą (West ir Schwenk, 1996; Priem ir kt., 1999).

Be to, panašių tyrimų rezultatai yra gana prieštaringi. Aukščiausio lygio vadovų komandų demografinio skirtingumo poveikis įmonės rezultatams varijuoja nuo pozityvaus (Barsade ir kt., 2000; Carpenter, 2002), mažai reikšmingo (Ferrier, 2001; West ir Schwenk, 1996) iki negatyvaus (Michel ir Hambrick, 1992). Iki šiol diskutuojama, ar vadybinių profilių skirtingumas suteikia įmonėms pranašumą (Cannella ir kt., 2008).

Vis dėlto dauguma tyrėjų pritaria, kad komandoje vykstantys procesai keičia ar apriboja aukščiausio lygio vadovų komandų sudėtis su organizaciniais pasirinkimais ir veiklos rezultatais ryšį (Pettigrew, 1992; Lawrence, 1997; Priem ir kt., 1999). Taip pat pabrėžiama, kad ir įvairūs situaciniai kintamieji apriboja aukščiausio lygio vadovų komandų charakteristikų įtaką priklausomiems kintamiesiems ir apibrėžia komandos aplinkos, organizacinį ir vadybinį kontekstą (Hodgkinson ir Sparrow, 2002; Carpenter ir kt., 2004). T. y. nacionalinė kultūra (Geletkanycz, 1997), internacionalizacijos lygis (Carpenter, 2002), socialinės sąveikos aukščiausio lygio vadovų komandose būdai (Simons ir kt., 1999) apriboja komandos sudėtis įtaką organizaciniams rezultatams. Patzelt ir kt., (2008) nuomone, įmonėje taikomas verslo modelis yra vienas iš situacinių kintamųjų, galintis riboti aukščiausio lygio vadovų komandos demografinių charakteristikų įtaką organizacijos veiklai.

Tačiau kyla klausimas, kiek gali būti reikšminga aukščiausio lygio vadovų ir jų komandų įtaka organizacijų rezultatams. Vienų tyrėjų nuomone, ši įtaka nėra reikšminga, kitų – priešingai. Egzistuoja ir tarpinė pozicija, pabrėžianti, kad tam tikrais atvejais aukščiausio lygio vadovų įtaka būna itin stipri, o kitomis aplinkybėmis – visai nereikšminga.

Hannan ir Freeman (1977) pabrėžia, kad aukščiausio lygio vadovai, nustatydami veiklos kryptis, yra gana pasyvūs ir suvaržyti išorės aplinkos bei vidaus organizacinių veiksnių: pvz., fiksuoto investicijų dydžio, tiek iš vidaus, tiek iš išorės apribotų informacijos srautų, vidaus politikos apribojimų, teisinių ir fiskalinių įėjimo ir pasitraukimo iš rinkos barjerų ir t. t. Ypač instituciniai, teisėtvarkos apribojimai, būtinumas laikytis įsigaliojusios tvarkos,

neapibrėžtumas verčia prisitaikyti, rinktis mažiau rizikingą kelią, neretai remiantis labiau sėkmingų vadovų pasirinkimais (Finkelstein, 2009). Pfeffer ir Salancik (1978) manymu, aukščiausios vadovybės vaidmuo yra tik simbolinis.

Kai kurie autoriai (Kadushin, 1995; Kim ir Cannella, 2007) pažymi, kad aukščiausio lygio vadovai yra gana homogeniška grupė, turinti daug panašumų išsilavinimo ir patirties srityje, panašias demografines charakteristikas. Todėl sunku tikėtis veiksmų ar mąstymo įvairovės.

Alternatyvaus požiūrio besilaikantys autoriai (Hambrick ir Mason, 1984) tvirtina, kad aukščiausio lygio vadovų charakteristikos gali paveikti organizacijos veiklos konkurencingumą. Anot Child (1972), vadovai turi pakankamą veikimo laisvę formuojant organizacijos strateginius kontūrus ir gali pasirinkti tokią sprendimų priėmimo terpę, kuri padeda realizuoti organizacijos potencialą. Tik vertinant aukščiausio lygio vadovų įtaką organizacijos rezultatams, vieni tyrėjai akcentuoja demografines charakteristikas, kiti dėmesį sutelkia į vadovų psichologinius atributus (Bolo ir kt., 2011).

Keletas tyrimų atskleidė, kad aukščiausio lygio vadovų komandos turi vis dėlto nemažą įtaką organizacinėms inovacijoms (Bantel, Jackson, 1989), organizacijos strategijai (Michel ir Hambrick, 1992), strateginiams pokyčiams (Wiersema ir Bantel, 1992). Analizuodami aukščiausio lygio vadovų komandų poveikį organizacijos veiklai, Vyakarnam ir Handelberg (2005) išskyrė keturias mokslinėje literatūroje vyraujančias tyrimų kryptis: *grupės išteklių, grupinių procesų, vadovavimas grupės užduočių vykdymui ir asmeninės integracijos į užduotį*. Jų nuomone, siekiant geriau suprasti, kaip aukščiausio lygio vadovų komandos veikia organizacinę veiklą, būtina ne tik identifikuoti demografinius rodiklius, bet ir tikslinga įvertinti komandinius bei individualius procesus, vykstančius aukščiausio lygio vadovų komandose (Vasilaki ir O'Regan, 2008).

Grupės ištekliai. Vyakarnam ir Handelberg (2005) nuomone, pagrindiniai ištekliai, žinios ir įgūdžiai yra itin reikšmingi tam, kad komanda galėtų sėkmingai veikti. Organizacijos veiklos kontekste grupės ištekliai siejami su

ALV komandos žiniomis ir patirtimi, komandos narių skaičiumi ir darbo stažu bei komandos sandara.

Žinios ir patirtis. Neabejotina, kad turima patirtis ir tos srities, kurioje funkcionuoja įmonė, žinios yra itin svarbus sėkmės veiksnys. Bantel ir Jackson (1989), Hambrick, Cho ir Chen (1996), Smith ir kt. (1994) tyrimai atskleidžia, kad kuo aukštesnis aukščiausio lygio vadovų komandos narių išsilavinimo lygis, tuo labiau jie linkę į kūrybiškumą ir inovacijas. Turima patirtis skirtingose funkcinėse srityse leidžia kalbėti apie galimą sėkmingą veiklą ir naujoje organizacijoje (Vesper, 1976). Atsižvelgiant į aukščiausio lygio vadovų komandos funkcionavimą, tiksliau būtų, kad jos narių turimi įgūdžiai papildytų vienas kitą, nei tai, kad komandos veikla priklausytų nuo vieno asmens, pasižyminčio išskirtiniu įgūdžių rinkiniu (Timmons, 1994). Tačiau komandos turimos žinios ir patirtis tam tikroje veiklos srityje leidžia numatyti sėkmingą rezultatą, bet jo neužtikrina. Smith ir kt. (1994) tyrimai parodė, kad kuo didesnis aukščiausios komandos patirties skirtingumas, tuo prastesnė gali būti organizacijos veikla.

Aukščiausio lygio vadovų komandos dydis ir darbo stažas. Komandos narių skaičius yra teigiamai susijęs su organizacine veikla. Haleblan ir Finkelstein (1993) argumentuoja, kad didesnė komanda asocijuojasi su platesnėmis galimybėmis greičiau ir tiksliau apdoroti informaciją. Certo ir kt. (2006) pabrėžia, kad didesnės aukščiausio lygio vadovų komandos geba geriau suvokti ir susidoroti su sunkumais, kylančiais dėl strateginių pasirinkimų. Jos turi didesnes specializacijas, priimant sprendimus, galimybes bei greičiau priima pačius sprendimus (Eisenhardt ir Schoonhoven, 1990). Beje, komandos dydis gali paveikti konfliktų lygį (Bales ir Borgatta, 1966) ir heterogeniškumą (Bantel ir Jackson, 1989).

Katz (1982), vertinant aukščiausio lygio vadovų komandos darbo stažo poveikį organizacijos veiklai, teigia, kad egzistuoja netiesioginis ryšys tarp komandos darbo stažo ir veiklos. Komandos, kurios dirbo kartu ilgą laiką, būna labiau atsidavusios savo esamai padėčiai, narių suvokimas tampa labiau atrankinis ir vis daugiau remiasi komandos turima patirtimi. Taigi ilgai

dirbančios komandos gali tapti mažiau linkusiomis į adaptaciją ir inovacijas. Skirtingas komandos narių darbo stažas skirtingumas neretai asocijuojasi su žemesniu susitelkimo ir pasitikėjimo lygiu (Lawrence, 1997), bet tuo pačiu teigiamai veikia strateginius pokyčius, rinkos dalies ir pelno augimą (Boeker, 1997; Hambrick ir kt., 1996).

Aukščiausio lygio vadovų komandos sandara. Komandos sandara siejama su jos heterogeniškumu, kas paprastai apibūdinama kaip dispersijos dydis ALV komandos kontekste (Certo ir kt., 2006). Anot Hambrick (2007), demografinis komandos heterogeniškumas vaidina pagrindinį vaidmenį formuojant įmonės strategiją, siekiant numatytų tikslų ir užtikrinant aukštus rezultatus. Skirtingi tyrėjai kontroversiškai vertina šio veiksnio poveikį organizacijos veiklai. Carpenter ir kt. (2004) pabrėžia teigiamą ryšį tarp komandos heterogeniškumo, grindžiamo ankstesne patirtimi, išsilavinimu bei darbo įmonėje stažu, ir organizacinės veiklos. Tai patvirtina ir kitų tyrėjų išvados. Tihanyi ir kt. (2000) atskleidė, kad didesnis darbo stažo skirtingumas, skirtingas išsilavinimas ir patirtis asocijuojasi su įmonės diversifikacija. Ferrier (2001) nustatė, kad aukščiausio lygio vadovų komandos sandara turi poveikį įmonių konkurencinei sąveikai. Trumpą darbo stažą turinčios heterogeniškos komandos pasižymi tinkamais gebėjimais adaptuotis sudėtingoje aplinkoje ir turėtų būti produktyvesnės, veikiant nepastovumo ir netikrumo sąlygomis. Kita vertus, ilgą darbo stažą įmonėje turinčios homogeniškos komandos yra labiau produktyvios stabilioje aplinkoje (Keck, 1997).

Savo ruožtu amžiaus skirtingumo komandoje tyrimai pabrėžia, kad neigiamus veiklos rezultatus dažnai lemia konfliktas, kurio pagrindinė priežastis yra neefektyvi komunikacija dėl susikalbėjimo stokos (Pfeffer, 1983; Zenger ir Lawrence, 1989). Kuo labiau skiriasi vadovų komandos narių mentalitetas ar mentalinis komandos užduoties modelis, tuo sunkiau vyksta komunikacijos procesas, bendradarbiavimas ir jų, kaip komandos, strategijos koordinavimas (Flood ir kt., 2001). Jeigu komandos sudėtyje yra kitos lyties atstovų, pvz., moterų (kas anot, Sealy ir kt., 2008; Welbourne ir kt., 2007, nėra dažnas dalykas), arba labai skirtingo amžiaus vadovų, tai gali tapti pagrindu

konfliktams atsirasti arba šių mažumų nuomonei ignoruoti (van Knippenberg ir Schippers, 2007).

Apibendrinant galima teigti, kad egzistuoja didelė požiūrių, aiškinančių komandų išteklius ir jų poveikio komandų veiksmingumui, siekiant organizacijos rezultatų, įvairovė.

Grupiniai procesai. Šie procesai yra susiję su grupės narių elgsena bei jų integracijos laipsniu ir paprastai yra socialinės psichologijos tyrimų objektas. Aukščiausio lygio vadovų komandos proceso aspektai yra socialinė grupės integracija ir komunikacija.

Socialinė integracija. Socialinė integracija – tai daugiaaspektis reiškinys, atspindintis patrauklumą grupei, pasitenkinimą kitais grupės nariais, integraciją tarp grupės narių (O. Reilly ir kt., 1993). Ji yra susijusi su grupės narių elgsena ir veiksmų koordinavimu, siekiant strateginių organizacijos tikslų. Grupės narių suderinamumas stiprina komandinę dvasią, komandinio darbo veiksmingumą ir didina narių pasitenkinimą (Vasilaki ir O'Regan, 2008). Anot O. Reilly ir kt. (1993), socialiai integruoti grupės nariai turėtų demonstruoti didesnę užduočių koordinavimo ir vykdymo efektyvumą, siekiant geresnių organizacinių rezultatų. Be to, socialinė integracija yra teigiamai susijusi su sprendimų kokybe ir aukštesniu veiklos lygiu (Simsek ir kt., 2005).

Komunikacija. Grupės komunikacija yra multidimensinio pobūdžio ir gali skirtis savo dažnumo ir neformalumo lygiu. Komunikacijos dažnumas susijęs su sąveikos tarp komandos narių dažnumu, kai komunikacija vyksta betarpiškai, telefonu, rašytine forma ar elektroniniu paštu (Daft ir Lengel, 1984). Savo ruožtu komunikacijos neformalumas atspindi aukščiausio lygio vadovų komandos teikiamą prioritetą mažiau formaliems komunikacijos šaltiniams (spontaniški pokalbiai ir neformalūs susitikimai) lyginant su formaliais (griežtai suplanuoti susitikimai ir rašytinė komunikacija) šaltiniais (Vyakarnam ir Handelberg, 2005). Kadangi komunikacijos efektyvumo svarba neabejotina, vadovai turėtų susitelkti ne tik ties savo komunikacijos proceso sėkmingumu, bet ir padėti savo pavaldiniams efektyviai komunikuoti. Kai vadovų ir kitų organizacijos narių komunikacija yra neefektyvi, tai neigiamai

atsiliepia organizacijos veiklai ir mažina jos konkurencinį pranašumą (Spinks ir Wells, 1995).

Vadovavimas grupinių užduočių vykdymui. Analizuojant aukščiausio lygio vadovų komandos vadovavimo, įmonės veiklos ir augimo ryšį, atkreiptinas dėmesys į dvi problemas: kiek aiškiai komandos nariai suvokia vykdomas užduotis ir kiek dėl tų užduočių sutampa jų požiūriai.

Tikslo ir vaidmens aiškumas. Tikslo aiškumas yra susijęs su sėkminga organizacine veikla. Yuen (2004) nuomone, tikslo aiškumas gali teigiamai paveikti vadybinę veiklą, tuo tarpu tikslų neaiškumas tarp darbuotojų skatina įtampą, netikrumą, nepasitenkinimą ir sąmyšį. Kad aukščiausio lygio vadovų komanda būtų veiksminga, turi būti aiškiai nustatyti tikslai, vertybės ir normos (Gladstein, 1984). Pagrindinis klausimas, vadovaujant grupinės užduoties vykdymui, yra būtinumas turėti aiškią misiją ir viziją, kurios vėliau turėtų būti perteikiamos pavaldiniams. Dėl nesėkmingo tikslų perteikimo gali kilti nemažai problemų tiek verslo gimimo, tiek augimo stadijose.

Vienodų pažiūrų laikymasis. Svarbus komandinės veiklos aspektas yra laikytis vienodų pažiūrų. Mohrman ir Cohen (1994) teigimu, panašių pažiūrų tarp komandos narių buvimas teigiamai veikia komandos veiklą. Vienodas strateginių tikslų, planų ir veiksmų organizacijoje supratimas yra svarbus aukščiausio lygio vadovų komandos veiksmingumo aspektas, o tai yra itin reikšminga verslo sėkmei.

Asmeninė integracija į užduotį. Asmeninė integracija į užduotį yra siejama su įsipareigojimu atlikti užduoties ir su komandos narių vertybių bei tikslų pasiekimo laipsniu, vertinant, kiek jos indėlis reikšmingas įmonės veiklai (Vyakarnam ir Handelberg, 2005).

Įsipareigojimas. Cook ir Wall (1980) įsipareigojimą apibūdino kaip individo savęs identifikavimą su organizacija, individo įsitraukimą į organizaciją ir individo demonstruojamą lojalumą organizacijai. Aukščiausio lygio vadovų komandos nariai turėtų demonstruoti aukšto lygio įsipareigojimą organizacijai, užduočiai ir strateginiams sprendimams, siekdami sėkmingo ir

neatidėliotino iniciatyvos realizavimo, kas itin svarbu besikeičiančioje ir dinamiškoje aplinkoje (Eisenhardt, 1989).

Vertybių ir tikslų pasiekimas. Aukščiausio lygio vadovų komandos nariai turėtų jausti priklausomybę organizacijai ir demonstruoti moralinį įsipareigojimą, kuris suprantamas kaip savęs identifikavimas su tikslais bei organizacinėmis vertybėmis (Vasilaki ir O'Regan, 2008). Galima teigti, kad turėtų būti ryšys tarp strateginio tikslo, kurį organizacija nori pasiekti, ir ALV komandos narių įgytų vertybių, kurios leistų šį tikslą sėkmingai pasiekti. Šios komandos narių įgytos vertybės ir įsitikinimai suformuoja grupės suderinamumo pagrindą (Schein, 1985).

Apibendrintus aukščiausių vadovų komandų tyrimus galima suskirstyti į kelias grupes, priklausomai nuo pasirinktų orientyrų ir rodiklių. Tai yra tyrimai, *orientuoti į organizacinius rezultatus, grupinius procesus, komandos narių įvairumą ir aukščiausio lygio vadovų komandų formavimą bei charakteristikas* (10 lentelė). Anot Carpenter ir kt. (2004), viena iš tyrimų metodologinių problemų yra susijusi su priklausomų ir nepriklausomų kintamųjų, atspindinčių aukščiausių vadovų įtaką organizacijų rezultatyvumui, pasirinkimu. Beje, tyrimų objekto sudėtingumas ir nevienareikšmiškumas neretai tampa kliūtimi, pripažįstant tyrėjų atskleistų rezultatų objektyvumą.

Tyrimų apžvalga atskleidė, kad aukščiausio lygio vadovų komandų įtakos tyrimai, pagrįsti „aukščiausio ešelono“ teorine koncepcija, iš vidinio organizacinio lygmens peržengė į šakos, šalies, tarptautinį lygmenis ir apėmė skirtingo tipo organizacijas – tiek verslo ir viešojo sektoriaus, tiek organizacijas, egzistuojančias skirtingose gyvavimo ciklo stadijose. Pastebėtina, kad išaugo ne tik teorinių ir empirinių aukščiausios vadovybės tyrimų skaičius, bet ir išsiplėtė tarpdisciplininis aspektas, apimantis platų mokslinių krypčių spektrą, t. y. psichologijos, organizacijų teorijos, strateginio valdymo, tarptautinio verslo kryptis (Diska, Marčinskas, 2013).

10 lentelė. Aukščiausio lygio vadovų komandų tyrimų kryptys

Tyrimų kryptys	Dėmesio centras	Autoriai
Organizaciniai rezultatai	Darbas, veikla	Murray, 1989; O'Reilly, Flatt, 1989; Roure, Keeley, 1990; Hambrick, D'Aveni, 1992; Michel, Hambrick, 1992; Haleblan, Finkelstein, 1993; Finkelstein, Hambrick, 1996; Milliken, Martins, 1996; Simons ir kt., 1999; Boeker, 1997; Kilduff ir kt., 2000; Carpenter, 2002; Bunderson, Sutcliffe, 2002; Kor, 2003; Stam, Elfring, 2008; Walters, Kroll, Wright, 2007.
	Įmonių augimas ir įsigijimų valdymas	Finkelstein, Hambrick, 1990; Michel, Hambrick, 1992.
	Strategija	Papadakis, Barwise, 2002; Roberto, 2003.
	Strateginiai pokyčiai	Grimm, Smith, 1991; Wiersama, Bantel, 1992; O'Reilly, Synder, Boothe, 1993; Boeker, 1997; Gordon ir kt., 2000; Barker, Barr, 2002; Musteen, Barker, Baeten, 2006.
	Apyvarta	Wagner, Pfeffer, O'Reilly, 1984; Jackson ir kt., 1991; Wiersama, Bird, 1993; Godhelp, Glunk, 2003.
	Inovacijos	Bantel, Jackson, 1989; O'Reilly, Flatt, 1989; Michel, Hambrick, 1992; Smith ir kt., 1993; Alexiev, Jansen, Van Den Bosch, Volberda, 2010; Elenkov, Judge, Wright, 2005; Smith, Tushman, 2005; Wu, Levitas, Priem, 2005.
	Internacionalizacija	Tihanyi ir kt., 2000; Sanders, Carpenter, 1998; Carpenter, Fredrickson, 2000; Bergh, 2001.
Grupiniai procesai	Komunikacija ir socialinė integracija	Wagner, Pfeffer, O'Reilly, 1984; Hambrick, 1994; Smith ir kt., 1994.
	Konfliktai	Wagner, Pfeffer, O'Reilly, 1984; Eisenhardt, Schoonhoven, 1990; Knight ir kt., 1997; Amason, Mooney, 1999.
	Ginčai / debatai	Hambrick, 1994; Simons, 1995; Simons, Pelled, Smith, 1999.
	Sprendimų visapusiškumas	Miller, Burke, Glick, 1998; Simons, Pelled, Smith, 1999.
	Strateginis konsensusas	West, Schwenk, 1996; Finkelstein, Hambrick, 1996; Knight ir kt., 1997.
Komandos narių įvairovė (diversity)	Netiesioginis komandos narių skirtingumo poveikis organizaciniams rezultatams per komandinius procesus	Smith ir kt., 1994; Finkelstein, Hambrick, 1996; West, Schwenk, 1996; Knight ir kt., 1999; Simons, Pelled, Smith, 1999; Ferrier, 2001; Carpenter, 2002; Collins, Clark, 2003.
Aukščiausio lygio vadovų komandų formavimas ir charakteristikos skirtingose kultūrose	Lyginamieji ir tarpkultūriniai tyrimai	Norburn, 1987; Wiersema, Bird, 1993; Mayer, Whittington, 1999; Glunk, Heijltjes, Olie, 2001.

Sudaryta autoriaus remiantis Carpenter ir kt., (2004); Besler (2006); Liu ir kt., (2012)

Taip pat paplito aukščiausio lygio vadovų komandų demografinių charakteristikų įtakos tyrimų spektras: nuo procesų, vykstančių aukščiausių vadovų grupių viduje, iki visos organizacijos. Tai grupiniai procesai,

kognityviniai ir elgsenos konfliktai, informacijos perdavimo procesai, konsensuso siekimas strateginių sprendimų priėmimo procese.

Kartu pažymėtina, kad tyrėjai vis didesnę dėmesį skiria siekdami iširti, kaip vadovų išsilavinimas ir psichologinės charakteristikos, veikia sprendimų priėmimo procesą (Nielsen 2010). Akivaizdu, kad „aukščiausio ešelono“ teorijos kūrėjai suvokė, kad aiškiai pastebimi demografiniai veiksniai nesuteikia galimybių apibrėžti patikimo vadovo portreto arba profilio.

Apibendrinant aukščiausio lygio vadovų komandų tyrinėjimus galima teigti, kad skirtingų autorių atlikti tyrimai ne tik leido atsakyti į daugelį teorinių bei praktinių klausimų, bet ir iškėlė nemažai naujų probleminių aukščiausio lygio vadovų komandų veiklos aspektų. Tarp jų išskirtina:

- Organizacijos išorės ir vidaus aplinkos veiksnių įtaka aukščiausio lygio vadovų komandos struktūrai ir efektyvumui. Itin reikšmingi aspektai (nors ir tirti, bet dar reikalaujantys išsamesnių tyrinėjimų) yra susiję su elgsenos integracija aukščiausio lygio vadovų komandose, šių komandų nevienalytiškumu, komandinių vaidmenų bei įsipareigojimų skirstymu komandose ir įtaka jos pajėgumui.
- Kokios aukščiausių vadovų charakteristikos yra kritinės ir ypač reikšmingos organizacijai jų priimamų strateginių sprendimų efektyvumo požiūriu. Tai aukščiausio lygio vadovų komandų heterogeniškumas ir sociokognityviniai pranašumai, komandos narių funkcinė patirtis, aukščiausių vadovų demonstruojamų charakteristikų (kaip individualių psichologinių savybių, vadybinės patirties) įtaka strateginių sprendimų priėmimui ir organizacijų rezultatams. Itin perspektyvus tyrimų aspektas susijęs su aukščiausių vadovų įvairių gebėjimų ir charakteristikų konfigūravimu, jų sąveika bei įtaka individualiam, grupiniam ir organizaciniam veiksmingumui.
- Aukščiausio ešelono „juodosios dėžės“ atskleidimas, t. y. mechanizmų ir pereinamųjų procesų, pasireiškiančių tiek individo, tiek grupės lygmenimis ir turinčių poveikį organizacijos rezultatams. Nors tyrimai rodo, kad organizacijos vadovo ir kitų aukščiausių vadovų asmeninės (individualūs

psichologiniai ypatumai) charakteristikos turi ypatingą įtaką aukščiausio lygio vadovų komandos veiklai ir organizacijos rezultatų dinamikai, dar nėra pakankamai ištirtas atskirų charakteristikų poveikis.

3.5. Aukščiausio lygio vadovų komandos pajėgumas

Komandinio darbo, ypač vadovų lygmeniu, paplitimas išskėlė supratimo, kas leidžia komandoms efektyviai funkcionuoti, svarbą. Daugelis tyrimų dėmesį nukreipė į komandų sudėties, procesų ir organizacinės aplinkos poveikį komandos efektyvumui (Hackman, 1987). Nuo 1990 metų tyrimuose daugiau stengiamasi atskleisti komandos sugebėjimų dirbti kartu, siekiant numatytų tikslų, kolektyvinio suvokimo vaidmenį. Mokslinėje literatūroje išryškėjo du požiūriai į įsitikinimų dėl komandos gebėjimų supratimą: komandos pajėgumas (angl. *team potency*) ir kolektyvinis veiksmingumas (angl. *collective efficacy*) (Collins, Parker, 2009, p. 2). Kai įsitikinimas susijęs su specifine sritimi (orientuotas į specifinę užduotį), kalbama apie kolektyvinį veiksmingumą (Bandura, 1997). Tuomet, kai įsitikinimas susijęs su komandos gebėjimų, aprėpiančių daugelį sričių, visuotiniu vertinimu, omenyje turimas komandos pajėgumas (Guzzo ir kt., 1993).

Šių konstrukto naudojimas kelia klausimą dėl jų identiškumo ar skirtingumo (Gibson, 1996; Gully ir kt., 2002). Abiejų konstrukto apibūdinimas yra susijęs su kylančiu įsitikinimu dėl komandos gebėjimo veikti efektyviai. Todėl kartais šie terminai vartojami sinonimiškai (Shea ir Guzzo, 1987; Jung ir Sosik, 2003).

Tačiau kitų autorių nuomone, šie konstruktai skiriasi savo orientacijos specifiškumu tiek teoriniu, tiek empiriniu aspektais (11 lentelė). Gully ir kt. (2002) pateiktas pavyzdys aiškiai parodo abiejų sąvokų skirtumą. Inžinierių komanda galėtų būti tvirtai įsitikinusi, kad gali sukurti ypatingą produktą, tokiu būdu demonstruodama aukštą kolektyvinio veiksmingumo laipsnį. Tačiau gali būti žemo pajėgumo, nes komandos nariai netiki, kad jie galėtų efektyviai

gaminti, patekti į rinką ir pardavinėti šį produktą (Clark ir Maggitti, 2012, p. 1172).

11 lentelė. Grupės pajėgumo ir kolektyvinio veiksmingumo apibūdinimai ir palyginimai

Grupės pajėgumas	
Shea, Guzzo (1987)	„Pajėgumas – tai kolektyvinis grupės narių įsitikinimas, kad grupė gali būti efektyvi“ (p. 26).
Guzzo ir kt. (1993)	„Pajėgumas – tai kolektyvinis įsitikinimas, kad grupė gali būti efektyvi“ (p. 87).
Gully ir kt. (2002)	„Pajėgumas yra susijęs su bendrais įsitikinimais dėl komandos sugebėjimų įvairių užduočių ir situacijų kontekste“ (p. 820).
Lester ir kt. (2002)	„Taigi mes apibūdiname grupės pajėgumą kaip bendrą grupės įsitikinimą, kad ji gali būti efektyvi“ (p. 353).
Stajkovic ir kt. (2009)	„Grupės pajėgumas gali būti traktuojamas kaip bendra charakteristika, susijusi su grupės ilgalaikiu sugebėjimu vykdyti plataus rakurso užduotis skirtingose veiklos srityse“ (p. 816).
Kolektyvinis veiksmingumas	
Bandura (1986)	„...kolektyvinis veiksmingumas parodo bendrą individų kolektyvinės kompetencijos pojūtį, sėkmingai derinant jų išteklių skirstymą, koordinavimą ir integravimą su specifiniais situaciniais reikalavimais“ (p. 309).
Bandura (1997)	„Kolektyvinis veiksmingumas apibūdinamas kaip bendras grupės įsitikinimas dėl jos jungtinių sugebėjimų organizuoti ir vykdyti tam tikrus veiksmus, siekiant numatytų rezultatų“ (p. 447).
Abiejų konstrukto palyginimai	
Guzzo ir kt. (1993)	„Pajėgumas vis dėlto, skiriasi nuo kolektyvinio veiksmingumo tuo, kad pajėgumas yra bendras įsitikinimas, kad grupė gali būti efektyvi. Kolektyvinis veiksmingumas, savo ruožtu, siejamas su individualiais įsitikinimais, kuriems nebūtinai turi pritarti kiti. Taigi pajėgumas yra grupės atributas, o kolektyvinis veiksmingumas yra individų atributas.“ (p. 90).
Lindsley ir kt. (1994)	„Mes manome, kad kolektyvinis veiksmingumas ir pajėgumas yra atskiri konstruktai.... Kitaip tariant, pajėgumas atspindi bendrą tikėtino komandos efektyvumo skirtingose situacijose įvertinimą, tuo tarpu kolektyvinis veiksmingumas atspindi bendrus veiklos lūkesčius specifinėje situacijoje“ (p. 1).
Pearce ir kt. (2002)	„Pajėgumas ir kolektyvinis veiksmingumas yra stipriai susijusios koncepcijos – abi siejamos su pasitikėjimo matavimų analize grupės lygmeniu (Shamir, 1990)“ (p. 115).
Lee C. ir kt. (2002)	„Mes naudojame grupės pajėgumo terminą, kuris reiškia bendrą gebėjimą ir apribojame kolektyvinio veiksmingumo, susijusio su gebėjimu spręsti specifines užduotis, naudojimą“ (p. 1629).
Jung ir Sosik (2003)	„Guzzo ir kt. (1993) grupės pajėgumą apibūdino kaip „bendrą įsitikinimą“ ir teigė, kad tai yra grupinio lygmens konstruktas. Tuo tarpu Bandura (1997) yra įsitikinęs, kad grupės veiksmingumas yra grupės gebėjimo įvertinimas individo lygmeniu“ (p. 369).

Sudaryta remiantis Stajkovic ir kt. (2009)

Kaip matome iš lentelės, grupės pajėgumas – tai konstruktas, nustatomas kaip svarbus kognityvinis poveikis komandos veiklai. „Pajėgumas – tai kolektyvinis įsitikinimas, kad grupė gali būti efektyvi“ (Guzzo ir kt., 1993, p. 87). Pajėgumas yra orientuotas į plačią komandos sugebėjimų, aprėpiančių

užduotis ir darbus, suvokimą. Jis pagrįstas apibendrintu įsitikinimu dėl komandos veiklos vykdymo. Pajėgumas susideda iš kognityvinių bei emocionalių elementų ir reiškia įsitikinimą, motyvuojantį veiksmą (LePine ir kt., 2008). Pajėgumas yra pagrįstas buvusia veikla, vykdant bendras ir įvairias užduotis, kurios nėra būtina susijusios su komandos dabartiniais iššūkiais (Collins ir Parker, 2010).

Savo ruožtu kolektyvinis veiksmingumas orientuotas į jos narių suvokimą, kad grupė gali sėkmingai vykdyti specifines užduotis (žr. 11 lentelė). Jis pagrįstas individualiais įsitikinimais dėl grupės sugebėjimų ir yra panašus į tokį individo lygmens konstrukta, kaip antai asmeninis veiksmingumas (angl. *self-efficacy*). Kadangi šio darbo tyrime vadovų komandos siekia kelių tikslų ir dėl to vykdo įvairias užduotis, komandos pajėgumo konstruktas yra tinkamesnis nei kolektyvinio veiksmingumo konstruktas, kuris labiau orientuotas į specifinę užduotį. Be to, anot Guzzo ir kt. (1993), pajėgumas yra ypatingai svarbus komandoms, veikiančioms sudėtingoje ir besikeičiančioje aplinkoje.

Pajėgumas, kaip reikšmingas konstruktas, nagrinėjamas mokslinėse publikacijose apie komandinį darbą dėl jo sąsajos su komandos veikla. Guzzo ir kt. (1993), atskleidė teigiamą ryšį tarp komandos pajėgumo ir jos veiklos. Kiti tyrimai taip pat patvirtino, kad komandos pajėgumas daro reikšmingą įtaką jos veiklos atlikimui (Cohen ir Denison, 1990; Gully ir kt., 2002). Pastebėta, kad būtent komandos pajėgumas turi stipresnę poveikį komandos efektyvumui nei kiti kintamieji. Champion ir kt. (1993) tirdami komandos charakteristikų įtaką produktyvumui, veiklos atlikimui ir pasitenkinimui, atskleidė, kad tik pajėgumas buvo vienintelis reikšmingas kintamasis. T. y. įsitikinimai dėl komandos pajėgumo leidžia numatyti darbuotojų pasitenkinimą, produktyvumą ir komandos efektyvumą (Sivasubramaniam ir kt., 2002).

Aukščiausio lygio vadovų komandos pajėgumas yra susijęs su strateginių sprendimų priėmimo greičiu. Būtent pajėgumas gali patobulinti sprendimų priėmimą darant poveikį: 1) informacijos paieškos visapusiškumui; 2) alternatyvių veiklos būdų vertinimui; 3) gerai parengtų ir priimtinių strategijų

priėmimui; 4) dedamoms pastangoms komandai vykdant uždutis; 5) komandos demonstruojamam ištvermingumui (Gibson, 1999; Lester ir kt., 2002).

Būtent pajėgumas, anot Baron (2008), kaip pozityvi emocinė būklė, gali keliais būdais paveikti sprendimus priimančius individus naujomis ir neaiškiais sąlygomis (Clark ir Maggitti, 2012, p. 1172). Pirmas pozityvus afektas (*t. y. stipri emocinė reakcija*) skatina sprendimą priimančią individą labiau prisiderinti prie aplinkos. Antras pozityvus afektas asocijuojasi su didesniu kūrybiškumu. Trečias pozityvus afektas yra susijęs su sprendimų priėmimo, remiantis euristika, paplitimu.

Aukšto pajėgumo lygio komandos yra labiau įsitikinusios savo sugebėjimu priimti sprendimus ir atlikti itin sudėtingas uždutis priimant ir diegiant strategijas. Tokios komandos, lyginant su žemesnio pajėgumo lygio komandomis, linkusios naudoti efektyvesnes ir gerai atidirbtas sprendimų priėmimo strategijas (Lester ir kt., 2002). Aukštas pajėgumo lygis aukščiausio lygio vadovų komandose skatina organizacinių išteklių, su uždutimis susijusių žinių ir įgūdžių integravimą į strategijos formavimo procesą bei spartina strateginių sprendimų priėmimą.

Komandos pajėgumui turi poveikį jos išorės ir vidaus veiksniai (Guzzo ir kt., 1993). Išorės veiksniai yra susiję su aplinka, kurioje veikia komanda. T. y. ištekliai, atlyginimas, vadovavimas. Vidaus veiksniai apima grupės charakteristikas: komandos tikslus bei komandos narių charakteristikas, jų gebėjimus ir patirtį. T. y. vadybinio profilio struktūriniai elementai siejami su komandos pajėgumu. Vidiniams veiksniams taip pat gali būti priskirti grupės procesai, kaip antai dalyvavimas komandos veikloje, konfliktai (tiek kognityviniai, tiek emociniai) kaip elgesio integracijos atspindys.

Savo ruožtu Collins ir Parker (2010) nuomone, aukščiausio lygio vadovų komandos gebėjimai, pagrįsti turimomis žiniomis ir patirtimi, daro poveikį jos pajėgumui. Pabrėžtina aukščiausio lygio vadovų komandos narių turimo išsilavinimo ir darbo patirties kokybė bei įvairovė, nes jų atliekamas darbas yra tarpusavyje priklausomas.

Tyrimai patvirtina, kad dalyvavimas komandos veikloje teigiamai veikia grupės narių įsitikinimą dėl jų komandos gebėjimo sėkmingai atlikti užduotis (Latham ir kt., 1994; Phillips, 2001). Taip pat pažymėtina, kad komandos veiklos rezultatai tik gerėja dėl kognityvinio konflikto pasekmių, tačiau komandos nariai gali prarasti tikėjimą savo galimybe pasiekti rezultatų, jei konfliktai turės emocinį pagrindą (Amason, 1996). Todėl akivaizdu, kad dirbant komandose yra itin svarbu turėti konfliktų valdymo gebėjimų.

Pajėgumas perteikia išorės ir vidaus veiksnių įtaką komandos efektyvumui. Tačiau ryšys tarp komandos pajėgumo ir jos efektyvumo yra abipusis: komanda įgyja didesnę pasitikėjimą, kai ji nuolat sėkmingai įvykdo savo užduotis. Jeigu komandos nariai suvokia, kad turi pakankamai išteklių komandos viduje ir turi būtiną išorės palaikymą, tuomet tikėtina, kad komandos nariai bus tikri, kad pasieks numatytus tikslus.

Savo ruožtu, pajėgumas mažės, jei komandos nariai suvoks, kad neturi pakankamai išteklių savo tikslams siekti. Taigi būtent komandos narių suvokimas, o ne jos išorės ir vidaus veiksnių objektyvios charakteristikos turi tiesioginį poveikį komandos pajėgumui. Jeigu komandos nariai yra įsitikinę, kad jiems pasiseks, tikėtina, kad jie dės daugiau pastangų ir atkakliau sieks rezultato, nei tada, kai jie jaus, kad neturi pakankamai išteklių sėkmingai veiklai (Kennedy ir kt., 2009, p. 75).

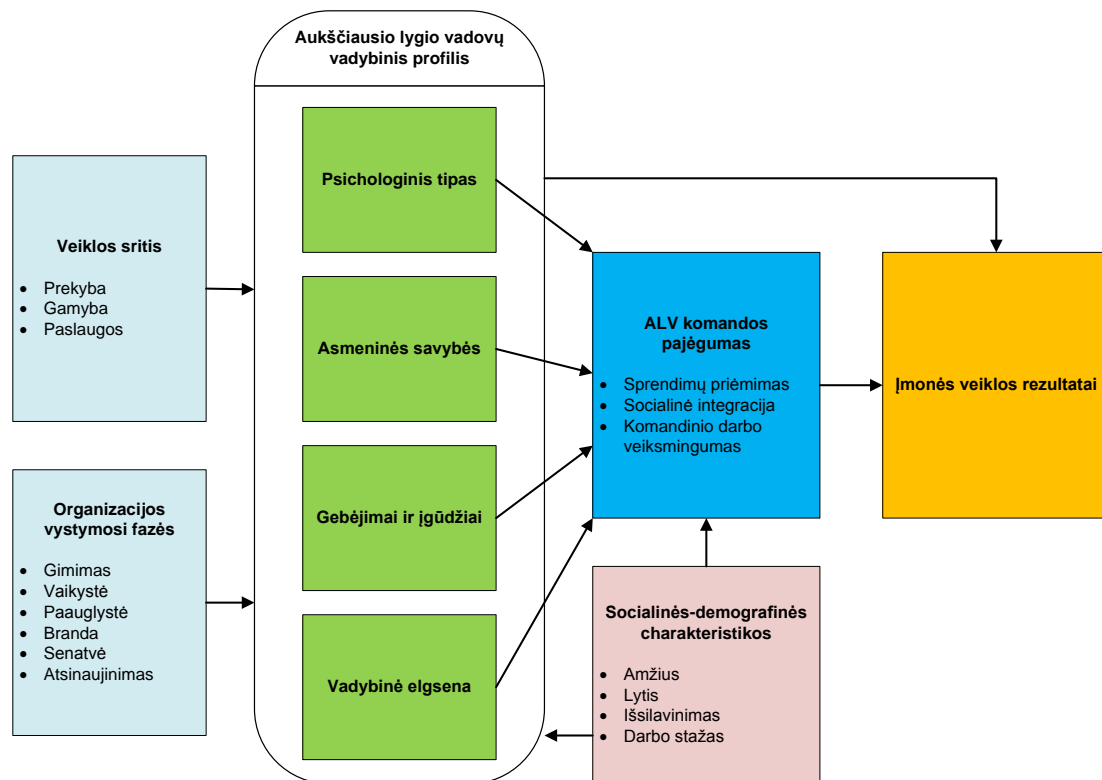
Apibendrinant būtina pastebėti, kad šio mokslinio darbo tikslus labiau atitinka komandos pajėgumo konstruktas, įgalinantis atlikti metodologiškai nepriekaištingą empirinį tyrimą. Manytina, kad ir ateityje, plečiant galimų tarpkultūrinių tyrimų spektrą, šis komandos pajėgumo konstruktas turėtų išlikti.

4. VADYBINIŲ PROFILIŲ ĮTAKOS AUKŠČIAUSIO LYGIO VADOVŲ KOMANDOS PAJĖGUMUI EMPIRINIS TYRIMAS

4.1. Teorinio tyrimo modelio koncepcija

Tyrimo modelio (6 pav.) metodologiniu pagrindu tapo:

- suformuota aukščiausių vadovų vadybinio profilio koncepcija;
- „aukščiausio ešelono“ teorinės krypties įžvalgos bei ja pagrįstų empirinių tyrimų išvados;
- aukščiausio lygio vadovų asmeninių savybių, kognityvinių ypatumų ir kitų charakteristikų tyrimų rezultatai;
- aukščiausio lygio vadovų komandų pajėgumo koncepcija.



6 pav. Teorinis tyrimo modelis

Ankstesniuose aukščiausio lygio vadovų ir jų komandų tyrimuose (žr. 3 sk.) vyravo demografinio veiksnio įtakos organizacijų rezultatams vertinimas. Bet kadangi jau prieita prie išvados, kad demografinės charakteristikos, kaip aukščiausių vadovų kognityvinių ir psichologinių savybių atspindys, nesuteikia

galimybių įsigilinti ir išsamiai įvertinti vadovų vaidmens (Barsade ir kt., 2000; Boal ir Hooijberg, 2001; Carpenter ir kt., 2004), siekiant organizacinių tikslų, atsirado būtinumas atskleisti taip vadinamos „juodosios dėžės“ turinį, t. y. suvokti aukščiausių vadovų asmenines, kognityvines charakteristikas ir jų svarbą bei įtakos padarinius tiek pačios komandos, tiek organizacijos veiklai. Visa tai suponavo tyrimo modelio koncepciją.

Tyrimo modelį sudaro šeši blokai: 1) aukščiausio lygio vadovo vadybinis profilis, 2) aukščiausių vadovų socialinis-demografinis profilis, 3) aukščiausio lygio vadovų komandos pajėgumas, 4) įmonės veiklos rezultatai, 5) įmonės veiklos sritis, 6) organizacijos plėtros stadija.

1. Aukščiausio lygio vadovo vadybinį profilį suformuoja šie elementai: asmenybės psichologinis tipas, asmeninės savybės, gebėjimai ir įgūdžiai bei vadybinė elgsena.

Asmenybės psichologiniai tipai matuojami naudojant plačiai taikomą Myers-Briggs tipų indikatorių (MBTI). Šis metodas leidžia įvertinti respondentų preferencijas pagal visus keturis MBTI tipologijos aspektus: ekstravertiškumas – intravertiškumas, vertinimas – suvokimas, mąstymas – jautimas ir jauslumas – intuityvumas (Myers ir kt., 1998). Šios preferencijos siejamos su žmogaus suvokimo ir pažinimo aspektais.

Vadovams būdingoms asmeninėms savybėms vertinti buvo atrinktos tik tokios savybės, kurios yra itin svarbios būtent aukščiausio lygio vadovams. Nors be abejonės, panašių savybių turėjimas bet kurio valdymo lygio vadovui būtų suteikę išskirtinumą ir savotišką pranašumą. Modelyje išskirtos tokios asmeninės savybės:

- energingumas,
- pasitikėjimas savimi,
- polinkis dominuoti,
- tolerantiškumas,
- atsakingumas,
- iškalbingumas,
- atkaklumas,
- ryžtingumas,
- išsvermingumas,
- ambicingumas,
- išradingumas,
- reiklumas,
- patikimumas,
- savarankiškumas,
- lankstumas,
- korektiškumas (taktiškumas).

Pateiktas asmeninių savybių rinkinys yra pagrįstas su tuo susijusių reikšmingų teorinių darbų ir empirinių tyrimų (Stogdill, 1948, 1974; Kirkpatrick ir Locke, 1991; Bresson, 2002; Yukl, 2002; Wilson, 2004) rezultatais.

Vadovų gebėjimus ir įgūdžius atspindinčių klasifikacijų yra nemažai, tačiau šiame darbe išskirti tik tie gebėjimai, kurie reikšmingi aukščiausiam vadovų lygyje. Todėl apibendrinus Katz (1974), Boyatzis (1982), Castanias ir Helfat (1991), Analoui (1998), Whetten ir Cameron (2001), Yukl (2002), Carmeli ir Tishler (2006), Kaizer ir kt. (2011) tipologijas bei paplitusius vadovų įgūdžių ir gebėjimų tyrimo instrumentus, kaip antai Boyatzis ir Kolb (1995) aukščiausių vadovų įgūdžių profilis (angl. *Executive Skills Profile ESP*) ir lyderystės įgūdžių profilis (angl. *The Leadership Skills Profile LSP*), buvo atrinktos gebėjimų grupės, kurios, tikėtina, turi reikšmingą įtaką aukščiausių vadovų veiklai:

- strateginiai gebėjimai,
- administraciniai gebėjimai,
- socialiniai gebėjimai,
- lyderystės gebėjimai,
- politiniai gebėjimai,
- kūrybiškumas,
- intelektualiniai gebėjimai,
- profesinė (techninė) kompetencija.

Aukščiausio lygio vadovų vadybinės elgsenos specifikai atskleisti buvo remtasi šiais elementais: vadovo tipas, vadovavimo stilius ir vadybinės orientacijos. T. y. buvo vertinamos vadovų teikiamos preferencijos vienam ar elementų indikatoriui. Tyrimui pasirinkti vadovų tipai suformuoja kontinuumą, kur kraštutines pozicijas atitinka vadovo administratorius ar lyderio vaidmenys. Šis pasirinkimas pagrįstas Drucker (1987), Mohran ir kt. (2006), Rowe (2011) darbais.

Pasirinkta vadovavimo stilių klasifikacija yra pagrįsta „senosios“ (Lewin, 1939; Hackman ir Johnson, 1996; Denhardt ir Denhardt, 2003) ir „naujosios“ paradigmos (Burns, 1978; Bass, 1985, 1998; Tichy ir Devanna, 1986; Avolio, 1991; Limsila ir Ogunlana, 2008) koncepcijomis. Taigi išskirti tokie gana dažnai aukščiausių vadovų elgsenoje pastebimi vadovavimo stiliai: autokratinis, demokratinis, pasyvus, transakcinis ir transformacinis stiliai.

Siekiant atskleisti vadovų orientacijas (į užduotį, santykius ir pokyčius) buvo remtasi Yukl (2002), Martinsen (1999) darbais.

2. Aukščiausių vadovų sociodemografinis profilis užima svarbią vietą šio lygio vadovų komandų tyrimuose (Hambrick ir Maison, 1984; Wiersma ir Bantel, 1992; Finkelstein ir Hambrick, 1996; Goll ir kt., 2011; Burkert ir Lueg, 2013). Įprastai analizuojamos šios charakteristikos: amžius, lytis, išsilavinimas, vadovaujančio darbo stažas, darbo stažas įmonėje, stažas einant dabartines pareigas ir įmonėje užimama pozicija (savininkas ar samdomas aukščiausio lygio vadovas).

3. Aukščiausio lygio vadovų komandos pajėgumas, anot Guzzo (1993), turėtų būti matuojamas vertinant vadovų suvokimą apie tai, kiek jų komanda yra pajėgi sėkmingai veikti. Šiame tyrime komandos pajėgumas suvokiamas trijų indikatorių kontekste. T. y. kaip vadovai suvokia sprendimų priėmimo procesą komandoje, komandos socialinės integracijos stiprumą ir komandinio darbo veiksmingumą. Komandos pajėgumo indikatoriai yra nustatyti, remiantis panašaus pobūdžio tyrimų instrumentais ir rezultatais (Flood ir kt., 2000; Gully ir kt., 2002; Stajkovic ir kt., 2009; Collins ir Parker, 2010).

4. Siekiant nustatyti, ar aukščiausio lygio vadovų komandos, jų suvokimu, yra pajėgios siekti įmonės rezultatų, buvo pabandyta įvertinti ALV komandų pajėgumo ryšį su tam tikrais rezultatais atspindinčiais rodikliais. Rodikliai atrinkti, remiantis taikomais konstruktais aukščiausio lygio vadovų ir jų komandų veiklos tyrimuose. Paprastai tiriant, ar ALV komandos narių demografinės charakteristikos ir turimi gebėjimai daro įtaką įmonės rezultatams, išskiriamos kelios organizacijos rezultatų sritys, t. y. rezultatai, susiję su įmonių veikla (pajamų didėjimas, pardavimų augimas, produktų ir paslaugų kokybė, produktyvumas, strategijų kūrimas ir diegimas), darbuotojais (darbuotojų pasitenkinimas darbu, mikroklimate) ir su klientais (klientų pasitenkinimas) (Wiersema ir Bantel, 1992; Pitcher ir Smith, 2001; Carmeli ir Tishler, 2006; Peterson ir Zhang, 2011).

Taigi tikslinga buvo išskirti tokius įmonės veiklos rezultatų rodiklius: įmonės veiklos sėkmės suvokimas, finansinė būklė, pardavimų apimtys

dinamika, įmonės strategijų adekvatumas aplinkai, įmonės strategijų įgyvendinimas, įmonės rezultatyvumo sąsaja su aukščiausių vadovų komanda, darbuotojų pasitikėjimas aukščiausių vadovų komanda, darbuotojų pasitenkinimas darbu, socialinis-psichologinis klimatas. Paminėti rodikliai tiesiogiai ar netiesiogiai demonstruoja ALV komandų vadybinių profilių ir jų pajėgumo optimalumą.

5. ir 6. blokai įtraukti į tyrimo modelį, nes aukščiausio lygio vadovų vadybinis profilis gali gerokai varijuoti priklausomai nuo įmonės veiklos srities (gamybos, prekybos, paslaugų) ir organizacijos vystymosi stadijos (nuo gimimo iki atsinaujinimo).

4.2. Tyrimo metodologijos pagrindimas

Tyrimo tikslas – remiantis teorinio mokslinio tyrimo pagrindu suformuota vadybinio profilio koncepcija, nustatyti aukščiausio lygio vadovų vadybinį profilį ir atskleisti, kaip jis lemia aukščiausio lygio vadovų komandos pajėgumą.

Tyrimo uždaviniai:

- 1) identifikuoti verslo įmonių aukščiausio lygio vadovų demografinį ir vadybinį profilius bei atskleisti jų elementų turinį;
- 2) įvertinti aukščiausio lygio vadovų komandų pajėgumą (kaip vadovai suvokia savo komandos pajėgumą);
- 3) nustatyti ir įvertinti vadybinio profilio elementų įtaką vadovų komandų pajėgumui;
- 4) atskleisti, kiek vadovų komandos pajėgumas susijęs su įmonės rezultatais;
- 5) nustatyti, kiek vadovų vadybinis ir demografinis profilis susijęs su įmonės pasiektais rezultatais.

Pagrindinės tyrimo hipotezės

H11: vadovų vadybinis profilis turi didelę įtaką aukščiausio lygio vadovų komandos sprendimams priimti.

HI2: vadovų vadybinis profilis turi didelę įtaką aukščiausio lygio vadovų komandos socialinei integracijai.

HI3: vadovų vadybinis profilis turi didelę įtaką aukščiausio lygio vadovų komandinio darbo veiksmingumui.

Tyrimo instrumentas

Tyrimo instrumentu pasirinktas kiekybinio tyrimo klausimynas. Jis sudarytas (12 lentelė) remiantis autoriaus parengtu tyrimo modeliu (6 pav.) ir jo blokus atitinkančiais įvairiuose tyrimuose naudotais konstruktais. Teiginiai buvo formuluojami tiek tiesiogiai remiantis 4.1. skyrelyje minėtų autorių tyrimuose naudotais klausimynais, tiek teiginius adaptuojant tyrimo kontekstui. Visas anketos variantas pateiktas 1 priede.

I. Asmenybės psichologiniam tipui nustatyti buvo remtasi pagal Myers-Briggs tipologiją suformuotu klausimynu (Northouse, 2009), leidžiančiu įvertinti individo psichologinių tipų preferencijas, nes vadovų testavimo pagal pilną MBTI testą šiame tyrime atlikti nebuvo tikslinga.

II. Aukščiausių vadovų asmeninėms savybėms vertinti pasirinktos Stogdill (1974) ir Yukl (2002) tipologijos. Naudota dešimtbalė Likerto skalė nuo 1 – „nebūdinga“ iki 10 – „labai stipri“.

III. Aukščiausių vadovų įgūdžiams ir gebėjimams atskleisti naudotasi modifikuotais aukščiausių vadovų įgūdžių profilio (angl. *Executive Skills Profile ESP*) ir lyderystės įgūdžių profilio (angl. *The Leadership Skills Profile LSP*) konstruktais. Vertinimui naudota dešimtbalė Likerto skalė nuo 1 – „gebėjimo neturite“ iki 10 – „gebėjimas itin stiprus“.

IV. Vadybinei elgsenai matuoti buvo pasirinkti tokie indikatoriai: vadovavimo stiliai, vadovo tipai ir vadybinės orientacijos, kuriems suformuluoti juos atskleidžiantys teiginiai. Formuojant vadybinę elgseną atskleidžiančius teiginius buvo adaptuoti Flood ir kt. (2000), DVLK (daugelio veiksmų lyderystės klausimynas, Northouse, 2009), Yukl (2002), Martinsen (1999) instrumentai. Matavimui naudota septynbalė Likerto skalė nuo 1 – „visiškai nepasireiškia“ iki 7 – „itin stipriai pasireiškia“.

12 lentelė. Tyrimo klausimyno struktūra

Klausimų grupė	Klausimų numeriai
I Asmenybės psichologiniai tipai	1–2
Psichologinių tipų poveikis komandos pajėgumui	2
II Vadovo asmeninės savybės	3–4
Savybės	3.1–3.16
Asmeninių savybių poveikis komandos pajėgumui	4.1–4.16
III Vadovo gebėjimai:	5–6
• Strateginiai gebėjimai	5.1.1–5.1.6
• Administraciniai gebėjimai	5.2.1–5.2.4
• Socialiniai gebėjimai	5.3.1–5.3.9
• Lyderystės gebėjimai	5.4.1–5.4.7
• Politiniai gebėjimai	5.5.1–5.5.2
• Kūrybiškumas	5.6.1–5.6.3
• Intelektiniai gebėjimai	5.7.1–5.7.5
• Profesinė (techninė) kompetencija	5.8.1–5.8.3
Vadovo gebėjimų poveikis komandos pajėgumui	6.1–6.8
IV Vadybinės elgsenos elementai	7–8
Vadovavimo stiliai:	
• Autokratinis	7.1.1–7.1.7
• Demokratinis	7.2.1–7.2.5
• Pasyvus	7.3.1–7.3.6
• Transakcinis	7.4.1–7.4.3
• Transformacinis	7.5.1–7.5.5
Vadovo tipai: lyderis - administratorius	7.6.1–7.6.12
Vadovo orientacija: į užduotį, į santykius, į pokyčius	7.7.1–7.7.6
Vadybinės elgsenos poveikis komandos pajėgumui	8.1–8.3
V ALV komandos pajėgumas:	9
• Sprendimų priėmimas	9.1.1–9.1.4
• Komandos socialinė integracija	9.2.1–9.2.13
• Komandinio darbo veiksmingumas	9.3.1–9.3.10
VI Įmonės vystymosi stadija	10
VII Įmonės rezultatyvumas:	11–19
• Įmonės veiklos sėkmė	11
• Įmonės finansinė būklė	12
• Įmonės pardavimų apimtis	13
• Įmonės formuojamos strategijos	14
• Įmonėje suformuotų strategijų įgyvendinimas	15
• Darbuotojų pasitikėjimas aukščiausio lygio vadovų komanda	16
• Įmonės darbuotojų pasitenkinimo darbu lygis	17
• Aukščiausio lygio vadovų komandos įtaka socialiniam-psichologiniam klimatui	18
• Įmonės veiklos rezultatyvumo priklausomumas nuo aukščiausių vadovų komandos	19
VIII Demografinės charakteristikos:	20–32
• Lytis	20
• Amžius	22
• Išsilavinimas	24
• Vadovaujančio darbo stažas	26
• Darbo stažas įmonėje	28
• Stažas einant dabartinės pareigas	30
• Užimama pozicija įmonėje	32
Demografinių charakteristikų poveikis komandos pajėgumui	21, 23, 25, 27, 29

Sudaryta autoriaus

V. Aukščiausio lygio vadovų komandos pajėgumui (kaip jį suvokia komandos nariai) vertinti pasirinkti trys indikatoriai: sprendimų priėmimas, socialinė integracija ir komandinio darbo veiksmingumas, kurie buvo matuojami septynbale Likerto skale nuo 1 – „niekada“ iki 7 – „nuolat“. Teiginiai parengti remiantis Flood ir kt. (2000) bei Smith ir kt. (1994).

2, 4, 6, 8 klausimai buvo suformuoti siekiant nustatyti, ką patys vadovai mano apie jų turimų savybių, gebėjimų ir vadybinės elgsenos apraiškų įtaką jų komandos pajėgumui.

VI. 10 klausimas yra susijęs su vadovų suvokimu, kokioje vystymosi stadijoje esti jų įmonė.

VII. 11–19 klausimai skirti įvertinti įmonių veiklos rezultatus keliais pjūviais, t. y. rezultatus, susijusius su įmonių finansine veikla ir su poveikiu darbuotojų veiklai.

VIII. 20–32 klausimai skirti sociodemografinių duomenų apie respondentus rinkimui (žr. 12 lentelė). 21, 23, 25, 27, 29 klausimų paskirtis yra įvertinti vadovų nuomonę, kiek jų sociodemografinės charakteristikos lemia komandos pajėgumą. 33–37 klausimai skirti informacijai apie aukščiausio lygio vadovų komandą (komandos dydis ir komandos narių funkcinis pasidalijimas) bei įmonę (veiklos sektorius ir dydis).

Sudarant klausimyną reikėjo atkreipti dėmesį į jo patikimumą. Klausimyno patikimumas nustatomas panaudojant Kronbach alfa patikimumo rodiklį. Jis naudojamas skalės vidiniam nuoseklumui įvertinti ir remiasi atskirų klausimų, sudarančių klausimyną, koreliacija bei įvertina, ar visi skalės klausimai pakankamai atspindi tiriamąjį dydį bei įgalina patikslinti reikiamų klausimų skaičių skalėje (Pūkėnas, 2009). Kitaip tariant, Kronbacho alfa parodo, ar visi skalę sudarantys teiginiai vertina tą patį (Bernard, 2000). Kuo šio rodiklio reikšmė artimesnė vienetui, tuo instrumentas laikomas patikimesniu. Kaip nurodo George ir Mallery (2003), visai nepriimtina reikėtų laikyti tik tokią skalę, kurios vidinis nuoseklumas lygus arba žemesnis už 0,50. Reikėtų pažymėti, kad siekiant padidinti Kronbacho alfa reikšmę, egzistuoja galimybė eliminuoti kai kuriuos skalių teiginius, tačiau tai nereiškia, kad

būtinai reikia taip pasielgti. Be to, netgi jei tokiu būdu pavyksta padidinti minėto koeficiento reikšmę, eliminuoti teiginiai gali būti labai svarbūs siekiant išsiaiškinti norimas tiriamojo konstrukto ypatybes.

Vertinant šiame tyrime taikyto klausimyno patikimumą, buvo skaičiuojami Kronbacho alfa koeficientai klausimams, sudarytiems iš kelių indikatorių (13 lentelė).

13 lentelė. Klausimyno skalių patikimumo vertinimas

Gebėjimai	Indikatorių skaičius	Kronbacho alfa
5.1 Strateginiai gebėjimai	6	0,95
5.2 Administraciniai gebėjimai	4	0,90
5.3 Socialiniai gebėjimai	9	0,90
5.4 Lyderystės gebėjimai	7	0,96
5.5 Politiniai gebėjimai	2	0,95
5.6 Kūrybiškumas	3	0,92
5.7 Intelektiniai gebėjimai	5	0,91
5.8 Profesinė (techninė) kompetencija	3	0,80
Vadybinės elgsenos elementai	Indikatorių skaičius	Kronbacho alfa
7.1 Kiek stipriai autokratinio vadovavimo stiliaus bruožai pasireiškia Jūsų elgsenoje?	7	0,82
7.2 Kiek stipriai demokratinio vadovavimo stiliaus bruožai pasireiškia Jūsų elgsenoje?	5	0,60
7.3 Kiek stipriai pasyvaus vadovavimo stiliaus bruožai pasireiškia Jūsų elgsenoje?	6	0,88
7.4 Kiek stipriai transakcinio vadovavimo stiliaus bruožai pasireiškia Jūsų elgsenoje?	3	0,71
7.5 Kiek stipriai transformacinio vadovavimo stiliaus bruožai pasireiškia Jūsų elgsenoje?	4	0,78
7.6.1 Kiek lyderio vaidmuo atsispindi Jūsų, kaip vadovo, veikloje?	6	0,78
7.6.2 Kiek administratoriaus vaidmuo atsispindi Jūsų, kaip vadovo, veikloje?	6	0,65
7.7.1 Kiek stipriai Jūsų, kaip vadovo, elgsena orientuota į užduotį?	2	0,86
7.7.2 Kiek stipriai Jūsų, kaip vadovo, elgsena orientuota į santykius?	2	0,83
7.7.3 Kiek stipriai Jūsų, kaip vadovo, elgsena orientuota į pokyčius?	2	0,86
ALVK pajėgumo elementas	Indikatorių skaičius	Kronbacho alfa
9.1 Sprendimų priėmimas	4	0,75
9.2 Komandos socialinė integracija	10	0,94
9.3 Komandinio darbo suvokiamas veiksmingumas	10	0,95

Sudaryta autoriaus

Kaip matyti, beveik visais atvejais, vertinant gebėjimų skalę, Kronbacho alfa koeficientas yra didesnis arba lygus 0,90 (tikrai profesinės kompetencijos atveju koeficientas buvo lygus 0,80). Tai rodo labai aukštą nagrinėjamų skalių patikimumą. Vadybinės elgsenos skalių patikimumo analizė parodė, jog aštuoniais atvejais skalės patikimumas yra aukštas (Kronbacho alfa koeficientas didesnis nei 0,7), o dviem atvejais – vidutinis (Kronbacho alfa koeficientas didesnis arba lygus 0,6). Penkiais atvejais koeficientas buvo didesnis nei 0,8. ALV komandos pajėgumo skalių patikimumo analizė parodė, jog dviem atvejais skalės patikimumas yra labai aukštas (Kronbacho alfa koeficientas didesnis nei 0,9), o vienu atveju – aukštas (Kronbacho alfa koeficientas didesnis nei 0,7). Taigi matyti, kad visi iš pasirinktų indikatorių sudaryti klausimai yra tinkami tolesnei analizei.

Siekiant įsitikinti, ar anketa sudaryta korektiškai ir klausimai yra suprantami, klausimynas buvo patikrintas pilotinio tyrimo metu vienoje gamybos sektoriuje veikiančioje įmonėje. Atlikus nedideles korekcijas, instrumentas buvo pateiktas tyrimui.

Tyrimo atrankos parinkimas

Tikslinė apklausos grupė – įmonių aukščiausio lygio vadovų komandos. Šio lygio respondentų įtraukimas į tyrimą, tiek užsienio, tiek mūsų šalies tyrėjų nuomone, yra susijęs su tam tikrais sunkumais. Tai ir nenoras dalyvauti apklausoje, konfidencialumo klausimas, laiko stoka, per didelis darbo krūvis, vengimas vertinti kitus kolegas ir tuo labiau savo įmonės vadovą, nesuvokimas, kad gauti tyrimo rezultatai galėtų būti panaudoti komandos veiklai optimizuoti. Reikėtų sutikti su nuomone (Vaiginienė, 2009), kad Lietuvoje vis dar trūksta patikimų duomenų bazių, archyvų ir registrų, kurie galėtų teikti tyrėjams preliminarią informaciją pradinėje tyrimo stadijoje arba yra nepakankamai galimybių jais pasinaudoti. Tuo tarpu užsienio tyrėjai, atlikdami įvairius su „aukščiausio ešelono“ problematika susijusius tyrimus ir akcentuodami demografines charakteristikas, visą reikalingą informaciją gauna iš specialių registrų ar archyvų.

Pirminė šio darbo tyrimo idėja buvo pasirinkti atvejų analizės metodą ir atlikti atrinktų iš skirtingų įmonių ALV komandų giluminį tyrimą. Tačiau buvo susidurta su vadovų nuogastavimais dėl konfidencialumo (nepaisant apklausos anonimiškumo užtikrinimo) ir tikimybės pakenkti tiek savo, tiek komandos įvaizdžiui, vertinant vadybinio profilio lygius ir komandos pajėgumą. Be to, pastebėta, kad verslo įmonių vadovai ir savininkai nėra itin linkę bendradarbiauti su tyrėjais iš universitetų. Beje, įtakos turėjo ir pateikto tyrimo instrumento sudėtingumas bei gana didelė apimtis, kas paprastai sukelia negatyvų nusistatymą, kadangi respondentai nelinkę pildyti ilgų ir sudėtingų anketų.

Atrenkant įmones tyrimui, buvo orientuojamasi į labiau efektyviai veikiančias organizacijas. Todėl įmonių atrankai buvo pasitelkta Lietuvos pramoninkų konfederacijos įsteigtos nominacijos „Sėkmingai dirbanti įmonė“ 2012 m. ir 2011 m. laureatų (<http://www.lpk.lt/lt/nominacija-sekmingai-dirbanti-imone>) sąrašai. Taip pat tyrimas apėmė dalį „Vertingiausių šalies įmonių šimtuko 2011“, nustatyto investicinio banko „GILD Bankers“ (<http://vz.lt/article/2012/10/26/naujas-vertingiausiu-lietuvos-bendroviu-simtukas>) įmonių. Tai progresyvios, plėtojančios verslą ir Lietuvos ūkio raidai daug įtakos turinčios įmonės, kurioms vadovauja gabūs vadovai. Būtent įmonių veiklos sėkmės argumentas ir paskatino kreiptis į jų vadovus, siekiant atskleisti, kiek vadovų vadybinis profilis siejamas su jų komandų pajėgumu siekti gerų rezultatų.

Tokio pobūdžio atrankos aukščiausio lygio vadovų komandų tyrimams, kai remiamasi Top-30, Top-50 arba Top-100 įmonių sąrašais, yra gana populiarios tarp užsienio tyrėjų (pvz., Besler, 2006; Glunk ir kt., 2001).

Šiame tyrime turėjo dalyvauti 52 įmonės iš LPK sąrašo. Dar tyrime dalyvavo kelios įmonės, priklausančios Top-100, ir įmonės, kurių vadovai buvo suinteresuoti tyrimo rezultatais. Iš viso 64 skirtingo dydžio verslo įmonės. Darant prielaidą, kad galimas ALV komandos vidutinis dydis yra 4 vadovai, bendras respondentų skaičius turėtų būti 256. Reprezentatyviam imties dydžiui nustatyti taikyta Panniott formulė (Kardelis, 1997):

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

n – apklausiamųjų skaičius, esant 0,95 imties paklaidos tikimybei;

N – verslo įmonių aukščiausio lygio vadovų skaičius;

Δ – patikimumo intervalas, $\Delta = 0,05$.

Tyrimo imčiai pagrįsti pakanka 156 respondentų. Kadangi tyrimo atranka priklauso mažųjų grupei, papildomai buvo įvertintas imties reprezentatyvumas pagal tokioms atrankoms skirtą formulę.

$$n = \frac{N \times (z_{\alpha/2} \times \sigma)^2}{(N - 1) \times (\mu \times \varepsilon)^2 + (z_{\alpha/2} \times \sigma)^2}$$

N – verslo įmonių aukščiausio lygio vadovų skaičius;

$z_{\alpha/2} = 1,96$ (esant 95 % paklaidos tikimybei) ;

$\sigma = 1,6$;

$(\mu \times \varepsilon) = 0,30$.

Tyrimo imčiai pakanka 77 respondentų. Taigi prieita prie išvados, kad, siekiant imties reprezentatyvumo, tyrime turėtų dalyvauti iki 156 respondentų, bet galutinis jų skaičius neturėtų būti mažesnis kaip 77 respondentai.

Tyrimo organizavimas

Organizuoti ir atlikti apklausą užtruko keletą mėnesių. Anketos 64 įmonių respondentams buvo pateiktos keliais būdais: betarpiškai perduodant anketas įmonės vadovui, elektroniniu paštu ir paskelbta interneto svetainėje *www.anketa.lt*. Siekiant užtikrinti apklausos anonimiškumą ir konfidencialumą, dalis užpildytų anketų buvo išsiųsta elektroniniu paštu tiesiogiai šio darbo autoriui, kita dalis anketų, įdėtų į respondentų asmeniškai užklijuotus vokus, buvo perduota autoriui įmonėse, dar dalis anketų buvo pildoma svetainėje. Iš viso buvo gauta 109 pilnai užpildytos anketos, t. y. grįžtamumo kvota siekia 43 proc. Lyginant su panašiuose tyrimuose gautomis kvotomis (anot Page ir kt., 2003: JAV– 31 proc., Naujoji Zelandija – 29 proc., panaši kvota buvo nustatyta ir Australijoje atliktame tyrime), grįžtamumo kvota gali būti apibrėžta kaip pakankamai gera.

Tyrimo metodai ir duomenų apdorojimas

Metodologinį tyrimo pagrindą sudaro socialiniuose moksluose susiformavusi samprata apie kiekybinius metodus, atrankinį tyrimą, daugiamačius statistinius metodus. Kiekybinio tyrimo duomenims rinkti pasirinktas standartizuotos anketinės apklausos metodas.

Apdorojant tyrimo rezultatus, naudota aprašomoji statistinė analizė: pasirinktų atsakymų dažnio, modos, medianos, vidurkių, standartinio nuokrypio nustatymas. Vertinant atskirų vadybinio profilių elementų turinį, buvo atlikta faktorinė analizė, siekiant respondentams vertinti pateiktus teiginius apie jų savybes sujungti į tarpusavyje susijusius faktorius.

Siekiant išsiaiškinti ryšius tarp kintamųjų, atskleidžiančių įvairius vadybinių profilių ir komandų pajėgumo bei įmonių rezultatų sąveikos aspektus, tyrimo metu buvo taikoma koreliacinė ir regresinė analizės. Vidinis skalių patikimumas įvertintas apskaičiuavus Kronbacho alfa koeficientus.

Tyrimo duomenims apdoroti panaudotas statistinės duomenų analizės paketas SPSS 16.0.

4.3. Empirinio tyrimo rezultatai

Vadovaujantis pateiktu teoriniu tyrimo modeliu (6 pav.), šioje darbo dalyje analizuojami atlikto empirinio tyrimo rezultatai, siekiant atskleisti aukščiausio lygio vadovų vadybinį profilį, jų komandų pajėgumą ir abiejų konstruktvų sąsają, t. y. kiek aukščiausių vadovų profilis lemia ALV komandos pajėgumą.

Aukščiausio lygio vadovų demografinės charakteristikos

Kaip parodė „aukščiausio ešelono“ koncepcijos ir jos pagrindu atliktų įvairių tyrimų analizė, vadovų demografinės charakteristikos yra svarbus veiksnys, vertinant vadovybės veiklos poveikį organizacijos rezultatams.

Tyrime dalyvavo 109 aukščiausio lygio įmonių vadovai (14 lentelė). Iš jų 71,6 proc. vyrų ir 28,4 proc. moterų. Respondentų amžiaus vidurkis buvo 43,8 m., dažniausiai pasitaikiusi reikšmė – 35 m., jauniausiam respondentui buvo 28 m., o vyriausiam – 65 m.

14 lentelė. Aukščiausio lygio vadovų demografinės charakteristikos

Demografinės charakteristikos		Bendras (%)	Įmonės veiklos sektorius		
			Gamyba (%)	Prekyba (%)	Paslaugos (%)
Amžius	Iki 30 m.	2,8	3,0	-	3,8
	31–40 m.	38,5	36,4	54,5	35,8
	41–50 m.	35,8	30,3	36,4	37,7
	Virš 51 m.	22,9	30,3	9,1	22,6
Lytis	Vyras	71,6	69,7	72,7	71,7
	Moteris	28,4	30,3	27,3	28,3
Išsilavinimas	Aukštasis neuniversitetinis (aukštesnysis)	2,8	6,1	-	1,9
	Aukštasis universitetinis (vienpakopis)	22,9	24,2	36,4	22,6
	Aukštasis universitetinis (bakalauras)	12,8	15,2	9,1	9,4
	Aukštasis universitetinis (magistro laipsnis)	56,9	51,5	54,5	60,4
	Mokslų daktaro laipsnis	4,6	3,0	-	5,7
Bendras vadovaujamo darbo stažas	1–3 m.	17,6	15,2	27,3	18,9
	4–6 m.	14,8	18,2	9,1	11,3
	7–10 m.	20,4	21,2	9,1	22,6
	11–15 m.	25,9	24,2	27,3	26,4
	16–20 m.	11,1	6,1	9,1	15,1
	Virš 21 m.	10,2	15,2	18,2	3,8
Darbo stažas įmonėje	1–3 m.	14,7	6,1	9,1	20,8
	4–6 m.	14,7	18,2	36,4	11,3
	7–10 m.	29,4	24,2	18,2	34,0
	11–15 m.	20,2	21,2	18,2	20,8
	16–20 m.	13,8	15,2	18,2	13,2
	Virš 20 m.	7,3	15,2	-	-
Užimama pozicija įmonėje	Savininkas arba bendrasavininkis, einantis aukščiausio vadovo pareigas	7,3	12,1	18,2	3,8
	Aukščiausio lygio vadovas, dirbantis pagal darbo sutartį	92,7	87,9	81,8	96,2
Įmonės ALV komandos dydis (narių skaičius)	1–3	17,3	18,2	18,2	13,2
	4–6	47,1	54,5	54,5	37,7
	Virš 7 m.	35,6	21,2	27,3	43,4
Kuruojama veiklos sritis	Bendras valdymas (prezidentas, generalinis direktorius)	36,7	36,4	45,5	35,8
	Gamyba (gamybos direktorius, viceprezidentas)	8,3	12,1	9,1	5,7
	Finansai (finansų direktorius, viceprezidentas)	11,9	15,2	9,1	13,2
	Marketingas (marketingo direktorius)	6,4	3,0	9,1	7,5
	Pardavimai (pardavimų direktorius)	14,7	15,2	9,1	17,0
	Žmogiškieji ištekliai (personalo direktorius)	6,4	6,1	-	5,7
	Kita	15,6	12,1	18,2	15,1
Įmonės darbuotojų skaičius	Iki 9	4,2	-	36,4	-
	10–49	32,3	24,2	54,5	32,1
	50–249	47,9	75,8	9,1	37,7
	Virš 250	15,6	-	-	28,3

Sudaryta autoriaus

Tolesnei analizei amžius buvo sugrupuotas į dvi grupes: iki 43 m. ir 43 m. bei vyresni (grupavimo atskaitos tašku pasirinkta medianos reikšmė, siekiant sudaryti daugmaž lygias grupes).

Pagal išsilavinimą, dauguma respondentų turėjo aukštąjį universitetinį, magistro laipsnį (56,9 proc. respondentų), 35,7 proc. – aukštąjį universitetinį (vienpakopį arba bakalauro laipsnį), 4,6 proc. – mokslų daktaro laipsnį ir tikrai 2,8 proc. – aukštąjį neuniversitetinį arba aukštesnįjį išsimokslinimą.

25,9 proc. respondentų turi gana ilgą vadovaujančio darbo stažą (11-15 metų). 17,6 proc. vadovauja nuo 1 iki 3 metų. Prekybos sektoriuje mažiau patyrusių ir ilgai dirbančių vadovaujantį darbą vadovų yra vienodai – po 27,3 proc. Vidutinis bendras vadovaujančio darbo stažas tarp apklaustųjų buvo 11,2 m., mediana (imties vidurinioji reikšmė) – 10 m., moda (dažniausiai pasitaikanti imties reikšmė) – 3 m. ir 12 m. (nurodė po 10 respondentų). Mažiausias nurodytas stažas buvo 1 m., o didžiausias – 35 m. Tuo tarpu vidutinis respondentų stažas einant dabartines pareigas buvo 6,9 m., mediana – 5 m., moda – 3 m. (nurodė 22 respondentai). Mažiausias nurodytas stažas einant dabartines pareigas buvo 0,5 m., o didžiausias – 35 m. Dabartinėje įmonėje vadovas buvo išdirbęs vidutiniškai 10,6 m., mediana – 8 m., moda – 8 m.

Absoliuti dauguma apklaustųjų yra samdomi vadovai (92,7 proc.) ir tikrai 7,3 proc. buvo įmonės savininkai arba bendrasavininkai. Vidutinis ALV komandos dydis įmonėje buvo 4–6 nariai. Medianos reikšmė – 5 nariai, modalinė reikšmė – 4 nariai (nurodė 33 respondentai).

Daugumos respondentų kuriojama veiklos sritis buvo bendrasis valdymas (36,7 proc. apklaustųjų), pardavimai (14,7 proc.), finansai (11,9 proc.), gamyba (8,3 proc.), kita sritis – 15,6 proc. respondentų. Pagal veiklos sektorių, daugiausia respondentų buvo apklausta iš paslaugų įmonių (48,6 proc.), iš gamybinių (30,3 proc.) bei prekybos (21,1 proc.) įmonių. 12 apklaustų vadovų įmonės veiklos sektoriaus nenurodė.

Pagal darbuotojų skaičių, dauguma respondentų buvo iš įmonių, turinčių 50–249 darbuotojus (47,9 proc. vadovų), 32,3 proc. respondentų buvo iš

įmonių, turinčių 10–49 darbuotojus, 15,6 proc. vadovų – iš įmonių su daugiau kaip 250 darbuotojų ir 4,2 proc. vadovų – iš įmonių, turinčių iki 9 darbuotojų. 13 respondentų įmonės dydžio nenurodė.

Aukščiausio lygio vadovų vadybinis profilis

Asmenybės psichologiniai tipai

Vadovų asmenybės psichologiniai tipai buvo nustatyti remiantis Myers-Briggs tipų indikatorių pagalba (15 lentelė).

15 lentelė. Aukščiausio lygio vadovų asmenybės psichologiniai tipai

Tipai	Visi respondentai, N=109	
	Vidurkis	St. nuokrypis
Ekstravertas (E)	4,67	1,080
Intravertas (I)	3,13	1,179
Sensorikas (T)	4,41	1,180
Intuityvusis (N)	3,83	1,005
Mąstytojas (M)	4,02	1,036
Jaučiantysis (J)	3,55	1,058
Vertintojas (V)	4,13	1,195
Suvokiantysis (S)	4,12	1,193

Buvo nustatyta, jog visoje respondentų imtyje vyrauja ETMV psichologinis tipas. Skalėje nuo 1 iki 6 labiausiai išreikšta buvo ekstraversija (vidurkis 4,67, moda 5), sensorika (vidurkis 4,41, moda 5). Kiek silpniau buvo išreikšta vertinimas (vidurkis 4,13; moda 5) ir mąstymas (vidurkis 4,02; moda 4). Taigi ekstravertiškumas yra dominuojanti vadovo savybė, o sensorika yra antroji pagal svarbą (subdominantė). „Vertintojo“ ir „mąstytojo“ funkcijos yra šalutinės. Gautas ETMV tipas yra vadinamasis „prižiūrėtojo“ (anglų k. „supervisor“) archetipas. Galima manyti, kad tai atitinka mūsų turimą vadovo vaidmenų suvokimą.

Pagal veiklos sektorių įmonės buvo suskirstytos į dvi grupes: (1) gamyba, prekyba ir (2) paslaugos, kadangi tikrai 11 respondentų buvo iš prekybos įmonių ir tokios mažos grupės analizė nebūtų galima. Pirmojoje grupėje buvo gauta 44 respondentai, o antrojoje – 53 respondentai. Buvo lyginami Myers-

Briggs tipologijos indikatorių vidurkiai, atspindintys tam tikros savybės išreikštumą. Vidurkių lyginimo analizė parodė, jog tarp šių dviejų grupių statistiškai reikšmingų skirtumų nėra. Taigi tiek tarp gamybos / prekybos, tiek ir paslaugų sferos įmonių vadovų vyrauja tas pats ETMV psichologinis tipas.

Organizacijų, esančių gimimo, vaikystės ir senatvės stadijose, duomenys atskirai nepateikiami, kadangi šiose grupėse buvo mažiau nei po 10 atvejų. Kitose organizacijos vystymosi stadijose (paauglystė ir atsinaujinimas) dominuojantys tipai yra ekstravertas ir sensorikas, o brandos stadijoje – ekstravertas bei suvokiantysis (2 priedas).

Kadangi pagal respondento kuruojamą veiklos sritį atskirose grupėse buvo gauta mažai apklaustųjų, siekiant atlikti prasmingą statistinę analizę, respondentai buvo suskirstyti į bendrojo valdymo ir kitas sritis (16 lentelė).

16 lentelė. Psichologinių tipų raiška pagal vadovo kuruojamos veiklos sritį

Kuruojama veiklos sritis		Ekstravertas	Intravertas	Sensorikas	Intuityvusis
Bendrasis valdymas	Vidurkis	4,45	3,20	4,17	4,22
	N	40	40	40	40
	Std. nuokrypis	1,197	1,343	1,337	0,919
Kita	Vidurkis	4,79	3,09	4,55	3,61
	N	69	69	69	69
	Std. nuokrypis	0,993	1,081	1,064	0,988
Iš viso	Vidurkis	4,67	3,13	4,41	3,83
	N	109	109	109	109
	Std. nuokrypis	1,081	1,179	1,180	1,005
Kuruojama veiklos sritis		Mąstytojas	Jaučiantysis	Vertintojas	Suvokiantysis
Bendrasis valdymas	Vidurkis	4,23	3,25	4,05	3,73
	N	40	40	40	40
	Std. nuokrypis	1,121	1,127	1,259	1,301
Kita	Vidurkis	3,90	3,72	4,17	4,35
	N	69	69	69	69
	Std. nuokrypis	0,972	0,983	1,163	1,069
Iš viso	Vidurkis	4,02	3,55	4,13	4,12
	N	109	109	109	109
	Std. nuokrypis	1,036	1,058	1,194	1,191

Pirmojoje grupėje gauta 40, o antrojoje – 69 respondentai. Psichologinių savybių vidurkių lyginimo analizė parodė keletą reikšmingų skirtumų: „intuityvusis“ esant $p < 0,01$, „jaučiantysis“ esant $p < 0,05$, „suvokiantysis“ esant $p < 0,01$.

Rezultatų analizė parodė, jog respondentams, kuruojantiems bendrojo valdymo veiklos sritį, būdingesnė yra *intuityvumo* savybė (vidurkis 4,22 lyginant su 3,61 kitoje grupėje), o respondentams, kuruojantiems kitas veiklos sritis, būdingesnės *jaučiančiojo* (vidurkis 3,72) lyginant su vidurkiu 3,25 kitoje grupėje) ir *suvokiančiojo* (vidurkis 4,35) lyginant su vidurkiu 3,73 kitoje grupėje savybės.

Bendrojo valdymo veiklos srities grupėje nustatyta, kad dominuojantis tipas yra ENMV „feldmaršalas“ (introspektyvus / racionalus / koordinatorius, vaidmuo: mobilizuoti), tuo tarpu kitų veiklos sričių valdymo grupėje dominuojantis tipas ETMS „aktyvatorius“ (stebintysis / meistras / operatorius, vaidmuo: įtikinėti). Pirmojoje grupėje dominuojantis tipas pasižymi strateginėmis savybėmis, o antrojoje – taktinėmis. Nors tarp jų yra ir panašumų: abiem tipams būdinga stipriai išreikštos ekstravertiškumo ir mąstytojo savybės.

Palyginus psichologinių tipų indikatorių vidurkius pagal respondento įmonės dydį, reikšmingų skirtumų nebuvo nustatyta. Visoje imtyje dominuojantis psichologinis tipas yra ETMV („prižiūrėtojas“). Tarp vyrų dominuojantis psichologinis tipas yra tas pats – ETMV (3 priedas). Tuo tarpu tarp moterų tarpe dominuojantis psichologinis tipas yra ETMS („aktyvatorius“). ETMV indekso skirtumų priklausomai nuo respondento lyties nenustatyta (Mann-Whitney vidurkių lyginimo testas $p > 0,05$).

Siekiant išsiaiškinti, kokie, vadovų nuomone, asmenybės psichologiniai tipai daugiau lemia komandos pajėgumą, buvo bandyta nustatyti, ar yra ryšys tarp vadovų psichologinių tipų išreikštumo vertinimų ir tų tipų įtakos komandos pajėgumui. Tam tikslui buvo paskaičiuoti Spearmeno koreliacijos koeficientai. Gauti rezultatai pateikti 17 lentelėje.

17 lentelė. Psichologinių tipų ir komandos pajėgumo (vadovų nuomone) koreliacijos rodikliai

	Spearmeno koreliacijos koeficientas	p reikšmė	N
Ekstravertas	0,243(*)	0,011	109
Intravertas	0,028	0,773	109
Sensorikas	0,130	0,177	109
Intuityvūs	0,092	0,344	109
Mąstytojas	0,499(**)	0,000	109
Jaučiantysis	0,064	0,509	109
Vertintojas	0,294(**)	0,002	109
Suvokiantysis	0,248(**)	0,009	109

* Koreliacija reikšminga esant $p < 0,05$.

** Koreliacija reikšminga esant $p < 0,01$.

Matome, kad buvo nustatyti reikšmingi ryšiai keturiais iš aštuonių atvejų, visi šie ryšiai yra teigiami. Stipriausias ryšys yra tarp *mąstytojo* psichologinio tipo ir jo įtakos komandos pajėgumui. Silpnesni ryšiai yra tarp *vertintojo*, *suvokiančiojo* ir *ekstraverto* psichologinių tipų bei jų įtakos komandos pajėgumui. Ryšiui tarp įmonės vadovo psichologinio tipo ir komandos pajėgumo nustatyti buvo sukurtas ETMV indeksas, kurį sudaro atskirų elementų suma (ekstravertas, sensorikas, mąstytojas ir vertintojas). Vieno elemento maksimali reikšmė lygi 6, taigi indekso maksimali reikšmė lygi $4 \times 6 = 24$. ETMV vidurkis buvo 17,2 balo, mažiausia reikšmė – 8, didžiausia – 23, moda 20. Kuo didesnė yra indekso reikšmė, tuo stipriau išreikštas ETMV tipas.

Ryšiui tarp dviejų kintamųjų nustatyti buvo pasitelktas Spearmano koreliacijos koeficientas, tinkantis koreliacijai tarp ranginės skalės kintamųjų nustatyti. Gautas koeficiento dydis 0,46 parodė, kad tarp kintamųjų yra vidutinio stiprumo ryšys (reikšmingas esant $p < 0,01$). Vadinasi, kuo stipriau vadovo asmenybėje pasireiškia ETMV psichologinis tipas, tuo palankiau jis, vadovo nuomone, veikia vadovų komandos pajėgumą.

ALV komandos pajėgumui įvertinti buvo pateiktos trys dimensijos: 1) sprendimų priėmimas (sudaryta iš 4 indikatorių), 2) komandos socialinė integracija (sudaryta iš 10 indikatorių) ir 3) komandinio darbo suvokiamas veiksmingumas (sudaryta iš 10 indikatorių).

Buvo bandoma nustatyti, ar egzistuoja ryšys tarp vyraujančio psichologinio tipo (ETMV) stiprumo ir ALV komandos pajėgumo. Ryšiui tarp kintamųjų nustatyti buvo pasitelktas Spearmano koreliacijos koeficientas. Gauti rezultatai parodė, jog tarp ETMV stiprumo ir sprendimų priėmimu egzistuoja silpnas (koeficiento reikšmė 0,26), tačiau reikšmingas ryšys ($p < 0,01$). Tarp ETMV ir komandinio darbo veiksmingumo taip pat buvo nustatytas silpnas (koeficiento reikšmė 0,24) ir mažiau reikšmingas ryšys ($p < 0,05$). Tačiau tarp ETMV ir komandos socialinės integracijos reikšmingo ryšio nebuvo nustatyta (koeficiento reikšmė 0,17; $p > 0,05$).

Taip pat buvo nagrinėjamos psichologinių tipų funkcijos atskirai po vieną, jas koreliuojant su ALV komandos pajėgumo vertinimais. Nustatyta, jog svariausia buvo „vertintojo“ savybė: ji reikšmingai koreliavo su visomis ALV komandos pajėgumo dimensijomis – su sprendimų priėmimu 0,24, $p < 0,05$; su komandos socialine integracija 0,26, $p < 0,01$; su komandinio darbo veiksmingumu 0,4, $p < 0,01$. Antra pagal svarumą buvo „mąstytojo“ savybė: ji reikšmingai koreliavo su dviem ALV komandos pajėgumo dimensijomis – su sprendimų priėmimu 0,23, $p < 0,05$; su komandos socialine integracija 0,2, $p < 0,05$. Trečioji savybė, kuri reikšmingai koreliavo su viena dimensija, buvo „jaučiantysis“ – su komandinio darbo veiksmingumu -0,25, $p < 0,01$.

Atkreiptinas dėmesys, jog „vertintojo“ ir „mąstytojo“ funkcijos turėjo teigiamą ryšį su ALV komandos pajėgumu, t. y. kuo labiau išreikštos buvo minėtos funkcijos, tuo aukščiau buvo vertinamas komandos pajėgumas. Tuo tarpu tarp „jaučiančiojo“ funkcijos ir komandinio darbo veiksmingumo pastebėtas neigiamas ryšys: kuo labiau buvo išreikšta minėta funkcija, tuo žemiau buvo vertinamas komandinio darbo veiksmingumas.

Taip pat buvo bandyta sudaryti priežastinį – paaiškinantį modelį, kuriame psichologinėmis vadovų savybėmis būtų galima paaiškinti ALV komandos pajėgumo skirtumus. Tam tikslui pasitelktas daugialypės tiesinės regresijos metodas.

Pirmiausia buvo siekiama sudaryti modelį, kuriame priklausomas kintamasis būtų ALV komandos pajėgumo *sprendimų priėmimo elementas*, o

paaškinantys kintamieji – vadovų psichologinės savybės. Duomenys tenkina regresinės analizės reikalavimus, kadangi visi nagrinėjami kintamieji yra intervaliniai, o priklausomas kintamasis normaliai pasiskirstęs (Kolmogorovo-Smirnovo testo rezultatas leidžia teigti, kad skirstinys suderinamas su normaliuoju, kadangi $p = 0,17 > 0,05$).

Pirmiausia buvo sudaryta kintamųjų koreliacijų matrica, iš kurios matyti, kad paaškinantys kintamieji labai silpnai koreliuoja su priklausomu kintamuoju (18 lentelė).

18 lentelė. Psichologinių tipų ir sprendimų priėmimo koreliacijos rodikliai

Sprendimų priėmimas	Pearsono koreliacijos koeficientas	p reikšmė	N
Ekstravertas	0,142	0,070	109
Intravertas	-0,021	0,416	109
Sensorikas	0,093	0,169	109
Intuityvusis	-0,008	0,467	109
Mąstytojas	0,211	0,014	109
Jaučiantysis	0,088	0,182	109
Vertintojas	0,207	0,015	109
Suvokiantysis	0,119	0,109	109

Galima išskirti tikrai *mąstytojo* ir *vertintojo* savybes, kurių ryšiai su sprendimų priėmimu yra statistiškai reikšmingi ($p < 0,05$). Gauti koreliacijų rezultatai leidžia preliminariai teigti, kad sudarytas regresijos modelis būtų nelabai tinkamas. Iš tikrųjų, pabandžius sudaryti modelį, gauti tokie rezultatai:

R - 0,275, R kvadratu - 0,076, F reikšmė - 1,024, p reikšmė - 0,423.

Jie rodo, kad šiame modelyje psichologinėmis savybėmis būtų galima paašškinti tikrai 7,6 % sprendimų priėmimo variacijos (regresijos modelį galima laikyti geru, jei $R^2 \geq 0,20$). Gauta p reikšmė (0,42) patvirtina, jog regresoriai yra menkai susiję su priklausomu kintamuoju (kad modelis būtų tinkamas, p turėtų būti mažesnė nei 0,05). Visų regresorių koeficientų t testų reikšmės modelyje taip pat buvo didesnės už 0,05, todėl toliau nagrinėti šį modelį nėra prasmės – kaip paašskinamasis jis yra netinkamas.

Taip pat buvo bandoma sudaryti modelį, kuriame priklausomas kintamasis būtų antrasis ALV komandos pajėgumo dimensija - *komandos*

socialinė integracija, o paaiškinantys kintamieji – vadovų psichologinės savybės. Duomenys tenkina regresinės analizės reikalavimus, kadangi visi nagrinėjami kintamieji yra intervaliniai, o priklausomas kintamasis normaliai pasiskirstęs (Kolmogorovo-Smirnovo testo rezultatas leidžia teigti, kad skirstinys suderinamas su normaliuoju, kadangi $p = 0,22 > 0,05$).

Pirmiausia buvo sudaryta kintamųjų korelacių matrica, iš kurios matyti, kad paaiškinantys kintamieji labai silpnai koreliuoja su priklausomu kintamuoju (19 lentelė).

19 lentelė. Psichologinių tipų ir komandos socialinės integracijos korelacijos rodikliai

Komandos socialinė integracija	Pearsono korelacijos koeficientas	p reikšmė	N
Ekstravertas	0,130	0,089	109
Intravertas	0,023	0,408	109
Sensorikas	-0,019	0,423	109
Intuityvusis	0,071	0,232	109
Mąstytojas	0,168	0,041	109
Jaučiantysis	-0,160	0,048	109
Vertintojas	0,247	0,005	109
Suvokiantysis	0,003	0,488	109

Galime išskirti tikrai *mąstytojo*, *jaučiančiojo* ir *vertintojo* savybes, kurių ryšiai su komandos socialine integracija yra statistiškai reikšmingi ($p < 0,05$). Gauti korelacių rezultatai leidžia preliminariai manyti, kad sudarytas regresijos modelis būtų nelabai tinkamas. Iš tikrųjų, pabandžius sudaryti modelį, gauti tokie rezultatai:

R -0,393, R kvadratu - 0,154, F reikšmė - 2,280, p reikšmė - 0,028.

Jie rodo, kad šiame modelyje psichologinėmis savybėmis būtų galima paaiškinti tikrai 15,4 % komandos socialinės integracijos variacijos (regresijos modelį galima laikyti geru, jei $R^2 \geq 0,20$). Kita vertus, gauta p reikšmė (0,03) rodo, jog šis modelis yra reikšmingas (kad modelis būtų tinkamas, p turėtų būti mažesnė nei 0,05). Tikrai dviejų regresorių koeficientų t testų reikšmės modelyje buvo mažesnės už 0,05: *jaučiančiojo* ir *vertintojo* savybių, t. y. šiomis savybėmis galima paaiškinti dalį priklausomo kintamojo variacijos.

Siekta sudaryti ir trečiąjį modelį, kuriame priklausomas kintamasis būtų trečioji ALV komandos pajėgumo dimensija: *komandinio darbo veiksmingumas*, o paaiškinantys kintamieji – vadovų psichologinės savybės. Duomenys tenkina regresinės analizės reikalavimus, kadangi visi nagrinėjami kintamieji yra intervaliniai, o priklausomas kintamasis yra normaliai pasiskirstęs (Kolmogorovo-Smirnovo testo rezultatas leidžia teigti, kad skirstinys suderinamas su normaliuoju, kadangi $p = 0,17 > 0,05$).

Pirmiausia buvo sudaryta kintamųjų koreliacijų matrica, iš kurios matyti, kad paaiškinantys kintamieji labai silpnai koreliuoja su priklausomu kintamuoju (20 lentelė).

20 lentelė. Psichologinių tipų ir komandinio darbo veiksmingumo koreliacijos rodikliai

Komandinio darbo veiksmingumas	Pearsono koreliacijos koeficientas	p reikšmė	N
Ekstravertas	0,103	0,144	109
Intravertas	0,007	0,472	109
Sensorikas	-0,009	0,461	109
Intuityvūs	0,126	0,096	109
Mąstytojas	0,151	0,059	109
Jaučiantysis	-0,230	0,008	109
Vertintojas	0,389	0,000	109
Suvokiantysis	0,081	0,200	109

Galime išskirti tiksliai *jaučiančiojo* ir *vertintojo* (su šia savybe stebimas stipresnis ryšys) savybes, kurių ryšiai su komandinio darbo veiksmingumu yra statistiškai reikšmingi ($p < 0,05$). Gauti koreliacijų rezultatai leidžia preliminariai teigti, kad sudarytas regresijos modelis gali būti nelabai tinkamas. Tačiau, pabandžius sudaryti modelį, gauti tokie rezultatai:

R - 0,547, R kvadratu - 0,299, F reikšmė - 5,341, p reikšmė - 0,000.

Jie rodo, kad šiame modelyje psichologinėmis savybėmis būtų galima paaiškinti 29,9 % komandinio darbo veiksmingumo variacijos (regresijos modelį galima laikyti geru, jei $R^2 \geq 0,20$). Be to, gauta p reikšmė (0,00) rodo, jog šis modelis yra statistiškai reikšmingas (kad modelis būtų tinkamas, p turėtų būti mažesnė nei 0,05). Trijų regresorių koeficientų t testų reikšmės

modelyje buvo mažesnės už 0,05: *sensoriko*, *jaučiančiojo* ir *vertintojo* savybių, t. y. šiomis savybėmis galima paaiškinti dalį priklausomo kintamojo variacijos.

Atsižvelgiant į gautus pirminius rezultatus, šį modelį reikėtų nagrinėti ir tobulinti toliau. Pirmiausia, reikia pašalinti nereikšmingus regresorius, t. y. kurių *t* testo reikšmės modelyje mažesnės nei 0,05. Palikti tik tris paaiškinantys kintamieji: *sensoriko*, *jaučiančiojo* ir *vertintojo* savybės. Pakartojus regresijos modelį gauta, kad R^2 sumažėjo nedaug, iki 0,274. Visi regresoriai modelyje yra reikšmingi: *sensoriko* savybė esant $p < 0,05$; *jaučiančiojo* ir *vertintojo* savybės esant $p < 0,01$. Sudarytas modelis yra korektiškas, kadangi multikolinearumo problemos nėra (visi $VIF \leq 1,26$). Taip pat neaptikta ir duomenų išskirčių (Kuko matas $\leq 0,11$). Sprendžiant pagal standartizuotų liekanų histogramą ir P-P grafiką, liekamosios paklaidos normalios. Tai patvirtino ir atlikti normališkumo testai: Shapiro-Wilk $p = 0,87 > 0,05$ ir Kolmogorov-Smirnov $p = 0,2 > 0,05$.

Reikšmingiausia šiame modelyje yra *vertintojo* savybė (Beta=0,53); *jaučiančiojo* (Beta=-0,29) ir *sensoriko* (Beta=-0,20) savybės yra mažiau svarbios. Užrašysime regresijos modelio lygtį:

$$v93 = 5,141 - 0,169*v13 - 0,272*v16 + 0,434*v17$$

Atkreiptinas dėmesys, jog *vertintojo* savybės poveikis komandinio darbo veiksmingumui yra teigiamas, tuo tarpu *jaučiančiojo* ir *sensoriko* savybių – neigiamas.

Aukščiausio lygio vadovų asmeninės savybės

Apklaustųjų vadovų dominuojančios savybės buvo patikimumas, atsakingumas ir savarankiškumas (21 lentelė). Skalėje nuo 1 („nebūdinga“) iki 10 („labai stipri“) atitinkami vertinimų vidurkiai buvo 8,8; 8,78 ir 8,68. Mažiausiai vadovams būdingos savybės buvo polinkis dominuoti, iškalbingumas ir ambicingumas (vertinimų vidurkiai atitinkamai 7,41; 7,66 ir 7,81). Organizacijų, esančių gimimo, vaikystės ir senatvės fazėse, duomenys atskirai nepateikiami, kadangi šiose grupėse buvo mažiau nei po 10 atvejų (4 priedas).

21 lentelė. Vadovų asmeninės savybės ir jų poveikis komandos pajėgumui

Savybės	Būdingos		Poveikis
	Vidurkis	St. nuokrypis	Vidurkis
Patikimumas	8,80	1,318	6,03
Atsakingumas	8,78	1,417	6,16
Savarankiškumas	8,68	1,254	5,84
Energingumas	8,39	1,434	5,82
Ištvermingumas	8,29	1,523	5,58
Pasitikėjimas savimi	8,23	1,778	5,88
Ryžtingumas	8,20	1,458	5,43
Lankstumas	8,19	1,536	5,85
Atkaklumas	8,18	1,492	5,43
Reiklumas	8,13	1,263	5,52
Išradingumas	8,05	1,481	5,78
Korektiškumas (taktiškumas)	8,04	1,716	5,82
Tolerantiškumas	8,01	1,619	5,94
Ambicingumas	7,81	1,803	5,32
Iškalbingumas	7,66	1,911	5,26
Polinkis dominuoti	7,41	1,916	4,87
	skalė 1-10		skalė 1-7

Tyrime taip pat buvo prašoma įvertinti kiekvienos savybės įtaką komandos pajėgumui 7 balų skalėje (1 – itin nepalankiai, 7 – itin palankiai). Nagrinėjant, kaip vadovo asmeninės savybės veikia komandos pajėgumą, nustatyta, jog stipriausiai veikia patikimumas (vidurkis – 6,03), atsakingumas (vidurkis – 6,16) ir tolerantiškumas (vidurkis – 5,94). Kaip matyti, dvi iš šių savybių yra tos pačios, kurios yra labiausiai būdingos vadovams.

Pastebėtina, jog mažiausiai vadovams reikšmingos savybės taip pat buvo vertinamos kaip turinčios mažiau palankų poveikį komandos pajėgumui: polinkis dominuoti, iškalbingumas ir ambicingumas (vertinimų vidurkiai atitinkamai 4,87; 5,26 ir 5,32).

Vidurkių lyginimas parodė, jog egzistuoja ryšys tarp dominuojančių vadovo savybių ir jų įtakos komandos pajėgumui: labiausiai išreikštos savybės turi didžiausią įtaką, o silpniausiai išreikštos – mažiausią poveikį ALV komandos pajėgumui. Pearsono koreliacijos koeficientas 0,8 parodė, jog tarp

būdingų savybių ir jų poveikio komandos pajėgumui iš tiesų egzistuoja stiprus tiesinis ryšys.

Taip pat bandyta nustatyti, ar yra ryšys tarp vadovų asmeninių savybių išreikštumo vertinimų ir tų savybių įtakos, vadovų nuomone, komandos pajėgumui. Tam tikslui buvo paskaičiuoti Spearmano koreliacijos koeficientai. Gauti rezultatai ir išranguotos pagal nustatytų ryšių stiprumą asmeninės savybės ir jų klasifikavimas pateikti 22 lentelėje.

22 lentelė. Vadovo asmeninių savybių ir ALV komandos pajėgumo ryšio stiprumas

Savybės	Asmeninių savybių poveikis komandos pajėgumui	Ryšio stiprumo klasifikavimas
Išradingumas	0,675 **	Stiprus
Iškalbingumas	0,630 **	Stiprus
Tolerantiškumas	0,615 **	Stiprus
Pasitikėjimas savimi	0,580 **	Vidutinis
Korektiškumas (taktiškumas)	0,567 **	Vidutinis
Ambicingumas	0,565 **	Vidutinis
Energingumas	0,553 **	Vidutinis
Ryžtingumas	0,545 **	Vidutinis
Lankstumas	0,526 **	Vidutinis
Atsakingumas	0,514 **	Vidutinis
Reiklumas	0,473 **	Vidutinis
Ištvermingumas	0,451 **	Vidutinis
Savarankiškumas	0,435 **	Vidutinis
Patikimumas	0,408 **	Vidutinis
Polinkis dominuoti	0,405 **	Vidutinis
Atkaklumas	0,386 **	Silpnas

* Koreliacija reikšminga esant $p < 0,01$.

Kaip matome, visais atvejais tarp vadovų asmeninių savybių išreikštumo vertinimų ir tų savybių įtakos komandos pajėgumui buvo nustatyti reikšmingi ryšiai (jų patikimumo lygmuo vienodas: $p < 0,01$), nors ryšių stiprumas šiek tiek skiriasi. Taigi trimis atvejais buvo užfiksuotas stiprus ryšys, dvylika atvejų – vidutinio stiprumo ir vienu atveju – silpnas ryšys.

Siekiant tolesnei analizei suteikti daugiau aiškumo ir prasmingumo, buvo bandoma sudaryti keletą savybių grupių (veiksnių), tam tikras savybes sujungiant. Tam tikslui panaudotas *faktorinės analizės metodas*. Pasirinktos

visos 16 asmeninių savybių. Pirmiausia buvo apskaičiuota savybių koreliacijų matrica, iš kurios matyti, kad beveik visos savybės yra reikšmingai susijusios (išskyrus korektiškumą-iškalbingumą, korektiškumą-polinkį dominuoti ir korektiškumą-ambicingumą, kas yra pakankamai akivaizdu, kadangi šios savybės yra gana priešingos).

KMO (Kaiser-Meyer-Olkin imties tinkamumo matas) reikšmė buvo lygi 0,86 (savybės tinka faktorinei analizei, jei ši statistika didesnė nei 0,5), o Bartleto testas parodė, jog koreliacijų matrica nėra vienetinė ($p < 0,001$). Tai reiškia, jog dauguma nagrinėjamų savybių yra susijusios. Buvo siekiama, kad sudaromi faktoriai paaiškintų bent 75 % bendrosios sklaidos, todėl komponentų tikrinės vertės riba sumažinta iki 0,75 (23 lentelė).

23 lentelė. Bendroji asmeninių savybių sklaida

	Komponentas		Pradinės tikrinės vertės		Svorių sumos po pasukimo	
	Iš viso	% sklaidos	Kumuliatyvinis %	Iš viso	% sklaidos	Kumuliatyvinis %
1	8,49	53,06	53,07	4,05	25,34	25,34
2	1,76	10,99	64,05	3,79	23,71	49,04
3	1,14	7,15	71,20	2,60	16,24	65,29
4	0,84	5,24	76,43	1,78	11,14	76,43
5	0,59	3,68	80,11			
6	0,54	3,40	83,49			
7	0,47	2,93	86,42			
8	0,44	2,73	89,14			
9	0,38	2,40	91,55			
10	0,33	2,03	93,58			
11	0,27	1,71	95,29			
12	0,24	1,49	96,78			
13	0,18	1,11	97,89			
14	0,14	0,90	98,79			
15	0,11	0,67	99,46			
16	0,09	0,54	100,00			

Tokiu būdu buvo gauti keturi faktoriai, kurie bendrai paaiškina 76,4 % bendrosios sklaidos. Pirmasis savybių faktorius paaiškina 25,3 % bendrosios sklaidos, antrasis – 23,7 %, trečiasis – 16,2 % ir ketvirtasis – 11,1 % (rezultatas pasukus svorius).

Pasukus komponentų matricą (šia procedūra siekiama taip išdėstyti atskiras savybes, kad jos sudarytų optimalesnius faktorius, t.y. paaiškinančius daugiau bendrosios kintamųjų sklaidos), buvo sudaryti keturi savybių faktoriai ir kiekvienos savybės svoriai išskirtuose faktoriuose (24 lentelė).

24 lentelė. Pasukta komponentų matrica

	Komponentas			
	1	2	3	4
Iškalbingumas	0,880	0,090	0,187	0,062
Ambicingumas	0,777	0,265	0,008	0,218
Polinkis dominuoti	0,773	0,282	0,006	0,227
Energingumas	0,689	0,445	0,294	0,188
Išradingumas	0,543	0,117	0,523	0,288
Atsakingumas	0,131	0,787	0,439	0,140
Savarankiškumas	0,392	0,718	0,132	0,079
Patikimumas	0,128	0,710	0,299	0,303
Pasitikėjimas savimi	0,577	0,655	0,198	0,010
Ryžtingumas	0,563	0,618	0,067	0,285
Reiklumas	0,188	0,614	0,190	0,576
Atkaklumas	0,404	0,575	9,138	0,478
Korektiškumas (taktiškumas)	-0,065	0,219	0,783	0,208
Tolerantiškumas	0,098	0,404	0,774	-0,123
Lankstumas	0,384	0,070	0,731	0,276
Ištvermingumas	0,337	0,226	0,242	0,817

Savybės „reiklumas“ ir „atkaklumas“ buvo priskirti 4-am faktoriui (nors jų svoris šiek tiek didesnė 2-ajame faktoriuje), nes buvo siekiama, kad savybių skaičius faktoriuose būtų kuo vienodesnis.

Remiantis gautais faktoriais, buvo sukurti keturi nauji kintamieji, apjungiantys keletą savybių (elementų):

1-as faktorius – penkios savybės;

2-as faktorius – penkios savybės;

3-as faktorius – trys savybės;

4-as faktorius – trys savybės.

Kiekvienas faktorius buvo sudarytas sumuojant jį sudarančių elementų (savybių) vertinimus ir padalinant gautą sumą iš elementų skaičiaus. Sudarytus faktorius apibendrintai būtų galima pavadinti taip:

F1 – polinkis dominuoti / energingumas;

F2 – atsakingumas / pasitikėjimas;

F3 – korektiškumas / lankstumas;

F4 – reiklumas / ištvermingumas.

Buvo apskaičiuoti sudarytų faktorių vidurkiai, parodantys faktorių išreikštumą / stiprumą tarp vadovų (25 lentelė). Kaip matyti, stipriausiai išreikštas buvo antrasis faktorius (*atsakingumas / pasitikėjimas*), o silpniausiai išreikštas pirmasis (*polinkis dominuoti / energingumas*).

25 lentelė. Faktorių tyrimo statistiniai rodikliai

	F1	F2	F3	F4
N	109	109	109	109
Vidurkis	7,86	8,54	8,08	8,20
Mediana	8,0	8,8	8,3	8,7
Moda	9	9	9	9
Std. nuokrypis	1,418	1,220	1,354	1,254

Analogiškai asmeninių savybių faktoriams, taip pat buvo sudaryti savybių poveikio komandos pajėgumui indeksai. Į juos įeina tos pačios (atitinkamos) savybės, kaip ir į sukurtus savybių faktorius. Po to buvo bandoma patikrinti, ar egzistuoja ryšiai tarp asmeninių savybių faktorių ir tų savybių poveikio komandos pajėgumui (26 lentelė).

26 lentelė. Koreliacijos tarp savybių faktorių ir jų poveikio komandos pajėgumui

	Savybių faktoriai	Faktorių poveikis komandos pajėgumui	Ryšio stiprumo klasifikavimas
3.1	Polinkis dominuoti	0,648 **	Stiprus
3.2	Atsakingumas	0,701 **	Stiprus
3.3	Korektiškumas	0,637 **	Stiprus
3.4	Reiklumas	0,517 **	Vidutinis

* Koreliacija reikšminga esant $p < 0,01$.

Koreliacijų analizė parodė, jog visais atvejais egzistuoja reikšmingi ryšiai ($p < 0,01$). Stiprūs tiesiniai ryšiai nustatyti tarp *polinkio dominuoti* ir šio faktoriaus palankaus poveikio komandos pajėgumui ($r = 0,65$), *atsakingumo* ir

šio faktoriaus palankaus poveikio komandos pajėgumui ($r=0,70$) bei *korektiškumo* ir šio faktoriaus palankaus poveikio komandos pajėgumui ($r=0,64$). Tarp *reiklumo* ir šio faktoriaus palankaus poveikio komandos pajėgumui nustatytas vidutinio stiprumo ryšys ($r=0,52$).

Buvo bandyta įvertinti *vadovų asmeninių savybių sąsają su jų demografiniu profiliu*. Pirmiausia reikėjo patikrinti, ar priklausomų kintamųjų (t. y. vadovų asmeninių savybių faktorių) skirstiniai yra normalieji ar ne. Priklausomai nuo gauto rezultato, vidurkių lyginimui būtų galima taikyti parametrinius arba neparametrinius kriterijus (27 lentelė).

27 lentelė. Vienos imties Kolmogorovo-Smirnovo testas

	Asmeninių savybių faktoriai			
	F1	F2	F3	F4
N	109	109	109	109
Vidurkis	7,86	8,54	8,08	8,20
Std. nuokrypis	1,418	1,220	1,354	1,254
Kolmogorov-Smirnov Z	1,172	1,511	1,312	1,653
p reikšmė	0,128	0,021	0,064	0,008

Testas parodė, jog tikrai F1 ir F3 atvejais galima neatmesti nulinės hipotezės, jog skirstinys yra normalusis. Kitais atvejais (F2, F4) ši hipotezė yra atmetama ($p<0,05$). Todėl, siekiant vidurkių lyginimo rezultatų palyginamumo, tikslinga taikyti neparametrinius kriterijus. Bus lyginamas pasirinktų faktorių stiprumas respondentų socialinėse demografinėse grupėse, panaudojant Mann-Whitney testą (28 lentelė).

28 lentelė. Savybių faktorių vidurkių lyginimas priklausomai nuo vadovo lyties

Vadovo asmeninės savybės (faktoriai)	Vyrai		Moterys		Mann-Whitney U testo rezultatas	
	Vidurkis	Std. nuokrypis	Vidurkis	Std. nuokrypis	Z	P
F1 – polinkis dominuoti / energingumas	7,85	1,357	7,90	1,587	-0,515	0,607
F2 – atsakingumas / pasitikėjimas	8,51	1,167	8,61	1,362	-0,916	0,359
F3 – korektiškumas/ lankstumas	8,07	1,295	8,11	1,514	-0,517	0,605
F4 – reiklumas / išstvermingumas	8,12	1,186	8,41	1,411	-1,626	0,104

Kad asmeninių savybių vidurkių skirtumas (priklausomai nuo respondento lyties) būtų reikšmingas, p reikšmė turi būti mažesnė už 0,05 (pasirenkamas standartinis 95 % patikimumo lygmuo). Mann-Whitney testas parodė, kad reikšmingų savybių faktorių stiprumo skirtumų lyginant vyrų ir moterų grupes nėra. Tikrai galima pastebėti, jog F4 faktorius (reiklumas / išstvermingumas) vidurkiai šiek tiek daugiau skiriasi (moterų grupėje šis faktorius šiek tiek labiau išreikštas, nors reikšmingumo lygmuo yra nepakankamas, $p=0,1$) (29 lentelė).

29 lentelė. Savybių faktorių vidurkių lyginimas priklausomai nuo vadovo amžiaus

Vadovo asmeninės savybės (faktorai)	Iki 43 m.		Virš 43 m.		Mann-Whitney U testo rezultatas	
	Vidurkis	Std. nuokrypis	Vidurkis	Std. nuokrypis	Z	P
F1 – polinkis dominuoti / energingumas	7,97	0,974	7,77	1,731	-0,155	0,877
F2 – atsakingumas / pasitikėjimas	8,55	0,925	8,52	1,446	-1,065	0,287
F3 – korektiškumas / lankstumas	8,35	0,931	7,84	1,619	-1,617	0,106
F4 – reiklumas / išstvermingumas	8,31	0,925	8,10	1,493	-0,171	0,864

Vidurkių lyginimo testas parodė, kad reikšmingų faktorių stiprumo skirtumų lyginant jaunesnių ir vyresnių respondentų grupes nėra. Tikrai galima pastebėti, jog F3 faktorius (korektiškumas / lankstumas) vidurkiai šiek tiek daugiau skiriasi (jaunesnių respondentų grupėje šis faktorius šiek tiek labiau išreikštas, nors reikšmingumo lygmuo yra nepakankamas, $p=0,11$) (30 lentelė).

30 lentelė. Savybių faktorių vidurkių lyginimas priklausomai nuo vadovų išsilavinimo lygio

Vadovo asmeninės savybės (faktorai)	Aukštesnysis, aukštasis (bakalauras)		Aukštasis (magistras, daktaras)		Mann-Whitney U testo rezultatas	
	Vidurkis	Std. nuokrypis	Vidurkis	Std. nuokrypis	Z	P
F1 – polinkis dominuoti / energingumas	7,71	1,611	7,96	1,287	-0,365	0,715
F2 – atsakingumas / pasitikėjimas	8,28	1,451	8,70	1,028	-1,599	0,110
F3 – korektiškumas / lankstumas	7,94	1,724	8,17	1,064	-0,069	0,945
F4 – reiklumas / išstvermingumas	8,06	1,563	8,29	1,016	-0,113	0,910

Mann-Whitney testas parodė, kad reikšmingų faktorių stiprumo skirtumų lyginant žemesnio ir aukštesnio išsilavinimo respondentų grupes nėra. Tikrai galima pastebėti, jog F2 faktoriaus (atsakingumas / pasitikėjimas) vidurkiai kiek daugiau skiriasi (aukštesnio išsilavinimo respondentų grupėje šis faktorius šiek tiek labiau išreikštas, nors reikšmingumo lygmuo yra nepakankamas, $p=0,11$).

Savybių faktorių vidurkių lyginimas su bendru vadovaujamo darbo stažu parodė, jog reikšmingų skirtumų nėra ($p>0,05$) (31 lentelė).

31 lentelė. Savybių faktorių vidurkių lyginimas su vadovaujamo darbo stažu

Vadovo asmeninės savybės (faktoriai)	Stažas iki 10 m.		Stažas virš 10 m.		Mann-Whitney U testo rezultatas	
	Vidurkis	Std. nuokrypis	Vidurkis	Std. nuokrypis	Z	P
F1 – polinkis dominuoti / energingumas	7,99	1,070	7,72	1,676	-0,308	0,758
F2 – atsakingumas / pasitikėjimas	8,61	0,980	8,45	1,408	-0,015	0,988
F3 – korektiškumas / lankstumas	8,28	0,967	7,88	1,627	-1,110	0,267
F4 – reiklumas / ištvėringumas	8,37	0,818	8,02	1,531	-0,576	0,565

Savybių faktorių vidurkių lyginimas su darbo stažu dabartinėje įmonėje parodė, jog yra reikšmingi vidurkių skirtumai trečiajame savybių faktoriuje (korektiškumas / lankstumas, $p<0,01$) (32 lentelė).

32 lentelė. Savybių faktorių vidurkių lyginimas su darbo stažu

Vadovo asmeninės savybės (faktoriai)	Įmonėje dirba iki 9 m.		Įmonėje dirba 9 m. ir daugiau		Mann-Whitney U testo rezultatas	
	Vidurkis	Std. nuokrypis	Vidurkis	Std. nuokrypis	Z	P
F1 – polinkis dominuoti / energingumas	8,12	1,109	7,60	1,645	-1,403	0,161
F2 – atsakingumas / pasitikėjimas	8,78	0,791	8,29	1,507	-1,158	0,247
F3 – korektiškumas / lankstumas	8,49	0,911	7,66	1,592	-2,670	0,008
F4 – reiklumas / ištvėringumas	8,27	1,033	8,14	1,452	-0,101	0,920

Tarp dirbančiųjų dabartinėje įmonėje trumpesnį laiką (iki 9 m.) vadovų korektiškumo / lankstumo faktorius buvo stipriau išreikštas negu dirbančiųjų ilgesnį laiką.

Savybių faktorių vidurkių lyginimas su darbo stažu einant dabartines pareigas parodė, jog reikšmingų skirtumų nėra ($p > 0,05$) (33 lentelė). Galima paminėti nebent trečiąjį faktorių (korektiškumas / lankstumas), kur vidurkis yra šiek tiek didesnis tarp respondentų, turinčių darbo stažą iki 6 m. (8,40), lyginant su turinčiais 6 m. ir daugiau darbo stažą (7,70). Minėtam skirtumui $p = 0,06$.

33 lentelė. Savybių faktorių vidurkių lyginimas su darbo stažu einant dabartines pareigas

Vadovo asmeninės savybės (faktorai)	Einant dabartines pareigas iki 6 m.		Einant dabartines pareigas 6 m. ir daugiau		Mann-Whitney U testo rezultatas	
	Vidurkis	Std. nuokrypis	Vidurkis	Std. nuokrypis	Z	P
F1 – polinkis dominuoti / energingumas	8,07	1,130	7,60	1,655	-1,159	0,246
F2 – atsakingumas / pasitikėjimas	8,74	0,866	8,29	1,498	-1,090	0,276
F3 – korektiškumas / lankstumas	8,39	0,972	7,70	1,610	-1,873	0,061
F4 – reiklumas / išvermingumas	8,34	0,999	8,03	1,488	-0,613	0,540

Buvo bandyta įvertinti, kokios vadovų asmeninės savybės reikšmingos skirtingose *organizacijos vystymosi stadijose* (5 priedas). Priklausomai nuo organizacijos vystymosi fazės, nustatyti trijų asmeninių savybių faktorių išreikštumo skirtumai: *polinkio dominuoti* ($p < 0,05$), *atsakingumo* ($p < 0,01$) ir *korektiškumo* ($p < 0,05$). *Polinkis dominuoti* buvo stipriau išreikštas atsinaujinimo stadijoje esančiose organizacijose, lyginant su brandos stadijoje esančiose įmonėse. *Atsakingumo faktorius* taip pat buvo labiau išreikštas atsinaujinimo stadijoje esančiose organizacijose, lyginant su brandos stadijoje esančiose įmonėse. *Korektiškumo faktorius* stipriau išreikštas brandos stadijoje esančiose organizacijose, lyginant su kitose vystymosi stadijoje esančiose įmonėse.

Lyginant įmones, esančias atsinaujinimo stadijoje, su įmonėmis, esančiomis kitose vystymosi stadijose, reikšmingų asmeninių savybių faktorių išreikštumo skirtumų nebuvo nustatyta.

Tyrimo duomenų analizės metu buvo aiškinamasi, *kokios asmeninės savybės daugiau lemia komandos pajėgumą*. Šiam klausimui atsakyti buvo pasitelkta regresinė analizė: vadovo asmeninių savybių faktoriai F1, F2, F3 ir F4 laikomi nepriklausomais kintamaisiais, o komandos pajėgumo dimensijos (v91 – sprendimų priėmimas, v92 – komandos socialinė integracija, v93 – komandinio darbo suvokiamas veiksmingumas) laikomos priklausomais kintamaisiais.

Linijinės regresijos modelis remiasi prielaida, jog egzistuoja linijinė, arba tiesinio ryšio, priklausomybė tarp priklausomo kintamojo ir kiekvieno paaiškinančio kintamojo. Tokį santykį galima aprašyti šia formule (Čekanavičius, 2011, p.22):

$$y_i = b_0 + b_1 x_{i1} + \dots + b_p x_{ip} + e_i,$$

kur

y_i – priklausomo intervalinės skalės kintamojo i -tojo atvejo reikšmė

p – paaiškinančių kintamųjų skaičius

b_j – j -ojo koeficiento reikšmė, $j=0, \dots, p$

x_{ij} – i -ojo atvejo j -ojo paaiškinančio kintamojo reikšmė

e_i – i -ojo atvejo stebimos reikšmės paklaida

Šis modelis yra linijinis, kadangi j -ojo paaiškinančio kintamojo reikšmei padidėjus vienu vienetu, priklausomo kintamojo reikšmė padidėja b_j vienetų. b_0 yra laisvasis narys, modelio prognozuojama priklausomojo kintamojo reikšmė, kai kiekvieno paaiškinančio kintamojo reikšmė yra lygi 0.

1 modelis. Koreliacinė analizė parodė, jog sprendimų priėmimas yra reikšmingai susijęs su visais keturiais faktoriais (F1, F2 ir F4 atvejais $p < 0,01$; F3 atveju $p < 0,05$). Linijinės regresijos modelyje R^2 determinacijos koeficientas apibendrina priklausomojo kintamojo variacijos dalį, susietą su paaiškinančiais (nepriklausomais) kintamaisiais. Didesnė R^2 reikšmė rodo, kad didesnė

priklausomojo kintamojo variacijos dalis yra paaiškinama sudarytu modeliu; maksimali reikšmė gali būti 1. Regresijos modelyje $R=0,39$, $R^2=0,152$. Tai reiškia, jog šiame regresijos modelyje pasirinktais faktoriais galima paaiškinti 15,2 % priklausomojo kintamojo (sprendimų priėmimo) variacijos, $p<0,01$, t. y. modelis statistiškai reikšmingas.

Tačiau regresijos koeficientų analizė parodė, jog reikšmingas yra tik F4 faktorius (reiklumas / ištvermingumas): standartizuotas koeficientas $Beta=0,356$, $p=0,02$. Kiti faktoriai sprendimų priėmimui turi mažai įtakos (34 lentelė).

34 lentelė. Savybių faktorių įtakos sprendimų priėmimui regresijos koeficientų analizė

Modelis		Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	P
		B	Std. paklaida	Beta		
1	(Konstanta)	2,276	0,688		3,310	0,001
	F1	-0,073	0,096	-0,104	-0,759	0,450
	F2	0,108	0,131	0,132	0,825	0,411
	F3	-0,008	0,081	-0,010	-0,094	0,925
	F4	0,283	0,116	0,356	2,430	0,017
Priklausomas kintamasis: sprendimų priėmimas						

Todėl modelį taisome, palikdami tik F4 regresorių. Naujame modelyje R^2 pakito nedaug: sumažėjo iki 0,145; modelis yra reikšmingas ($p<0,01$). F4 standartizuotas koeficientas $Beta=0,381$, $p=0,00$. Regresijos modelio lygtis:

$$v91 \text{ (sprendimų priėmimas)} = 2,40 + 0,303 * F4 \text{ (reiklumas)}$$

Buvo patikrinta ir nustatyta, jog duomenų išskirčių nėra (Kuko matas $\leq 0,12$). Pagal standartizuotų liekanų paklaidų grafiką matyti, kad duomenys yra normalieji. Tai buvo patvirtinta Kolmogorovo-Smirnovo testu ($p=0,20 > 0,05$). Standartizuotų liekanų ir prognozuojamų reikšmių diagrama parodė, kad homoskedastiškumo problemos nėra.

2 modelis. Koreliacinė analizė parodė, jog komandos socialinė integracija yra reikšmingai susijusi su visais keturiais faktoriais (F2 ir F4 atvejais $p<0,01$; F1 ir F3 atvejais $p<0,05$). Regresijos modelyje $R=0,37$, $R^2=0,137$. Tai reiškia,

jog šiame regresijos modelyje pasirinktais faktoriais galima paaiškinti 13,7 % priklausomo kintamojo (komandos socialinės integracijos) variacijos, $p < 0,01$.

Tačiau regresijos koeficientų analizė parodė, jog reikšmingas yra tiksliai F2 faktorius (atsakingumas / pasitikėjimas): standartizuotas koeficientas $Beta = 0,37$, $p = 0,02$. Kiti faktoriai komandos socialinei integracijai turi mažai įtakos (35 lentelė).

35 lentelė. Savybių faktorių įtakos komandos socialinei integracijai regresijos koeficientų analizė

Modelis		Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	T	P
		B	Std. paklaida	Beta		
1	(Konstanta)	2,571	0,690		3,726	0,000
	F1	-0,080	0,096	-0,114	-0,829	0,409
	F2	0,303	0,131	0,373	2,314	0,023
	F3	0,005	0,082	0,007	0,062	0,951
	F4	0,069	0,117	0,087	0,590	0,556
Priklausomas kintamasis: komandos socialinė integracija						

Todėl modelį taisome, palikdami tiksliai F2 regresorių. Naujame modelyje R^2 pakito nedaug: sumažėjo iki 0,13; modelis yra reikšmingas ($p < 0,01$). F2 standartizuotas koeficientas $Beta = 0,361$, $p = 0,00$. Užrašome regresijos modelio lygtį:

$$v92 \text{ (komandos socialinė integracija)} = 2,637 + 0,293 * F2 \text{ (atsakingumas)}$$

Buvo patikrinta ir nustatyta, jog duomenų išskirčių nėra (Kuko matas $\leq 0,10$). Pagal standartizuotų liekanų paklaidų grafiką matyti, kad duomenys yra normalieji. Tai buvo patvirtinta Kolmogorovo-Smirnovo testu ($p = 0,19 > 0,05$). Standartizuotų liekanų ir prognozuojamų reikšmių diagrama parodė, kad homoskedastiškumo problemos nėra.

3 modelis. Koreliacinė analizė parodė, jog komandinio darbo veiksmingumas yra reikšmingai susijęs su visais keturiais faktoriais (F2, F3 ir F4 atvejais $p < 0,01$; F1 atveju $p < 0,05$). Regresijos modelyje $R = 0,52$, $R^2 = 0,27$. Tai reiškia, jog šiame regresijos modelyje pasirinktais faktoriais galima

paaiškinti 27 % priklausomo kintamojo (komandinio darbo veiksmingumo) variacijos, $p < 0,001$.

Regresijos koeficientų analizė parodė, jog reikšmingi yra tik F1 ir F2 faktoriai (polinkis dominuoti / energingumas ir atsakingumas / pasitikėjimas): standartizuoti koeficientai atitinkamai $Beta = -0,30$, $p = 0,02$ ir $B = 0,62$, $p = 0,00$. Kiti faktoriai komandinio darbo veiksmingumui turi mažai įtakos. Atkreiptinas dėmesys, kad F1 faktorius neigiamai veikia komandinio darbo veiksmingumą, t. y. kuo labiau išreikštas polinkis dominuoti, tuo komandos veiksmingumas mažesnis (36 lentelė).

36 lentelė. Savybių faktorių įtakos komandinio darbo veiksmingumui regresijos koeficientų analizė

Modelis		Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	T	P
		B	Std. paklaida	Beta		
1	(Konstanta)	2,034	0,631		3,223	0,002
	F1	-0,211	0,088	-0,304	-2,391	0,019
	F2	0,496	0,120	0,616	4,139	0,000
	F3	-0,023	0,075	-0,032	-0,312	0,756
	F4	0,097	0,107	0,124	0,911	0,365
Priklausomas kintamasis: komandos veiklos veiksmingumas						

Modelį taisome, palikdami tik reikšmingus regresorius (F1 ir F2). Naujame modelyje R^2 pakito nedaug: sumažėjo iki 0,26; modelis yra reikšmingas ($p < 0,01$). F1 standartizuotas koeficientas $Beta = -0,27$, $p = 0,03$; F2 standartizuotas koeficientas $Beta = 0,67$, $p = 0,00$. Regresijos modelio lygtis:

$$v93 \text{ (komandinio darbo veiksmingumas)} = 2,10 - 0,19 * F1 \text{ (polinkis dominuoti)} + 0,54 * F2 \text{ (atsakingumas)}$$

Buvo patikrinta ir nustatyta, jog multikolinearumo problemos nėra (visi $VIF \leq 2,10$), duomenų išskirčių taip pat nėra (Kuko matas $\leq 0,13$). Tačiau pagal standartizuotų liekanų paklaidų grafiką abejotina, ar duomenys yra normalieji. Tai buvo patvirtinta Kolmogorovo-Smirnovo testu ($p = 0,004 < 0,05$). Standartizuotų liekanų ir prognozuojamų reikšmių diagrama parodė, kad homoskedastiškumo problemos nėra.

Palyginus visus tris regresijos modelius matyti, kad trečiasis modelis yra žymiai geresnis (pasirinktais faktoriais galima paaiškinti daugiau ALV komandos pajėgumo). Nagrinėjami vadovo savybių faktoriai geriausiai paaiškina ALV komandos veiksmingumą (26 %), ir prasčiau paaiškina sprendimų priėmimą (14,5 %) ir komandos socialinę integraciją (13 %).

ALV komandos pajėgumui paaiškinti reikės ieškoti daugiau paaiškinančių veiksnių, kadangi tikrai trečiąjį modelį (priklausomas kintamasis – komandos veiklos veiksmingumas) galima laikyti patenkinamu. Pirmasis ir antrasis modeliai akivaizdžiai turi nepakankamai paaiškinamosios galios. Tikriausiai yra kitų priežastinių veiksnių, kurie lemia ALVK pajėgumą. Tai gali būti kitos vadybinio profilio elementai (vadovų gebėjimai ir įgūdžiai, vadybos stiliai), o taip pat kiti latentiniai veiksniai, veikiantys priklausomą reiškinį.

Aukščiausio lygio vadovų gebėjimai ir įgūdžiai Atlikto tyrimo rezultatai leido įvertinti, kokie gebėjimai ryškiausi respondentų grupėje (37 lentelė).

37 lentelė. Aukščiausio lygio vadovų turimi gebėjimai ir įgūdžiai

Gebėjimai	Vidurkis
5.1 Strateginiai gebėjimai	8,10
5.2 Administraciniai gebėjimai	8,26
5.3 Socialiniai gebėjimai	8,14
5.4 Lyderystės gebėjimai	8,20
5.5 Politiniai gebėjimai	7,69
5.6 Kūrybiškumas	8,33
5.7 Intelektiniai gebėjimai	8,29
5.8 Profesinė (techninė) kompetencija	8,27

Vidurkių analizė parodė, kad aukščiausiai buvo įvertinti kūrybiškumo, intelektiniai ir profesinės kompetencijos gebėjimai. Žemiausiai įvertinti politiniai ir strateginiai gebėjimai.

Respondentų buvo prašoma įvertinti, kiek jų turimi gebėjimai veikia komandos pajėgumą skalėje nuo 1 iki 7 (1 – gebėjimo įtakos nėra, 7 – gebėjimas turi labai stiprų poveikį) (38 lentelė).

38 lentelė. Turimų gebėjimų poveikis komandos pajėgumui

	N	Minimalus įvertinimas	Maksimalus įvertinimas	Įvertinimų vidurkis	Std. nuokrypis
Strateginiai gebėjimai	109	2,00	7,00	5,82	1,226
Administraciniai gebėjimai	109	2,00	7,00	5,74	1,084
Socialiniai gebėjimai	109	3,00	7,00	5,41	1,090
Lyderystės gebėjimai	109	2,00	7,00	5,75	1,156
Politiniai gebėjimai	109	1,00	7,00	4,62	1,496
Kūrybiškumas	109	2,00	7,00	5,41	1,234
Intelektiniai gebėjimai	109	3,00	7,00	5,66	0,955
Profesinė (techninė) kompetencija	109	4,00	7,00	6,07	0,930

Vidurkių analizė rodo, jog, vadovų nuomone, stipriausią poveikį komandos pajėgumui turi profesinė (techninė) kompetencija, strateginiai ir lyderystės gebėjimai. Kaip silpniausią poveikį turintys buvo įvertinti politiniai, o taip pat socialiniai ir kūrybiškumo gebėjimai.

Kintamųjų normališkumo Kolmogorovo-Smirnovo testas parodė, jog tikrai vienu atveju (v56 – kūrybiškumas) skirstinys yra suderinamas su normaliuoju. Kitais atvejais kintamųjų skirstiniai nėra normalieji ($p < 0,05$) (39 lentelė).

39 lentelė. Vadovų gebėjimų Kolmogorovo-Smirnovo testo rezultatai

	N	Parametrai		Kolmogorov-Smirnov Z	p reikšmė
		Vidurkis	Std. nuokrypis		
Strateginiai gebėjimai	109	8,09	1,495	1,371	0,047
Administraciniai gebėjimai	109	8,25	1,246	1,633	0,010
Socialiniai gebėjimai	109	8,14	1,147	1,416	0,036
Lyderystės gebėjimai	109	8,20	1,365	1,590	0,013
Politiniai gebėjimai	109	7,69	1,697	1,852	0,002
Kūrybiškumas	109	8,33	1,370	1,164	0,133
Intelektiniai gebėjimai	109	8,29	1,199	1,655	0,008
Profesinė kompetencija	109	8,27	1,260	1,569	0,015

Vadovų gebėjimų išreikštumo vidurkiams lyginti demografinėse grupėse bus naudojami neparametriniai kriterijai (Mann-Whitney testas). Gebėjimų vertinimų vidurkių skirtumų tarp vyrų ir moterų, priklausomai nuo vadovo

amžiaus, bendro vadovaujamo darbo stažo, stažo einant dabartines pareigas, nebuvo nustatyta (6 priedas). Priklausomai nuo respondento išsilavinimo, tiksliai intelektinių gebėjimų atveju aukštesni vertinimai buvo aukštesnio išsilavinimo vadovų grupėje ($p=0,05$). Priklausomai nuo respondento darbo stažo dabartinėje įmonėje, kūrybiškumo ($p<0,05$) ir politiniai ($p=0,05$) gebėjimai buvo aukštesni trumpesnio stažo (iki 9 m.) grupėje.

Priklausomai nuo įmonės vystymosi stadijos, *lyderystės* ($p=0,05$) gebėjimai buvo aukštesni paauglysės stadijoje esančiose organizacijose, lyginant su brandos stadijoje esančiose organizacijose (7 priedas). Be to, priklausomai nuo įmonės vystymosi stadijos, *politiniai gebėjimai* ($p<0,05$) buvo aukštesni atsinaujinimo stadijoje esančiose organizacijose, lyginant su paauglystės stadijoje esančiose organizacijose. Priklausomai nuo įmonės vystymosi stadijos, *lyderystės gebėjimai* ($p=0,01$) ir *politiniai gebėjimai* ($p<0,05$) buvo aukštesni atsinaujinimo stadijoje esančiose organizacijose, lyginant su brandos stadijoje esančiose organizacijose.

Priklausomai nuo įmonės veiklos sektoriaus (8 priedas), reikšmingų vadovų gebėjimų išreikštumo skirtumų nebuvo nustatyta (visais atvejais $p>0,05$).

Tyrimo duomenų pagrindu buvo bandoma nustatyti, ar egzistuoja ryšiai tarp gebėjimų bei įgūdžių išreikštumo ir jų poveikio komandos pajėgumui. Analizės rezultatai pateikiami lentelėje. Kaip matome, visais atvejais tarp nagrinėjamų kintamųjų buvo užfiksuoti reikšmingi ryšiai (reikšmingumo lygmuo $p<0,01$). Žemiau pateiktoje 40 lentelėje gebėjimai išdėstyti pagal nustatytų ryšių stiprumą. Šešiais atvejais iš aštuonių buvo nustatyti stiprūs ryšiai tarp gebėjimų bei įgūdžių išreikštumo ir jų poveikio komandos pajėgumui, vienu atveju – vidutinio stiprumo ryšys, ir vienu atveju – silpnas ryšys.

Siekiant nustatyti, kokie gebėjimai daugiau lemia komandos pajėgumą, buvo atlikta regresinė analizė. Gebėjimų indeksai v51, v52, v53, v54, v55, v56, v57 ir v58 laikomi nepriklausomais (aiškinančiais) kintamaisiais; įmonės komandos pajėgumo elementai (v91– sprendimų priėmimas, v92 – komandos

socialinė integracija, v93 – komandinio darbo veiksmingumas) laikomos priklausomais kintamaisiais.

40 lentelė. Gebėjimų poveikio komandos pajėgumui ryšio stiprumas

	Gebėjimai	Poveikis komandos pajėgumui	Ryšio stiprumo klasifikavimas
6.1	Kūrybiškumas	0,767 **	Stiprus
6.2	Politiniai gebėjimai	0,756 **	Stiprus
6.3	Lyderystės gebėjimai	0,672 **	Stiprus
6.4	Strateginiai gebėjimai	0,662 **	Stiprus
6.5	Administraciniai gebėjimai	0,659 **	Stiprus
6.6	Profesinė (techninė) kompetencija	0,612 **	Stiprus
6.7	Intelektiniai gebėjimai	0,553 **	Vidutinis
6.8	Socialiniai gebėjimai	0,387 **	Silpnas

* Koreliacija reikšminga esant $p < 0,01$.

1 modelis. Koreliacinė analizė parodė, jog sprendimų priėmimas yra reikšmingai susijęs su visais aštuoniais gebėjimų indeksais (visais atvejais $p < 0,01$; išskyrus politinius gebėjimus ir profesinę kompetenciją $p < 0,05$) (41 lentelė). Regresijos modelyje $R = 0,44$, $R^2 = 0,19$. Tai reiškia, jog šiame regresijos modelyje pasirinktais indeksais galima paaiškinti 19 % priklausomo kintamojo (sprendimų priėmimo) variacijos, $p < 0,01$. Tačiau regresijos koeficientų analizė parodė, jog daugeliu atvejų indeksų įtaka yra labai silpna, o reikšmingi yra tiksliai lyderystės gebėjimai ($Beta = 0,41$, $p < 0,05$) Kiti gebėjimai sprendimų priėmimui turi mažai įtakos.

41 lentelė. Gebėjimų koreliacijos su sprendimų priėmimo kintamuoju

Modelis 1	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	P
	B	Std. paklaida	Beta		
(Konstanta)	2,467	0,769		3,208	0,002
v51	0,013	0,136	0,019	0,093	0,926
v52	0,092	0,116	0,114	0,788	0,433
v53	0,110	0,116	0,126	0,948	0,345
v54	0,298	0,141	0,408	2,113	0,037
v55	-0,156	0,086	-0,265	-1,814	0,073
v56	0,218	0,166	0,300	1,317	0,191
v57	-0,151	0,176	-0,182	-0,861	0,392
v58	-0,139	0,124	-0,176	-1,122	0,264

Priklausomas kintamasis: sprendimų priėmimas

Todėl modelį taisome, palikdami tikrai v54 regresorių. Naujame modelyje R² pakito gana nedaug: sumažėjo iki 0,136; modelis yra reikšmingas (p<0,01). v54 standartizuotas koeficientas Beta=0,369, p=0,00.

Regresijos modelio lygtis:

$$v91 \text{ (sprendimų priėmimas)} = 2,67 + 0,269 \cdot v54 \text{ (lyderystės gebėjimai)}$$

Buvo patikrinta ir nustatyta, jog duomenų išskirčių nėra (Kuko matas $\leq 0,07$). Pagal standartizuotų liekanų paklaidų grafiką abejotina, ar duomenys yra normalieji. Tai buvo patvirtinta Kolmogorovo-Smirnovo testu (p=0,01 < 0,05). Standartizuotų liekanų ir prognozuojamų reikšmių diagrama parodė, kad homoskedastiškumo problemos nėra.

2 modelis. Koreliacinė analizė parodė, jog komandos socialinė integracija yra reikšmingai susijusi su visais aštuoniais gebėjimų indeksais (visais atvejais p<0,01). Regresijos modelyje R=0,53, R²=0,28. Tai reiškia, jog šiame regresijos modelyje pasirinktais indeksais galima paaiškinti 28 % priklausomo kintamojo (komandos socialinės integracijos) variacijos, p<0,001. Tačiau regresijos koeficientų analizė parodė, jog daugeliu atvejų indeksų įtaka yra labai silpna, o reikšmingi yra tikrai profesinės kompetencijos gebėjimai (Beta=-0,38, p<0,05) (42 lentelė).

42 lentelė. Gebėjimų koreliacijos su komandos socialinės integracijos kintamuoju

Modelis 2		Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	P
		B	Std. paklaida	Beta		
	(Konstanta)	2,175	0,723		3,006	0,003
	v51	-0,021	0,127	-0,031	-0,164	0,870
	v52	0,117	0,109	0,147	1,073	0,286
	v53	-0,027	0,109	-0,032	-0,252	0,802
	v54	0,163	0,133	0,224	1,228	0,222
	v55	-0,025	0,081	-0,043	-0,310	0,757
	v56	0,232	0,156	0,320	1,485	0,141
	v57	0,212	0,165	0,257	1,285	0,202
	v58	-0,296	0,117	-0,376	-2,538	0,013
Priklausomas kintamasis: komandos socialinė integracija						

Atkreiptinas dėmesys, jog gauti rezultatai rodo, kad profesinė kompetencija neigiamai veikia komandos socialinę integraciją (t. y. kuo aukštesni profesinės kompetencijos gebėjimai, tuo mažesnė komandos socialinė integracija), o tai yra gana netikėtas rezultatas. Šį modelį tobuliname, palikdami tikrai reikšmingą (v58) regresorių. Naujame modelyje R^2 pakito ženkliai: sumažėjo iki 0,05; tačiau modelis tebėra reikšmingas ($p < 0,05$). v58 standartizuotas koeficientas $Beta = 0,23$, $p = 0,02$. Regresijos modelio lygtis:

$$\mathbf{v92 \text{ (komandos socialinė integracija)} = 3,68 + 0,177 * v58 \text{ (profesinė kompetencija)}}$$

Kadangi patobulinus modelį buvo gautas labai mažas determinacijos koeficientas R^2 (tikrai 5 %), pasilikame prie pirminio modelio ($R^2 = 0,28$). Jame be v58 (profesinės kompetencijos), taip pat gana reikšmingi yra v54 (lyderystės gebėjimai), v56 (kūrybiškumas) ir v57 (intelektualiniai gebėjimai) priežastiniai kintamieji (jų $beta > 0,20$).

3 modelis. Koreliacinė analizė parodė, jog komandinio darbo veiksmingumas yra reikšmingai susijęs su visais aštuoniais gebėjimų indeksais (visais atvejais $p < 0,001$). Regresijos modelyje $R = 0,65$, $R^2 = 0,42$. Tai reiškia, jog šiame regresijos modelyje pasirinktais indeksais galima paaiškinti 42 % priklausomo kintamojo (komandinio darbo veiksmingumo) variacijos, $p < 0,001$.

Tačiau regresijos koeficientų analizė parodė, jog daugeliu atvejų gebėjimų indeksų įtaka yra gana silpna, o reikšmingi tikrai lyderystės gebėjimai ($Beta = 0,51$, $p < 0,01$) (43 lentelė).

Šį modelį tobuliname, palikdami tikrai reikšmingą (v54) regresorių. Gavome, kad naujajame modelyje R^2 sumažėjo iki 0,35; modelis tebėra statistiškai reikšmingas ($p < 0,01$). v54 standartizuotas koeficientas $Beta = 0,587$, $p = 0,00$.

Regresijos modelio lygtis:

$$\mathbf{v93 \text{ (komandos veiklos veiksmingumas)} = 1,758 + 0,423 * v54 \text{ (lyderystės gebėjimai)}}$$

43 lentelė. Gebėjimų koreliacijos su komandinio darbo veiksmingumo kintamuoju

Modelis 3		Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	P
		B	Std. paklaida	Beta		
	(Konstanta)	1,847	0,643		2,871	0,005
	v51	0,172	0,113	0,262	1,520	0,132
	v52	0,160	0,097	0,203	1,650	0,102
	v53	-0,159	0,097	-0,185	-1,643	0,104
	v54	0,367	0,118	0,511	3,114	0,002
	v55	-0,085	0,072	-0,147	-1,188	0,238
	v56	-0,047	0,139	-0,066	-,340	0,735
	v57	0,187	0,147	0,228	1,271	0,207
	v58	-0,189	0,104	-0,242	-1,821	0,072
Priklausomas kintamasis: komandinio darbo veiksmingumas						

Buvo patikrinta ir nustatyta, jog duomenų išskirčių nėra (Kuko matas $\leq 0,09$). Pagal standartizuotų liekanų paklaidų grafiką abejotina, ar duomenys yra normalieji. Tai buvo patvirtinta Kolmogorovo-Smirnovo testu (gauta $p < 0,01$). Standartizuotų liekanų ir prognozuojamų reikšmių diagrama parodė, kad homoskedastiškumo problemos nėra.

Palyginus visus tris regresijos modelius matyti, kad trečiajame modelyje vadovų gebėjimais galima paaiškinti gana žymią ALV komandos komandinio darbo veiksmingumo variacijos dalį (35 %). Antrasis modelis komandos socialinę integraciją aiškina šiek tiek prasčiau (gebėjimais galima paaiškinti 28 % variacijos), o pirmąjį modelį laikytume nepatenkinamu bandant gebėjimais paaiškinti ALV komandos sprendimų priėmimą (paaiškina tik 14 % variacijos).

Aukščiausio lygio vadovų vadybinė elgsena

Kokie vadovavimo stiliai, vadovo tipai ir orientacijos vyrauja respondentų grupėje (skalė nuo 1 iki 7, 1 – visiškai nepasireiškia, 7 – itin stipriai pasireiškia) parodo 44 lentelė.

44 lentelė. Vadybinės elgsenos elementų vidurkiai

Vadybinės elgsenos elementai	Vidurkiai
Kiek stipriai autokratinio vadovavimo stiliaus bruožai pasireiškia Jūsų elgsenoje?	4,00
Kiek stipriai demokratinio vadovavimo stiliaus bruožai pasireiškia Jūsų elgsenoje?	4,27
Kiek stipriai pasyvaus vadovavimo stiliaus bruožai pasireiškia Jūsų elgsenoje?	2,13
Kiek stipriai transakcinio (sąveikinis) vadovavimo stiliaus bruožai pasireiškia Jūsų elgsenoje?	4,73
Kiek stipriai transformacinio (pakeitimų) vadovavimo stiliaus bruožai pasireiškia Jūsų elgsenoje?	5,42
Kiek lyderio ir administratorius vaidmenys atsispindi Jūsų, kaip vadovo, veikloje?	5,67
a) lyderio	
Kiek lyderio ir administratorius vaidmenys atsispindi Jūsų, kaip vadovo, veikloje? b) administratoriaus	4,73
Kiek stipriai Jūsų, kaip vadovo, elgsena orientuota į užduotį, santykius ar pokyčius? a) į užduotį	5,67
Kiek stipriai Jūsų, kaip vadovo, elgsena orientuota į užduotį, santykius ar pokyčius? b) į santykius	5,93
Kiek stipriai Jūsų, kaip vadovo, elgsena orientuota į užduotį, santykius ar pokyčius? c) į pokyčius	5,63

Kaip matome, vadovų darbe daugiausia atsispindi elgsenos orientacija į santykius (5,93), orientacija į užduotį (5,67) bei lyderio tipas (5,67) ir orientacija į pokyčius (5,63). Mažiausiai vadovų darbe atsispindi pasyvus vadovavimo stilius (2,13), autokratinis vadovavimo stilius (4,00), taip pat ir demokratinis vadovavimo stilius (4,27).

Kiek, vadovų nuomone, vadybinės elgsenos elementai veikia komandos pajėgumą, rodo 45 lentelė.

45 lentelė. Vadybinės elgsenos elementų poveikio komandos pajėgumui vidurkių analizė

	N	Minimalus įvertinimas	Maksimalus įvertinimas	Įvertinimų vidurkis	Std. nuokrypis
Autokratinis	109	1,00	7,00	4,09	1,670
Demokratinis	109	3,00	7,00	5,30	1,003
Pasyvus stilius	109	1,00	7,00	2,84	1,537
Transakcinis (sąveikinis)	109	1,00	7,00	4,74	1,308
Transformacinis (pakeitimų)	109	2,00	7,00	4,89	1,141
Demonstruojami lyderio ir administratoriaus vaidmenys	109	2,00	7,00	5,42	0,895
Orientacija į užduotį	109	2,00	7,00	5,70	1,135
Orientacija į santykius	109	1,00	7,00	5,06	1,321
Orientacija į pokyčius	109	2,00	7,00	5,51	1,085

Respondentų buvo prašoma įvertinti, kiek jų vadybinė elgsena veikia komandos pajėgumą skalėje nuo 1 iki 7 (1 – poveikio nėra, 7 – turi labai stiprų poveikį). Vidurkių analizė rodo, jog stipriausią poveikį komandos pajėgumui, vadovų nuomone, turi orientacija į užduotį ir orientacija į pokyčius bei demonstruojami lyderio ir administratoriaus vaidmenys. Kaip mažiausią įtaką turintys buvo įvertinti pasyvus vadovavimo stilius, taip pat autokratinis vadovavimo stilius.

Buvo nagrinėjami galimi ryšiai tarp vadybinės elgsenos elementų ir jų įtakos komandos pajėgumui. Gauti rezultatai pateikiami 46 lentelėje.

46 lentelė. Vadybinės elgsenos elementų poveikis komandos pajėgumui

Vadybinės elgsenos elementai	Poveikis komandos pajėgumui	Ryšio stiprumas	
Kiek Jūsų taikomi vadovavimo stiliai veikia komandos pajėgumą?	8.1.1 Autokratinis	0,645 **	Stiprus
	8.1.2 Demokratinis	0,160	Labai silpnas
	8.1.3 Pasyvus stilius	0,253 **	Silpnas
	8.1.4 Transakcinis (sąveikinis)	0,456 **	Vidutinis
	8.1.5 Transformacinis (pakeitimų)	0,497 **	Vidutinis
Kiek Jūsų, kaip vadovo, demonstruojami vaidmenys (lyderis ir administratorius) veikia komandos pajėgumą?	8.2.1 Lyderio vaidmuo	0,278 **	Silpnas
	8.2.2 Administratoriaus vaidmuo	0,109	Labai silpnas
Kiek Jūsų vadybinės orientacijos veikia komandos pajėgumą?	8.3.1 Orientacija į užduotį	0,550 **	Vidutinis
	8.3.2 Orientacija į santykius	0,280 **	Silpnas
	8.3.3 Orientacija į pokyčius	0,626 **	Stiprus

* Koreliacija reikšminga esant $p < 0,01$.

Kaip matome, dviem atvejais reikšmingo ryšio neužfiksuota – taikant demokratinį vadovavimo stilių atveju ir demonstruojant administratoriaus vaidmenį. Visais kitais atvejais buvo nustatyti reikšmingi ryšiai tarp vadybinės elgsenos elementų ir jų poveikio komandos pajėgumui (reikšmingumo lygmuo $p < 0,01$).

Stipriausi ryšiai buvo užfiksuoti tarp autokratinio vadovavimo stiliaus ir jo poveikio komandos pajėgumui bei tarp vadybinės orientacijos į pokyčius ir jos poveikio komandos pajėgumui. Vidutinio stiprumo ryšiai buvo užfiksuoti vadybinės orientacijos į užduotį, transformacinio vadovavimo stiliaus ir transakcinio vadovavimo stiliaus atvejais.

Analizuojant tyrimo rezultatus buvo nagrinėta *vadybinės elgsenos sąsaja su vadovų demografiniu profiliu* (9 priedas). Nagrinėjamų kintamųjų normališkumo (Kolmogorovo-Smirnovo) testas parodė, kad tikrai 5 atvejais iš 10 vadybinės elgsenos elementų skirstiniai yra suderinami su normaliaisiais, todėl vertinimų vidurkių lyginimui reikės taikyti neparametrinius kriterijus. Buvo taikomas Mann-Whitney vidurkių lyginimo testas (47 lentelė).

47 lentelė. Vadybinės elgsenos elementų Kolmogorovo-Smirnovo testas

	N	Parametrai		Kolmogorov-Smirnov Z	p reikšmė
		Vidurkis	Std. nuokrypis		
Autokratinis vadovavimo stilius	109	4,00	1,052	1,022	0,248
Demokratinis vadovavimo stilius	109	4,27	0,812	1,004	0,266
Pasyvus vadovavimo stilius	109	2,13	1,036	1,439	0,032
Transakcinis vadovavimo stilius	109	4,73	1,135	1,452	0,030
Transformacinis vadovavimo stilius	109	5,42	0,814	1,136	0,152
Lyderio vaidmuo	109	5,67	0,704	1,225	0,100
Administratoriaus vaidmuo	109	4,73	0,851	0,691	0,726
Orientacija į užduotį	109	5,67	1,348	2,112	0,000
Orientacija į santykius	109	5,93	1,018	2,359	0,000
Orientacija į pokyčius	109	5,63	1,108	2,472	0,000

Vidurkių lyginimo testas pagal lytį parodė, jog vadovo elgsenos *orientacijos į santykius* ir *orientacijos į pokyčius* atvejais elementų išreikštumo vidurkiai buvo aukštesni tarp moterų ($p < 0,05$). *Orientacijos į santykius* atveju tarp vyrų vidurkis buvo 5,80, o moterų – 6,24. *Orientacijos į pokyčius* atveju tarp vyrų vidurkis buvo 5,51, o moterų – 5,94. Kitų vadybinės elgsenos elementų atvejais reikšmingų skirtumų nebuvo nustatyta ($p > 0,05$).

Vidurkių lyginimo testas pagal amžių parodė, jog priklausomai nuo vadovo amžiaus skiriasi *transformacinio vadovavimo stiliaus* ($p < 0,01$) ir *lyderio vaidmenų* ($p < 0,05$) išreikštumas. Taikant *transformacinį vadovavimo stilių* aukštesnis išreikštumo vidurkis buvo tarp vyresnių (virš 43 m.) respondentų (5,64) nei tarp jaunesniųjų (5,18). *Lyderio vaidmenys* stipriau buvo išreikšti tarp vyresnių vadovų tarpe (vidurkis 5,76) nei tarp jaunesniųjų

(5,56). Kitų vadybinės elgsenos elementų atvejais reikšmingų skirtumų nebuvo nustatyta.

Analizuojant vidurkių skirtumus priklausomai nuo išsilavinimo lygio, visais vadybinės elgsenos elementų atvejais reikšmingų skirtumų nebuvo nustatyta. Analizuojant vidurkių skirtumus priklausomai nuo bendro vadovaujamo darbo stažo, buvo nustatytas reikšmingas vidurkių skirtumas tik tai *transformacinio vadovavimo stiliaus* išreikštumo atveju ($p < 0,05$). Bendro vadovaujamo darbo stažo iki 10 m. grupėje vidurkis buvo 5,21, o 10 m. ir daugiau grupėje – 5,62. Minėtas vadovavimo stilius buvo stipriau išreikštas vadovų, turinčių didesnę bendro vadovaujamo darbo stažą grupėje.

Priklausomai nuo darbo stažo dabartinėje įmonėje, buvo nustatytas tik tai vienas reikšmingas ($p < 0,05$) skirtumas *autokratinio vadovavimo stiliaus* atveju: grupėje iki 9 m. vidurkis lygus 3,82, o grupėje 9 m. ir daugiau – 4,18. Taigi minėtas vadovavimo stilius buvo stipriau išreikštas vadovų, turinčių didesnę stažą dabartinėje įmonėje, grupėje.

Nagrinėjant vadybinės elgsenos elementų išreikštumą priklausomai nuo stažo einant dabartines pareigas, buvo pastebėti du reikšmingi vidurkių skirtumai: *taikant autokratinį vadovavimo stilių* ir *taikant transformacinį vadovavimo stilių*. Pirmuoju atveju stažo iki 6 m. grupėje vidurkis buvo lygus 3,79, o 6 m. ir daugiau grupėje – 4,22 ($p < 0,05$). Antruoju atveju stažo iki 6 m. grupėje vidurkis buvo lygus 5,26, o 6 m. ir daugiau grupėje – 5,58 ($p < 0,05$). Kaip matome, abiem atvejais minėti vadovavimo stiliai buvo stipriau išreikšti vadovų, turinčių didesnę stažą einant dabartines pareigas, grupėje.

Vadybinės elgsenos elementų skirtumų priklausomai nuo įmonės veiklos sektoriaus neužfiksuota (10 priedas).

Taip pat buvo analizuojamas vadybinės elgsenos elementų išreikštumas priklausomai nuo organizacijos vystymosi stadijos (11 priedas). Buvo nustatyti reikšmingi skirtumai *orientacijos į santykius* (esant $p < 0,01$) ir *orientacijos į pokyčius* (esant $p < 0,05$) elementų atvejais. Abiem atvejais paauglystės stadijoje esančių organizacijų elementų išreikštumas buvo stipresnis lyginant su brandos

stadijoje esančiomis organizacijomis. Orientacijos į santykius atžvilgiu šis skirtumas buvo didesnis.

Buvo nustatyti reikšmingi skirtumai *autokratinio vadovavimo stiliaus* (esant $p < 0,05$), *orientacijos į santykius* (esant $p < 0,05$) ir *orientacijos į pokyčius* (esant $p < 0,05$) elementų atvejais (priedai). Visais trimis atvejais paauglystės stadijoje esančių organizacijų elementų išreikštumas buvo stipresnis lyginant su atsinaujinimo stadijoje esančiomis organizacijomis. Buvo nustatytas reikšmingas skirtumas tiktaikant *pasivy vadovavimo stilių* (esant $p < 0,05$). Brandos stadijoje esančiose organizacijose šis elementas buvo stipriau išreikštas lyginant su atsinaujinimo stadijoje esančiomis organizacijomis.

Analizuojant gautus duomenis, dėmesys buvo skirtas *vadovavimo stilių įtakai komandos pajėgumui* (48 ir 49 lentelės).

48 lentelė. Komandos pajėgumo dimensijų statistiniai rodikliai

	N	Min.	Maks.	Vidurkis	Std. nuokrypis
Sprendimų priėmimas	109	2,00	7,00	4,88	0,9975
Komandos socialinė integracija	109	1,80	6,80	5,14	0,992
Komandinio darbo veiksmingumas	109	2,80	6,90	5,23	0,982

49 lentelė. Komandos pajėgumo dimensijų Kolmogorovo-Smirnovo testas

	Sprendimų priėmimas	Komandos socialinė integracija	Komandinio darbo veiksmingumas
N	109	109	109
Vidurkis	4,88	5,14	5,22
Std. nuokrypis	0,997	0,992	0,982
Kolmogorovo-Smirnovo Z	1,110	1,053	1,110
p reikšmė	0,170	0,217	0,170

Kaip matyti, visų komandos pajėgumo elementų skirstiniai yra suderinami su normaliuoju ($p > 0,05$). Taigi komandos pajėgumo priklausomybės nuo vadybinės elgsenos elementų tyrimui galima taikyti regresinę analizę: vadybinės elgsenos elementai v71, v72, v73, v74, v75, v76a, v76b, v77a, v77b ir v77c laikomos nepriklausomais kintamaisiais; ALV komandos pajėgumo elementai (v91 – sprendimų priėmimas, v92 – komandos socialinė integracija, v93 – komandinio darbo veiksmingumas) laikomos priklausomais kintamaisiais.

1 modelis. Koreliacinė analizė parodė, jog sprendimų priėmimas yra reikšmingai susijęs su dauguma vadybinės elgsenos elementų, išskyrus autokratinį ir demokratinį vadovavimo stilius bei transakcinį vadovavimo stilių. Visais kitais atvejais koreliacijos buvo reikšmingos esant $p < 0,01$, išskyrus pasyvų vadovavimo stilių ir elgseną, orientuotą į užduotį ($p < 0,05$).

Regresijos modelyje $R=0,51$, $R^2=0,26$. Tai reiškia, jog šiame regresijos modelyje pasirinktais elementais galima paaiškinti 26 % priklausomo kintamojo (sprendimų priėmimo) variacijos, modelis statistiškai reikšmingas esant $p < 0,01$. Tačiau regresijos koeficientų analizė parodė, jog daugeliu atvejų elementų įtaka yra labai silpna, o statistiškai reikšminga yra tik transformacinio vadovavimo stiliaus elementas ($Beta=0,27$, $p < 0,05$) (50 lentelė). Kiti vadybinės elgsenos elementai sprendimų priėmimui turi santykinai mažai įtakos.

50 lentelė. Vadybinės elgsenos elementų įtakos sprendimų priėmimui regresijos koeficientų analizė

Modelis 1	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	P
	B	Std. paklaida	Beta		
(Konstanta)	1,481	0,991		1,495	0,138
v71	-0,015	0,117	-0,016	-0,129	0,898
v72	0,091	0,117	0,074	0,776	0,439
v73	-0,125	0,107	-0,130	-1,170	0,245
v74	-0,065	0,116	-0,074	-,561	0,576
v75	0,331	0,163	0,271	2,035	0,045
v76a	0,089	0,234	0,063	0,377	0,707
v76b	0,183	0,140	0,157	1,308	0,194
v77a	-0,092	0,106	-0,124	-0,869	0,387
v77b	-0,005	0,151	-0,006	-0,036	0,971
v77c	0,184	,140	0,205	1,320	0,190

Priklausomas kintamasis: sprendimų priėmimas

Todėl modelį taisome, palikdami tik reikšmingą (v75) regresorių. Naujajame modelyje R^2 sumažėjo iki 0,197; modelis yra reikšmingas ($p < 0,01$). v75 standartizuotas koeficientas $Beta=0,44$, $p=0,00$. Regresijos modelio lygtis:

$$v91 \text{ (sprendimų priėmimas)} = 1,937 + 0,544 * v75 \text{ (transformacinis vadovavimo stilius)}$$

Buvo patikrinta ir nustatyta, jog duomenų išskirčių nėra (Kuko matas $\leq 0,25$). Pagal standartizuotų liekanų paklaidų grafiką tikėtina, jog duomenys yra normalieji. Tai buvo patvirtinta Kolmogorovo-Smirnovo testu (gauta $p=0,10 > 0,05$). Standartizuotų liekanų ir prognozuojamų reikšmių diagrama parodė, kad homoskedastiškumo problemos nėra.

2 modelis. Koreliacinė analizė parodė, jog komandos socialinė integracija yra reikšmingai susijusi su visais vadybinės elgsenos elementais (visais atvejais $p < 0,01$), išskyrus autokratinį vadovavimo stilių, demokratinį vadovavimo stilių ir pasyvų vadovavimo stilių ($p > 0,05$).

Regresijos modelyje $R=0,58$, $R^2=0,33$. Tai reiškia, jog šiame regresijos modelyje pasirinktais elementais galima paaiškinti 33 % priklausomo kintamojo (komandos socialinės integracijos) variacijos, modelis statistiškai reikšmingas esant $p < 0,001$. Regresijos koeficientų analizė parodė, jog daugeliu atvejų atskirų elementų įtaka yra gana silpna, o reikšmingi yra tikrai autokratinio vadovavimo stiliaus (Beta=-0,41, $p < 0,01$) ir transakcinio vadovavimo stiliaus (Beta=0,30, $p < 0,05$) elementai (51 lentelė).

51 lentelė. Vadybinės elgsenos elementų įtakos komandos socialinei integracijai regresijos koeficientų analizė

Modelis 2		Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	P
		B	Std. paklaida	Beta		
	(Konstanta)	1,567	0,933		1,680	0,096
	v71	-0,386	0,110	-0,410	-3,503	0,001
	v72	0,131	0,110	0,107	1,190	0,237
	v73	0,069	0,101	0,072	0,685	0,495
	v74	0,266	0,109	0,304	2,433	0,017
	v75	0,226	0,153	0,186	1,475	,143
	v76a	-0,186	0,221	-0,132	-0,841	0,403
	v76b	0,134	0,132	,115	1,018	0,311
	v77a	0,050	0,099	0,068	0,506	0,614
	v77b	0,167	0,142	0,172	1,179	0,241
	v77c	0,190	0,131	0,212	1,445	0,152
Priklausomas kintamasis: komandos socialinė integracija						

Šį modelį tobuliname, palikdami tikrai reikšmingus (v71 ir v74) regresorius. Naujame modelyje R^2 pakito gana ženkliai: sumažėjo iki 0,14; tačiau modelis tebėra reikšmingas ($p < 0,01$). v71 standartizuotas koeficientas $Beta = -0,30$, $p = 0,01$; v74 standartizuotas koeficientas $Beta = 0,45$, $p = 0,00$.

Regresijos modelio lygtis:

$$\mathbf{v92 \text{ (komandos socialinė integracija)} = 4,392 - 0,279 * v71 \text{ (autokratinis vadovavimo stilius)} + 0,394 * v74 \text{ (transakcinis vadovavimo stilius)}}$$

Buvo patikrinta ir nustatyta, jog duomenų išskirčių nėra (Kuko matas $\leq 0,15$). Pagal standartizuotų liekanų paklaidų grafiką tikėtina, jog duomenys yra normalieji. Tai buvo patvirtinta Kolmogorovo-Smirnovo testu (gauta $p = 0,20 > 0,05$). Standartizuotų liekanų ir prognozuojamų reikšmių diagrama parodė, kad homoskedastiškumo problemos nėra.

Kadangi modifikuotame modelyje ženkliai sumažėjo determinacijos koeficientas, siūloma pasilikti prie pradinio modelio (paliekant visus regresorius). Jame taip pat gana svarus yra v77c (orientacija į pokyčius) priežastinis kintamasis ($beta > 0,20$).

3 modelis. Koreliacinė analizė parodė, jog komandinio darbo veiksmingumas yra reikšmingai susijęs su visais vadybinės elgsenos elementais (visais atvejais $p < 0,001$, išskyrus demokratinio vadovavimo stiliaus atveju $p < 0,01$, pasyvaus vadovavimo stiliaus atveju $p = 0,01$); tikrai su autokratinio vadovavimo stiliumi reikšmingas ryšys neužfiksuotas.

Regresijos modelyje $R = 0,66$, $R^2 = 0,44$. Tai reiškia, jog šiame regresijos modelyje pasirinktais elementais galima paaiškinti 44 % priklausomo kintamojo (komandos veiklos veiksmingumo) variacijos, modelis statistiškai reikšmingas esant $p < 0,001$. Kita vertus, regresijos modelio koeficientų analizė parodė, jog visais atvejais priežasties elementų įtaka yra gana silpna, ir reikšmingo poveikio esant reikšmingumo lygmeniui $p < 0,05$ nebuvo užfiksuota (52 lentelė).

52 lentelė. Vadybinės elgsenos dimensijų įtakos komandinio darbo veiksmingumui regresijos koeficientų analizė

Modelis 3		Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	P
		B	Std. paklaida	Beta		
	(Konstanta)	2,006	0,847		2,369	0,020
	v71	-0,185	0,100	-0,198	-1,853	0,067
	v72	-0,168	0,100	-0,139	-1,684	0,095
	v73	0,032	0,091	0,033	0,346	0,730
	v74	0,135	0,099	0,156	1,364	0,176
	v75	0,154	0,139	0,128	1,105	0,272
	v76a	0,073	0,200	0,052	0,362	0,718
	v76b	0,171	0,120	0,148	1,429	0,156
	v77a	0,132	0,090	0,181	1,462	0,147
	v77b	0,030	0,129	0,031	0,233	0,816
	v77c	0,176	0,119	0,199	1,476	0,143

Priklausomas kintamasis: komandinio darbo veiksmingumas

Tačiau manome, kad šį regresijos modelį galima taikyti, atsižvelgiant į didžiausią svorį turinčius regresorius. Išskirsime tuos aiškinančius elementus, kurių standartizuoti koeficientai beta buvo artimi 0,2 arba didesni: autokratinis vadovavimo stilius -0,20; transakcinis vadovavimo stilius 0,16; administratoriaus vaidmuo 0,15; orientacija į užduotį 0,18; orientacija į pokyčius 0,20. Matome, kad šiame modelyje penki regresoriai yra santykinai svarūs bandant paaiškinti komandos veiklos veiksmingumo stiprumą.

Buvo patikrinta ir nustatyta, jog duomenų išskirčių nėra (Kuko matas $\leq 0,09$). Pagal standartizuotų liekanų paklaidų grafiką abejotina, ar duomenys yra normalieji. Tai buvo patvirtinta Kolmogorovo-Smirnovo testu (gauta $p < 0,01$). Standartizuotų liekanų ir prognozuojamų reikšmių diagrama parodė, kad homoskedastiškumo problemos nėra.

Palyginus visus tris regresijos modelius matyti, kad trečiajame modelyje vadybinės elgsenos elementais galima paaiškinti gana žymią ALV komandos komandinio darbo veiksmingumo variacijos dalį (44 %). Antrąjį modelį taip pat galima laikyti geru (elementais galima paaiškinti 33 % komandos socialinės integracijos variacijos). Tačiau pirmasis modelis tėra patenkinamas bandant

vadybinės elgsenos elementais paaiškinti ALV komandos *sprendimų priėmimą* (paaiškina tikrai 20 % jo variacijos).

Reikšmingas klausimas yra susijęs su tuo, kokie vadovų tipai (lyderis ar administratorius) turi didesnę poveikį komandos pajėgumui.

Regresijos modelio su *sprendimų priėmimu*, kaip priklausomu kintamuoju, regresijos koeficientų analizė parodė, jog didesnę poveikį turi administratoriaus vaidmuo (tačiau tas poveikis yra gana silpnas) nei lyderio vaidmuo (53 lentelė).

53 lentelė. Vadovo vaidmenų įtakos sprendimų priėmimui regresijos koeficientų analizė

	Beta koeficientas	t reikšmė	p reikšmė
Lyderio vaidmuo	0,063	0,377	0,707
Administratoriaus vaidmuo	0,157	1,308	0,194

Antrajame regresijos modelyje *komandos socialinė integracija*, kaip priklausomas kintamasis, šiek tiek didesnę poveikį turi lyderio vaidmuo, tačiau tas poveikis yra neigiamas ir labai silpnas (54 lentelė).

54 lentelė. Vadovo vaidmenų įtakos komandos socialinei integracijai regresijos koeficientų analizė

	Beta koeficientas	t reikšmė	p reikšmė
Lyderio vaidmuo	-0,132	-0,841	0,403
Administratoriaus vaidmuo	0,115	1,018	0,311

Trečiajame regresijos modelyje didesnę poveikį *komandinio darbo veiksmingumui* turi administratoriaus vaidmuo nei lyderio vaidmuo, nors tas poveikis yra gana silpnas (p reikšmė didesnė nei 0,1) (55 lentelė).

55 lentelė. Vadovo vaidmenų įtakos komandinio darbo veiksmingumui regresijos koeficientų analizė

	Beta koeficientas	t reikšmė	p reikšmė
Lyderio vaidmuo	0,052	0,362	0,718
Administratoriaus vaidmuo	0,148	1,429	,156

Kokios orientacijos (į užduotį, santykius ar pokyčius) daugiau veikia komandos pajėgumą rodo regresinė analizė. Regresijos koeficientų analizė

parodė, jog pirmajame regresijos modelyje (priklausomas kintamasis – *komandos sprendimų priėmimas*) didesnę poveikį sprendimų priėmimui turi orientacija į pokyčius, o orientacijai į užduotį ir ypač į santykius įtakos praktiškai neturi. Tačiau orientacijos į pokyčius elemento statistinis reikšmingumas nėra pakankamas ($p > 0,1$) (56 lentelė).

56 lentelė. Vadybinių orientacijų įtakos komandos sprendimų priėmimui regresijos koeficientų analizė

	Beta koeficientas	t reikšmė	p reikšmė
Orientacija į užduotį	-0,124	-0,869	0,387
Orientacija į santykius	-0,006	-0,036	0,971
Orientacija į pokyčius	0,205	1,320	0,190

Antrajame regresijos modelyje (priklausomas kintamasis – *komandos socialinė integracija*) šiek tiek didesnę poveikį komandos socialinei integracijai turi orientacija į pokyčius, tačiau žymi ir orientacijos į santykius įtaka. Orientacijos į užduotį svarba yra žymiai mažesnė. Vis dėlto orientacijos į pokyčius elemento statistinis reikšmingumas nėra pakankamas ($p > 0,1$) (57 lentelė).

57 lentelė. Vadybinių orientacijų įtakos komandos socialinei integracijai regresijos koeficientų analizė

	Beta koeficientas	t reikšmė	p reikšmė
Orientacija į užduotį	0,068	0,506	0,614
Orientacija į santykius	0,172	1,179	0,241
Orientacija į pokyčius	0,212	1,445	0,152

Trečiajame regresijos modelyje (priklausomas kintamasis – *komandinio darbo veiksmingumas*) didesnę poveikį komandinio darbo veiksmingumui taip pat turi orientacija į pokyčius, mažesnę poveikį turi orientacija į užduotį, o orientacija į santykius įtakos beveik neturi (58 lentelė).

58 lentelė. Vadybinių orientacijų įtakos komandinio darbo veiksmingumui regresijos koeficientų analizė

	Beta koeficientas	t reikšmė	p reikšmė
Orientacija į užduotį	0,181	1,462	0,147
Orientacija į santykius	0,031	0,233	0,816
Orientacija į pokyčius	0,199	1,476	0,143

Poveikis komandos pajėgumui priklauso nuo nagrinėjamų ALV komandos pajėgumo indikatorių. Atskirų vadybinio profilio elementų grupių įtaka komandos pajėgumo indikatoriams buvo vertinama pagal anksčiau sudarytus regresijos modelius.

Psichologinių savybių poveikis yra didžiausias *komandinio darbo veiksmingumui* ($R^2=0,274$), žymiai mažesnis komandos socialinei integracijai ($R^2=0,154$) ir sprendimų priėmimui ($R^2=0,076$).

Asmeninių savybių poveikis taip pat yra didžiausias *komandinio darbo veiksmingumui* ($R^2=0,26$), žymiai mažesnis sprendimų priėmimui ($R^2=0,145$) ir komandos socialinei integracijai ($R^2=0,13$).

Vadovo gebėjimų poveikis yra didžiausias *komandinio darbo veiksmingumui* ($R^2=0,35$), mažesnis komandos socialinei integracijai ($R^2=0,28$) ir žymiai mažesnis sprendimų priėmimui ($R^2=0,136$).

Vadybinių orientacijų poveikis taip pat yra didžiausias *komandinio darbo veiksmingumui* ($R^2=0,44$), žymiai mažesnis komandos socialinei integracijai ($R^2=0,33$) ir sprendimų priėmimui ($R^2=0,197$).

Taigi matome, kad visais atvejais *vadybinis profilis* didžiausią poveikį turi ALV *komandinio darbo veiksmingumo* elementui.

Regresijos koeficientų analizė parodė, jog pirmajame regresijos modelyje didesnę poveikį sprendimų priėmimui turi *administratoriaus tipas*. Antrajame regresijos modelyje šiek tiek didesnę poveikį komandos socialinei integracijai turi *lyderio tipas*, tačiau tas poveikis yra neigiamas. Trečiajame regresijos modelyje didesnę įtaką komandinio darbo veiksmingumui turi *administratoriaus tipas*.

Regresijos koeficientų analizė parodė, jog pirmajame regresijos modelyje didesnę poveikį sprendimų priėmimui turi *orientacija į pokyčius*, o orientacijai į užduotį ir į santykius įtakos praktiškai neturi. Antrajame regresijos modelyje šiek tiek didesnę poveikį komandos socialinei integracijai turi *orientacija į pokyčius*, tačiau yra žymi ir orientacijos į santykius įtaka. Trečiajame regresijos modelyje didesnę įtaką komandinio darbo veiksmingumui taip pat turi *orientacija į pokyčius*, mažesnę poveikį turi orientacija į užduotį, o orientacija į

santykius įtakos beveik neturi. Išvada: visais atvejais (t.y. visoms ALVK pajėgumo elementais) stipriausiai pasireiškia *orientacijos į pokyčius* svarba.

Aukščiausio lygio vadovų vadybinių profilių sąsaja su įmonės rezultatyvumu

Respondentų buvo prašoma įvertinti, kiek adekvačiai, jų nuomone, *įmonės formuojama strategija* atspindi išorės ir vidaus aplinkos veiksnių poveikį (skalėje nuo 1 – „iki 10 %“, iki 10 – „91 – 100 %“). Dauguma vadovų tai įvertino 7 balais arba daugiau (vidurkis 7,1 balo, mediana 7 balai, moda 7 ir 8 balai). Priklausomai nuo *dominuojančio psichologinio tipo* (ETMV), buvo užfiksuotas silpnas, tačiau reikšmingas ryšys (Spearmano koreliacijos koeficientas lygus 0,19, $p=0,05$). Priklausomai nuo asmeninių savybių faktorių stiprumo, reikšmingi ryšiai buvo nustatyti su *atsakingumo* (Spearmano koreliacijos koeficientas lygus 0,25, $p<0,01$) ir *reiklumo* (Spearmano koreliacijos koeficientas lygus 0,31, $p<0,01$) faktoriais. Su polinkio dominuoti ir korektiškumo faktoriais reikšmingų ryšių nebuvo nustatyta.

Priklausomai nuo vadovo turimų gebėjimų ir įgūdžių, reikšmingi ryšiai buvo nustatyti su visais gebėjimų indeksais ($p<0,01$), išskyrus socialinius gebėjimus ($p>0,05$) (59 lentelė). Stipriausi ryšiai buvo stebimi su *lyderystės gebėjimais* ($\rho=0,43$), o taip pat su *politiniais gebėjimais* ($\rho=0,34$) ir *strateginiais gebėjimais* ($\rho=0,33$).

59 lentelė. Vadovo turimų gebėjimų ir strategijų adekvatumo koreliacijos

Kiek Jūsų įmonės formuojamos strategijos atspindi išorės ir vidaus aplinkos veiksnių poveikį?	Spearmano rho		
	Rho	p	N
Strateginiai gebėjimai	0,331	0,000	109
Administraciniai gebėjimai	0,302	0,001	109
Socialiniai gebėjimai	0,156	0,107	109
Lyderystės gebėjimai	0,431	0,000	109
Politiniai gebėjimai	0,336	0,000	109
Kūrybiškumas	0,256	0,007	109
Intelektiniai gebėjimai	0,295	0,002	109
Profesinė kompetencija	0,322	0,001	109

Priklausomai nuo vadybinės elgsenos elementų (vadovavimo stiliai ir požiūriai) išreikštumo, buvo nustatyti reikšmingi ryšiai visais atvejais ($p<0,01$,

tiktai su administratoriaus vaidmeniu $p < 0,05$), išskyrus autokratinį ir demokratinį vadovavimo stilius (60 lentelė).

60 lentelė. Vadybinės elgsenos ir strategijų adekvatumo koreliacijos

Kiek Jūsų įmonės formuojamos strategijos atspindi išorės ir vidaus aplinkos veiksnių poveikį?	Spearmano rho		
	Rho	p	N
Autokratinis vadovavimo stilius	0,118	0,222	109
Demokratinis vadovavimo stilius	-0,067	0,490	109
Pasyvus vadovavimo stilius	-0,292	0,002	109
Transakcinis vadovavimo stilius	0,296	0,002	109
Transformacinis vadovavimo stilius	0,281	0,003	109
Lyderio vaidmuo	0,273	0,004	109
Administratoriaus vaidmuo	0,239	0,013	109
Orientacija į užduotį	0,460	0,000	109
Orientacija į santykius	0,407	0,000	109
Orientacija į pokyčius	0,308	0,001	109

Stipriausi ryšiai užfiksuoti su orientacija į užduotį ($\rho = 0,46$) ir orientacija į santykius ($\rho = 0,41$). Atkreiptinas dėmesys, jog tarp pasyvaus vadovavimo stiliaus ir įmonės formuojamų strategijų užfiksuotas neigiamas (atvirkštinis) ryšys (12 priedas).

Respondentų taip pat buvo prašoma įvertinti, *kokiu laipsniu, jų nuomone, yra įgyvendinamos įmonėje suformuotos strategijos* (tiek bendros, tiek funkcinės) (skalėje nuo 1 – „iki 10 %“, iki 10 – „91-100 %“). Dauguma vadovų tai įvertino 8 balais arba daugiau (vidurkis 7,3 balo, mediana 8 balai, moda 8 balai). Priklausomai nuo *dominuojančio psichologinio tipo* (ETMV), buvo užfiksuotas silpnas, tačiau reikšmingas ryšys (Spearmano koreliacijos koeficientas lygus 0,26, esant $p < 0,01$). Priklausomai nuo asmeninių savybių faktorių stiprumo, reikšmingi ryšiai buvo nustatyti su *atsakingumo* (Spearmano koreliacijos koeficientas 0,27, $p < 0,01$) ir *reiklumo* (Spearmano koreliacijos koeficientas 0,34, $p < 0,01$) faktoriais. Su polinkio dominuoti ir korektiškumo faktoriais reikšmingų ryšių nebuvo nustatyta.

Priklausomai nuo vadovo turimų gebėjimų ir įgūdžių, reikšmingi ryšiai buvo nustatyti su visais gebėjimų indeksais ($p < 0,01$, išskyrus socialinius gebėjimus ir kūrybiškumą $p < 0,05$) (61 lentelė).

61 lentelė. Vadovų gebėjimų ir strategijų įgyvendinimo koreliacijos

Kokiu laipsniu yra įgyvendinamos įmonėje suformuotos strategijos?	Spearman's rho		
	rho	p	N
Strateginiai gebėjimai	0,350	0,000	109
Administraciniai gebėjimai	0,437	0,000	109
Socialiniai gebėjimai	0,223	0,021	109
Lyderystės gebėjimai	0,414	0,000	109
Politiniai gebėjimai	0,307	0,001	109
Kūrybiškumas	0,233	0,015	109
Intelektiniai gebėjimai	0,256	0,007	109
Profesinė kompetencija	0,294	0,002	109

Stipriausi ryšiai stebimi su *administraciniais gebėjimais* ($\rho=0,44$), *lyderystės gebėjimais* ($\rho=0,41$) ir *strateginiais gebėjimais* ($\rho=0,35$).

Priklausomai nuo vadybinės elgsenos elementų (vadovavimo stiliai ir požiūriai) išreikštumo, buvo nustatyti reikšmingi ryšiai visais atvejais ($p<0,01$, tiksliai su lyderio vaidmeniu $p<0,05$), išskyrus autokratinį ir demokratinį vadovavimo stilius (62 lentelė).

62 lentelė. Vadybinės elgsenos ir strategijų įgyvendinimo koreliacijos

Kokiu laipsniu yra įgyvendinamos įmonėje suformuotos strategijos?	Spearmano rho		
	rho	p	N
Autokratinis vadovavimo stilius	0,066	0,495	109
Demokratinis vadovavimo stilius	-0,127	0,190	109
Pasyvus vadovavimo stilius	-0,340	0,000	109
Transakcinis vadovavimo stilius	0,272	0,004	109
Transformacinis vadovavimo stilius	0,281	0,003	109
Lyderio vaidmuo	0,191	0,048	109
Administratoriaus vaidmuo	0,374	0,000	109
Orientacija į užduotį	0,529	0,000	109
Orientacija į santykius	0,405	0,000	109
Orientacija į pokyčius	0,306	0,001	109

Stipriausi ryšiai buvo užfiksuoti su *orientacija į užduotį* ($\rho=0,53$) ir *orientacija į santykius* ($\rho=0,41$). Atkreiptinas dėmesys, jog tarp *pasivaus vadovavimo stiliaus* ir įmonėje suformuotų strategijų įgyvendinimo užfiksuotas neigiamas (atvirkštinis) ryšys ($\rho=-0,34$) (13 priedas).

Vadovų taip pat buvo prašoma įvertinti, *kiek, jų nuomone, įmonės darbuotojai pasitiki aukščiausio lygio vadovų komanda?* Vertinama buvo 7 balų skalėje, kur 1 – „itin žemas“, 7 – „itin aukštas“ pasitikėjimo lygis. Dauguma vadovų darbuotojų pasitikėjimo lygį įvertino 5 ir daugiau balų. Vertinimų vidurkis buvo 5,4 balo, mediana – 5 balai, o moda – 6 balai. Priklausomai nuo *dominuojančio psichologinio tipo* (ETMV), reikšmingo ryšio tarp nagrinėjamų požymių nebuvo nustatyta ($p>0,05$). Priklausomai nuo asmeninių savybių faktorių stiprumo, reikšmingų ryšių taip pat nebuvo nustatyta ($p>0,05$).

Priklausomai nuo vadovo turimų gebėjimų ir įgūdžių, reikšmingi ryšiai buvo nustatyti su visais gebėjimų indeksais ($p<0,01$; su administraciniais gebėjimais, kūrybiškumu ir intelektualiais gebėjimais $p<0,05$), išskyrus socialinius gebėjimus, lyderystės gebėjimus ir profesinę kompetenciją (63 lentelė). Stipriausi ryšiai buvo nustatyti su *politiniais gebėjimais* ($\rho=0,30$) ir *strateginiais gebėjimais* ($\rho=0,27$).

63 lentelė. Vadovų gebėjimų ir darbuotojų pasitikėjimo ALV komanda koreliacijos

Kiek įmonės darbuotojai pasitiki aukščiausio lygio vadovų komanda?	Spearmano rho		
	rho	p	N
Strateginiai gebėjimai	0,265	0,005	109
Administraciniai gebėjimai	0,226	0,018	109
Socialiniai gebėjimai	-0,003	0,975	109
Lyderystės gebėjimai	0,152	0,114	109
Politiniai gebėjimai	0,296	0,002	109
Kūrybiškumas	0,195	0,042	109
Intelektiniai gebėjimai	0,205	0,032	109
Profesinė kompetencija	0,012	0,905	109

Priklausomai nuo vadybinės elgsenos elementų (vadovavimo stiliai ir požūriai) išreikštumo, reikšmingi ryšiai buvo nustatyti tikrai trimis atvejais: su demokratinio vadovavimo stiliumi ($p<0,05$), administratoriaus vaidmeniu ($p=0,05$) ir orientacija į užduotį ($p<0,01$) (64 lentelė).

64 lentelė. Vadybinės elgsenos ir darbuotojų pasitikėjimo ALV komanda koreliacijos

Kiek įmonės darbuotojai pasitiki aukščiausio lygio vadovų komanda?	Spearmano rho		
	rho	p	N
Autokratinis vadovavimo stilius	-0,058	0,546	109
Demokratinis vadovavimo stilius	-,0236	0,013	109
Pasyvus vadovavimo stilius	-0,180	0,061	109
Transakcinis vadovavimo stilius	0,017	0,862	109
Transformacinis vadovavimo stilius	0,135	0,162	109
Lyderio vaidmuo	-0,022	0,820	109
Administratoriaus vaidmuo	0,185	0,054	109
Orientacija į užduotį	0,338	0,000	109
Orientacija į santykius	0,092	0,341	109
Orientacija į pokyčius	0,102	0,292	109

Stipriausias ryšys buvo užfiksuotas su *orientacija į užduotį* ($\rho=0,34$); su *demokratinio vadovavimo stiliumi* užfiksuotas neigiamas (atvirkštinis) ryšys ($\rho=-0,24$) (14 priedas).

Respondentų taip pat buvo prašoma įvertinti *įmonės darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį*. Vertinama buvo 7 balų skalėje: nuo 1 – „itin žemas“, iki 7 – „itin aukštas“. Dauguma vadovų darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį įvertino 5 ir daugiau balų. Vertinimų vidurkis buvo 5,1 balo, mediana – 5 balai, o moda – 5 balai. Priklausomai nuo *dominuojančio psichologinio tipo* (ETMV), buvo nustatytas reikšmingas tiesinis ryšys (Spearmano koeficientas lygus 0,20, esant reikšmingumui $p<0,05$). Priklausomai nuo asmeninių savybių faktorių stiprumo, buvo nustatyti *reikšmingi ryšiai su visais faktoriais* (su atsakingumu ir reiklumu esant $p<0,01$; su polinkiu dominuoti ir korektiškumu esant $p<0,05$).

Priklausomai nuo vadovo turimų gebėjimų ir įgūdžių, reikšmingi ryšiai buvo nustatyti su visais gebėjimų indeksais ($p<0,001$), išskyrus su socialiniais gebėjimais ($p<0,01$). Vidutinio stiprumo tiesinis ryšys nustatytas su strateginiais gebėjimais, administraciniais gebėjimais, lyderystės gebėjimais, politiniais gebėjimais, kūrybiškumu, intelektiniais gebėjimais ir profesine

kompetencija. Gana silpnas tiesinis ryšys nustatytas su socialiniais gebėjimais (65 lentelė).

65 lentelė. Vadovų gebėjimų ir darbuotojų pasitenkinimo darbu koreliacijos

Kaip Jūs galėtumėte įvertinti įmonės darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį?	Spearmano rho		
	rho	p	N
Strateginiai gebėjimai	0,577	0,000	109
Administraciniai gebėjimai	0,452	0,000	109
Socialiniai gebėjimai	0,251	0,009	109
Lyderystės gebėjimai	0,499	0,000	109
Politiniai gebėjimai	0,461	0,000	109
Kūrybiškumas	0,454	0,000	109
Intelektiniai gebėjimai	0,443	0,000	109
Profesinė kompetencija	0,397	0,000	109

Priklausomai nuo vadybinės elgsenos elementų (vadovavimo stiliai ir požiūriai) išreikštumo, buvo nustatyti reikšmingi ryšiai su visais elementais ($p < 0,01$, tiksliai su demokratinio vadovavimo stiliumi ir su transakciniu vadovavimo stiliumi $p < 0,05$), išskyrus autokratinį vadovavimo stilių (15 priedas).

Stipriausi ryšiai užfiksuoti su administratoriaus vaidmeniu, orientacija į pokyčius ir orientacija į užduotį (vidutinio stiprumo teigiama priklausomybė); su pasyvaus vadovavimo stiliumi ir demokratinio vadovavimo stiliumi užfiksuoti neigiami (atvirkštinės priklausomybės) ryšiai, t. y. kuo minėti stiliai yra labiau išreikšti, tuo įmonės darbuotojų pasitenkinimo darbu lygis vertinamas prasčiau (66 lentelė).

Apklausiamų vadovų taip pat buvo prašoma įvertinti, *kokią įtaką, jų nuomone, turi aukščiausio lygio vadovų komandos veikla įmonės socialiniam-psichologiniam klimatui* (7 balų skalėje: nuo 1 – „itin žemas“ iki 7 – „itin aukštas“). Dauguma vadovų šios įtakos lygį įvertino 6 ir daugiau balų. Vertinimų vidurkis buvo 5,7 balo, mediana – 6 balai, o moda 6 – balai. Priklausomai nuo *dominuojančio psichologinio tipo* (ETMV) išreikštumo, reikšmingo ryšio su nagrinėjamu požymiu nebuvo aptikta ($p > 0,05$).

Priklausomai nuo *asmeninių savybių faktorių stiprumo*, taip pat

neaptikta jokių reikšmingų ryšių ($p > 0,05$). Priklausomai nuo vadovo turimų gebėjimų ir įgūdžių, reikšmingas ryšys nustatytas tiksliai su *strateginių gebėjimų indeksu* (Spearmano $\rho = 0,20$, $p < 0,05$) (16 priedas).

Priklausomai nuo vadybinės elgsenos elementų išreikštumo, reikšmingi ryšiai buvo nustatyti tiksliai su dviem elementais: *demokratinio vadovavimo stiliumi* ($\rho = 0,21$, $p < 0,05$) ir *transakcinio vadovavimo stiliumi* ($\rho = -0,19$, $p < 0,05$). Abiem atvejais priklausomybė yra silpna, o antrojo ryšio atveju – ir neigiama (atvirkštinė) (66 lentelė).

66 lentelė. Vadybinės elgsenos ir darbuotojų pasitenkinimo darbu koreliacijos

Kaip Jūs galėtumėte įvertinti įmonės darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį?	Spearmano rho		
	rho	p	N
Autokratinis vadovavimo stilius	-0,004	0,970	109
Demokratinis vadovavimo stilius	0,221	0,021	109
Pasyvus vadovavimo stilius	-0,268	0,005	109
Transakcinis vadovavimo stilius	0,190	0,048	109
Transformacinis vadovavimo stilius	0,303	0,001	109
Lyderio vaidmuo	0,274	0,004	109
Administratoriaus vaidmuo	0,406	0,000	109
Orientacija į užduotį	0,383	0,000	109
Orientacija į santykius	0,301	0,001	109
Orientacija į pokyčius	,389	0,000	109

Aukščiausio lygio vadovų komandų pajėgumo vertinimas

Respondentų buvo prašoma įvertinti komandos pajėgumą skalėje nuo 1 iki 7 (1 – visiškai nebūdinga, 7 – labai būdinga). Gauti tokie suminiai rezultatai:

- *Sprendimų priėmimo elemento* išreikštumo vidurkis lygus 4,88 balo (std. nuokrypis 1,00, mediana 5, moda 5 ir 5,50);
- *Komandos socialinės integracijos elemento* išreikštumo vidurkis lygus 5,14 (std. nuokrypis 1,00, mediana 5,30, moda 4,40 ir 5,70);
- *Komandinio darbo veiksmingumo elemento* išreikštumo vidurkis lygus 5,22 (std. nuokrypis 0,98, mediana 5,40, moda 4,80).

Komandos pajėgumo elementų aprašomoji analizė rodo, jog aukščiausiai buvo vertinamas *komandinio darbo veiksmingumas*, šiek tiek žemiau – *komandos socialinė integracija*, dar žemiau – *sprendimų priėmimas*.

Buvo nagrinėjama, ar komandos pajėgumo vertinimai priklauso nuo komandos dydžio įmonėje. ALV komandos dydį atspindi aprašomosios statistikos rodikliai: vidurkis – 5,5, std. nuokrypis – 2,52, mediana – 5, moda – 4.

Panaudojus Spearmano koreliacijos koeficientą, reikšmingų komandos pajėgumo skirtumų priklausomai nuo komandos dydžio nebuvo nustatyta (67 lentelė).

67 lentelė. ALV komandos dydžio ir jos pajėgumo koreliacijos koeficientai

Įmonės aukščiausio lygio vadovų komandos dydis (narių skaičius)	Sprendimų priėmimas	Komandos socialinė integracija	Komandinio darbo veiksmingumas
Spearmano rho	0,096	0,041	-0,031
p reikšmė	0,331	0,682	0,757
N	109	109	109

Tam patvirtinti atliktas ir vidurkių lyginimo testas (17 priedas), suskirsčius komandos dydį į dvi grupes (iki 6 narių ir virš 6 narių). Panaudotas neparametrinis Mann-Whitney testas, kuris parodė, jog komandos pajėgumo išreikštumo vidurkiai nesiskiria, priklausomai nuo komandos dydžio ($p > 0,05$).

Tyrimo duomenys leido įvertinti, kiek vadovų demografinis profilis lemia jų komandos pajėgumą. *Komandos pajėgumo skirtumams nustatyti, priklausomai nuo vadovų demografinio profilio*, buvo panaudotas neparametrinis Mann-Whitney testas vidurkiams lyginti. Buvo lyginami komandos pajėgumo elementų (sprendimų priėmimas, socialinė integracija, komandinio darbo veiksmingumas) išreikštumo vidurkiai, priklausomai nuo vadovų demografinių parametrų (18 priedas). Lyginimai pagal lytį, amžių, išsilavinimą, vadovaujančio darbo stažą, darbo stažą dabartinėje įmonėje, stažą einant dabartines pareigas parodė, kad skirtumų nebuvo nustatyta.

Buvo analizuojama, kiek komandos pajėgios siekti įmonės tikslų priklausomai nuo organizacijos vystymosi stadijos. Kadangi tikrai dviejose grupėse buvo pakankamas respondentų skaičius, klausimas (organizacijos

vystymosi stadija) perkoduotas į tris grupes: 1 – branda, 2 – atsinaujinimas ir 3 – kita. Buvo lyginami komandos pajėgumo elementų vidurkiai, priklausomai nuo organizacijos vystymosi stadijos. Panaudotas neparametrinis Kruskal-Wallis testas vidurkiams lyginti, kai nepriklausomas kintamasis turi daugiau negu dvi grupes. Gautas rezultatas parodė, jog atskirose grupėse reikšmingų vidurkių skirtumų nėra ($p > 0,05$) (19 priedas).

Taip pat analizuota, kiek komandos pajėgios siekti įmonės tikslų (ekonominių ir socialinių). Tuo tikslu buvo lyginami komandos pajėgumo elementų išreikštumo vidurkiai, priklausomai nuo įmonės veiklos sėkmingumo ir ekonominės būklės. Buvo panaudoti neparametriniai Mann-Whitney ir Kruskal-Wallis testai vidurkiams lyginti. Priklausomai nuo įmonės veiklos sėkmės pastarųjų 5 metų laikotarpiu, reikšmingų komandos pajėgumo skirtumų nenustatyta (20 priedas).

Priklausomai nuo įmonės finansinės būklės 5 metų laikotarpiu, buvo nagrinėjamos tik dvi grupės (būklė gerėja; nesikeičia), kadangi trečiojoje grupėje (blogėja) buvo per mažas atsakiusių skaičius. Nustatyti reikšmingi visų komandos pajėgumo elementų skirtumai (visais atvejais aukštesnis komandos pajėgumas buvo įmonių grupėje, kurioje finansinė būklė 5 metų laikotarpiu gerėja). Su *sprendimų priėmimu* skirtumas reikšmingas esant $p < 0,05$, su *komandos socialine integracija* $p < 0,01$, o su *komandinio darbo veiksmingumu* $p < 0,001$ (21 priedas).

Buvo bandyta įvertinti, kiek ALV komandos pajėgios siekti įmonės tikslų priklausomai nuo įmonės veiklos sektoriaus. Priklausomai nuo įmonės veiklos sektoriaus, *komandos sprendimų priėmimo*, *komandos socialinės integracijos* ir *komandinio darbo veiksmingumo* išreikštumo reikšmingų skirtumų nebuvo nustatyta. Mann-Whitney testo vidurkiams lyginti rezultatas: p reikšmė didesnė nei 0,05 (22 priedas).

Taip pat analizuota, kiek ALV komandos pajėgumas siekti įmonės tikslų priklauso nuo įmonės dydžio. Priklausomai nuo įmonės dydžio *komandos sprendimų priėmimo*, *komandos socialinės integracijos* ir *komandinio darbo veiksmingumo* išreikštumo reikšmingų skirtumų nebuvo nustatyta. Mann-

Whitney testo vidurkiams lyginti rezultatas: p reikšmė didesnė nei 0,05 (23 priedas).

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad įmonės veiklos rezultatyvumas iš dalies priklauso nuo aukščiausių vadovų komandos (68 lentelė).

68 lentelė. ALV komandos poveikis įmonės veiklos rezultatyvumui

Kiek Jūsų įmonės veiklos rezultatyvumas priklauso nuo ALV komandos?		Sprendimų priėmimas	Komandos socialinė integracija	Komandinio darbo veiksmingumas
	Spearmano koeficientas (rho)	0,164	0,251	0,304
	p reikšmė	0,090	0,009	0,001
	N	109	109	109

Nebuvo nustatyta reikšmingo ryšio su *sprendimų priėmimo* elementu ($p > 0,05$), tačiau nustatyti reikšmingi ryšiai su *komandos socialinės integracijos* (Spearmano $\rho = 0,25$, $p < 0,01$) ir *komandinio darbo veiksmingumo* (Spearmano $\rho = 0,30$, $p < 0,01$) elementais.

4.4. Pagrindinių hipotezių tikrinimas

Tikrinama H11: vadovų vadybinis profilis turi didelę įtaką aukščiausio lygio vadovų komandos sprendimų priėmimui.

Vadovų vadybinį profilį sudaro kelios elementų grupės (asmeninės savybės, gebėjimai, vadybinė elgsena (vadovavimo stiliai, tipai, orientacijos). Siekiant patikrinti šią hipotezę apie vadybinio profilio įtaką ALV komandos pajėgumui, buvo sudarytas kompleksinis tiesinės regresijos modelis. Jame nepriklausomais (priežasties) kintamaisiais buvo pasirinkti vadybinio profilio elementai, o priklausomu (pasekmės) kintamuoju – *ALV komandos sprendimų priėmimo indikatorius*.

Buvo atrinkti tie vadybinio profilio elementai, kurie buvo reikšmingiausi anksčiau sudarytuose regresijos modeliuose (elementų grupė → ALV komandos pajėgumo indikatorius – komandos sprendimų priėmimas). Galiausiai buvo prieita prie tokio modelio, kuriame nepriklausomais kintamaisiais yra vienas asmeninių savybių faktorius (reiklumas), du gebėjimai

(kūrybiškumas, politiniai gebėjimai) ir du vadovavimo stiliai (transformacinis vadovavimo stilius, orientacija į pokyčius).

Koreliacinė analizė parodė, jog visi nepriklausomi kintamieji reikšmingai koreliavo su *komandos sprendimų priėmimu* (visais atvejais $p < 0,01$, išskyrus su politiniais gebėjimais $p < 0,05$). Su transformaciniu vadovavimo stiliumi, reiklumu, orientacija į pokyčius užfiksuoti vidutinio stiprumo ryšiai, su kūrybiškumu ir politiniais gebėjimais – silpni ryšiai (69 lentelė).

69 lentelė. Nepriklausomų kintamųjų ir komandos sprendimų priėmimo koreliacijos rodikliai

Pearsono koreliacijos koeficientas	Reiklumas	Politiniai gebėjimai	Kūrybiškumas	Transformacinis vadovavimo stilius	Orientacija į pokyčius
	0,381	0,174	0,291	0,444	0,381
p	0,000	0,035	0,001	0,000	,000
N	109	109	109	109	109

Šiuo regresijos modeliu galima paaiškinti 30,6 % komandos sprendimų priėmimo sklaidos ($R^2=0,306$). Modelis yra statistiškai reikšmingas esant $p < 0,001$ (70 lentelė).

70 lentelė. Regresijos modelio sklaidos analizė

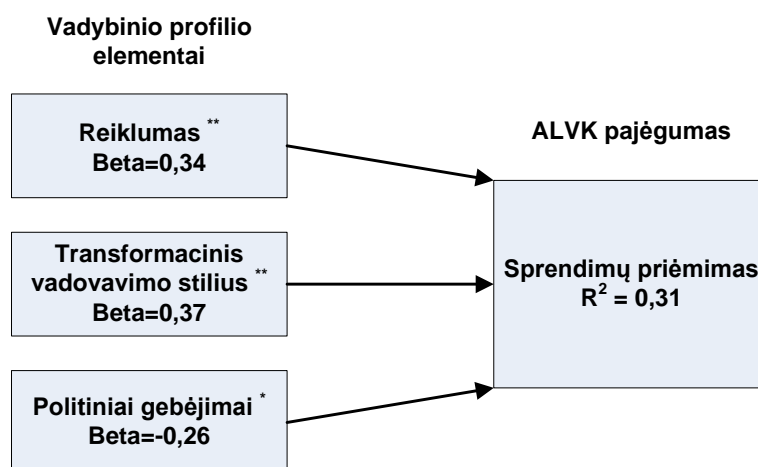
	Kvadratinių nuokrypių suma	LLS	Vidutinis kvadr. nuokrypis	F	P
Regresija	32,82	5	6,57	9,076	0,000
Liekana	74,50	103	0,72		
Iš viso	107,32	109			

Kita vertus, regresijos koeficientų analizė rodo, jog reikšmingą poveikį komandos sprendimų priėmimui daro ne visi priežasties kintamieji (71 lentelė). Reikšmingiausi yra transformacinis vadovavimo stilius ($Beta=0,37$, $p=0,00$) ir reiklumas ($Beta=0,34$, $p=0,002$), taip pat politiniai gebėjimai ($Beta=-0,26$, $p=0,038$); pastarojo elemento įtaka yra atvirkštinė: kuo stipriau yra išreikšti politiniai gebėjimai, tuo žemesnis yra komandos sprendimų priėmimas. Likusių dviejų nepriklausomų kintamųjų – kūrybiškumo ir orientacijos į pokyčius – poveikis yra nežymus (abiem atvejais $Beta < 0,20$; $p > 0,1$).

71 lentelė. Vadybinio profilio elementų poveikio komandos sprendimų priėmimui regresijos koeficientų analizė

Modelis		Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	p	Kolinearumo statistika	
		B	Std. paklaida	Beta			Tolerancija	VIF
1	(Konstanta)	0,413	0,721		0,573	0,568		
	Reiklumas	0,270	0,083	0,340	3,240	0,002	0,614	1,629
	Politiniai gebėjimai	-0,155	0,074	-0,264	-2,102	0,038	0,426	2,349
	Kūrybiškumas	0,074	0,104	0,102	0,714	0,477	0,330	3,035
	Transformacinis vadovavimo stilius	0,451	0,124	0,369	3,636	0,000	0,655	1,526
	Orientacija į pokyčius	0,069	0,117	0,076	0,586	0,559	0,396	2,523
Priklausomas kintamasis: sprendimų priėmimas								

7 paveiksle parodytas statistiškai reikšmingų vadybinio profilio kintamųjų poveikis ALV komandos pajėgumo sprendimo priėmimo dimensijai.



7 pav. Vadybinio profilio įtaka sprendimo priėmimo dimensijai

Siekiant užtikrinti regresijos modelio korektiškumą, buvo patikrintos visos regresijos modeliui taikomos prielaidos. Jos turi būti išpildytos, kad modelį būtų galima laikyti patikimu.

Dispersinė analizė parodė, kad regresija yra tiesinė ($F=9,08$, $p<0,001$). Tam, kad būtų galima naudoti daugialypę tiesinę regresiją, imties dydis turi sudaryti nuo 10 iki 15 respondentų kiekvienam nepriklausomam kintamajam (Field, 2005). Regresinį modelį sudaro 5 priežasties kintamieji. Tyrimo imties dydis $N=109$, todėl galima daryti išvadą, kad imties dydis yra pakankamas taikyti daugialypę tiesinę regresiją.

Modelis yra tinkamas prognozuoti komandos sprendimų priėmimui, nes nepriklausomi kintamieji tarpusavyje nekoreliuoja, o priklausomybė sieja tik juos ir priklausomąjį kintamąjį. Dispersijos mažėjimo daugiklio VIF reikšmė svyruoja intervale nuo 1,53 iki 3,04 ir rodo, kad multikolinearumo problemos nėra. Buvo patikrinta ir nustatyta, jog duomenų išskirčių nėra (Kuko matas $\leq 0,17$). Pagal standartizuotų liekanų paklaidų grafiką tikėtina, kad duomenys yra normalieji. Tai buvo patvirtinta Kolmogorovo-Smirnovo testu (gauta $p=0.20 > 0.05$). Standartizuotų liekanų ir prognozuojamų reikšmių diagrama parodė, kad homoskedastiškumo problemos nėra.

Tikrinama H12: vadovų vadybinis profilis turi didelę įtaką aukščiausio lygio vadovų komandos socialinei integracijai.

Buvo atrinkti tie vadybinio profilio elementai, kurie buvo reikšmingiausi anksčiau sudarytuose regresijos modeliuose (vadybinio profilio elementų grupės → ALV komandos indikatorius – komandos socialinė integracija).

Galiausiai buvo prieita prie tokio modelio, kuriame nepriklausomais kintamaisiais yra vienas asmeninių savybių faktorius (atsakingumas), du gebėjimai (intelektiniai gebėjimai, profesinė kompetencija) ir du vadovavimo stiliai (transakcinis vadovavimo stilius, orientacija į pokyčius).

Koreliacinė analizė parodė, jog visi nepriklausomi kintamieji reikšmingai koreliavo su komandos socialine integracija (visais atvejais $p < 0,01$). Su atsakingumu, intelektualiais gebėjimais ir orientacija į pokyčius užfiksuoti vidutinio stiprumo ryšiai, su profesine kompetencija ir transakcinio vadovavimo stiliumi – silpni ryšiai (72 lentelė).

72 lentelė. Nepriklausomų kintamųjų ir komandos socialinės integracijos koreliacijos rodikliai

Pearsono koreliacijos koeficientas	Atsakingumas	Intelektiniai gebėjimai	Profesinė kompetencija	Transakcinis vadovavimo stilius	Orientacija į pokyčius
	0,361	0,425	0,225	0,287	0,420
p	0,000	0,000	0,009	0,001	0,000
N	109	109	109	109	109

Šiuo regresijos modeliu galima paaiškinti 30 % komandos socialinės integracijos sklaidos ($R^2=0,305$). Modelis yra statistiškai reikšmingas esant $p<0,001$ (73 lentelė).

73 lentelė. Regresijos modelio sklaidos analizė

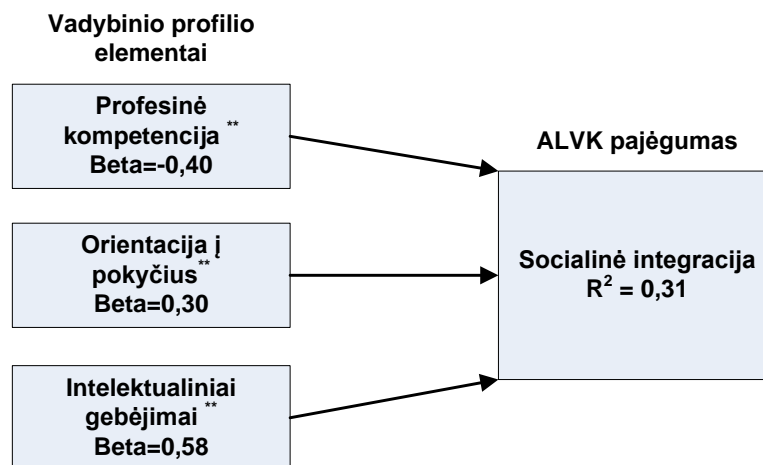
	Kvadratinių nuokrypių suma	LLS	Vidutinis kvadr. nuokrypis	F	P
Regresija	33,845	5	6,770	13,782	0,000
Liekana	49,61	101	0,491		
Iš viso	83,46	109			

Tačiau regresijos koeficientų analizė parodė, jog reikšmingą poveikį socialinei integracijai daro ne visi priežasties kintamieji (74 lentelė). Reikšmingiausi yra intelektualiniai gebėjimai ($Beta=0,58$, $p=0,00$), profesinė kompetencija ($Beta=-0,40$, $p=0,003$) ir orientacija į pokyčius ($Beta=0,30$, $p=0,03$). Profesinės kompetencijos įtaka yra atvirkštinė: kuo stipriau ji yra išreikšta, tuo žemesnė yra komandos socialinė integracija. Likusių dviejų nepriklausomų kintamųjų – atsakingumo ir transakcinio vadovavimo stiliaus – poveikis yra nežymus (abiem atvejais $Beta<0,20$; $p>0,05$).

74 lentelė. Vadybinio profilio elementų poveikio komandos socialinei integracijai regresijos koeficientų analizė

Modelis	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	p	Kolinearumo statistika		
	B	Std. paklaida	Beta			Tolerancija	VIF	
1	(Konstanta)	2,044	0,665		3,074	0,003		
	Atsakingumas	-0,60	0,112	-0,074	-0,533	0,295	0,352	2,839
	Intelektiniai gebėjimai	0,479	0,122	0,580	3,941	0,000	0,312	3,209
	Profesinė kompetencija	-0,315	0,105	-0,400	-2,998	0,003	0,378	2,644
	Transakcinis vadovavimo stilius	0,160	0,084	0,183	1,901	0,060	0,729	1,371
	Orientacija į pokyčius	0,263	0,119	0,295	2,214	0,029	0,381	2,625
Priklausomas kintamasis: komandos socialinė integracija								

8 paveiksle parodytas statistiškai reikšmingų vadybinio profilio kintamųjų poveikis ALV komandos pajėgumo socialinės integracijos dimensijai.



8 pav. Vadybinio profilio įtaka socialinės integracijos dimensijai

Modelis yra tinkamas prognozuoti komandos socialinei integracijai, nes nepriklausomi kintamieji tarpusavyje nekoreliuoja, o priklausomybė sieja tik juos ir priklausomąjį kintamąjį. Dispersijos mažėjimo daugiklio VIF reikšmė svyruoja intervale nuo 1,37 iki 3,21 ir rodo, kad multikolinearumo problemos nėra. Buvo patikrinta ir nustatyta, jog duomenų išskirčių nėra (Kuko matas $\leq 0,13$). Pagal standartizuotų liekanų paklaidų grafiką abejotina, ar duomenys yra normalieji. Tai patvirtino Kolmogorovo-Smirnovo testas (gauta $p=0.014 < 0.05$). Standartizuotų liekanų ir prognozuojamų reikšmių diagrama parodė, kad homoskedastiškumo problemos nėra.

Tikrinama H13: vadovų vadybinis profilis turi didelę įtaką aukščiausio lygio vadovų komandinio darbo veiksmingumui.

Buvo atrinkti tie vadybinio profilio elementai, kurie buvo reikšmingiausi anksčiau sudarytuose regresijos modeliuose (vadybinio profilio elementų grupės \rightarrow ALV komandos indikatorius – komandinio darbo veiksmingumas).

Galiausiai buvo prieita prie tokio modelio, kuriame nepriklausomais kintamaisiais yra vienas asmeninių savybių faktorius (polinkis dominuoti), keturi gebėjimai (strateginiai, administraciniai, intelektiniai gebėjimai, profesinė kompetencija) ir du vadybinės elgsenos elementai (demokratinis vadovavimo stilius bei orientacija į pokyčius).

Koreliacinė analizė parodė, jog visi nepriklausomi kintamieji reikšmingai koreliavo su komandinio darbo veiksmingumu (visais atvejais $p < 0,01$). Su

visais priežasties kintamaisiais užfiksuoti vidutinio stiprumo ryšiai, išskyrus su polinkiu dominuoti ir demokratiniu vadovavimo stiliumi – silpni ryšiai (75 lentelė).

75 lentelė. Nepriklausomų kintamųjų ir komandinio darbo veiksmingumo koreliacijos koeficientai

	Pearsono koreliacijos koeficientas	p	N
Polinkis dominuoti	0,212	0,013	109
Strateginiai gebėjimai	0,567	0,000	109
Administraciniai gebėjimai	0,497	0,000	109
Intelektiniai gebėjimai	0,481	0,000	109
Profesinė kompetencija	0,408	0,000	109
Demokratinis vadovavimo stilius	-0,281	0,002	109
Orientacija į pokyčius	0,516	0,000	109

Šiuo regresijos modeliu galima paaiškinti 48 % komandinio darbo veiksmingumo sklaidos ($R^2=0,479$). Modelis yra statistiškai reikšmingas esant $p<0,001$ (76 lentelė).

76 lentelė. Regresijos modelio sklaidos analizė

	Kvadratinių nuokrypių suma	LLS	Vidutinis kvadr. nuokrypis	F	P
Regresija	49,680	7	7,097	16,692	0,000
Liekana	41,242	97	0,425		
Iš viso	90,922	109			

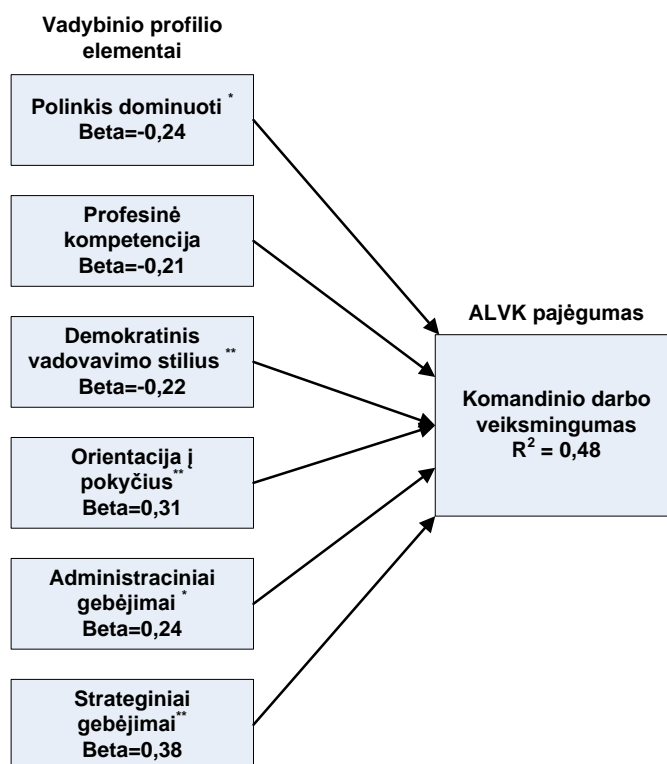
Kita vertus, regresijos koeficientų analizė parodė, jog reikšmingą poveikį komandinio darbo veiksmingumui daro ne visi priežasties kintamieji (77 lentelė). Reikšmingiausi yra strateginiai gebėjimai (Beta=0,38, $p=0.007$) ir orientacija į pokyčius (Beta=0,31, $p=0.004$), taip pat administraciniai gebėjimai (Beta=0,24, $p=0.02$), demokratinis vadovavimo stilius (Beta=-0,22, $p=0.003$) ir polinkis dominuoti (Beta=-0,24, $p=0.012$). Mažiau įtakos turi profesinė kompetencija (Beta=-0,21, $p=0.09$), labai silpną poveikį turi intelektiniai gebėjimai (Beta=0,11, $p>0.1$). Pažymėtina, jog buvo nustatyti reikšmingi neigiami (atvirkštiniai) demokratinio vadovavimo stiliaus ir polinkio dominuoti bei mažiau reikšmingas profesinės kompetencijos poveikis komandinio darbo veiksmingumui. Taigi, iš septynių priežasties kintamųjų regresijos modelyje ženklų poveikį turėjo šeši kintamieji.

77 lentelė. Vadybinio profilio elementų poveikio komandinio darbo veiksmingumui regresijos koeficientų analizė

Modelis		Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	p	Kolinearumo statistika	
		B	Std. paklaida	Beta			Tolerancija	VIF
1	(Konstanta)	3,093	0,694		4,456	0,000		
	Polinkis dominuoti	-0,163	0,064	-0,235	-2,555	0,012	0,611	1,637
	Strateginiai gebėjimai	0,249	0,091	0,380	2,752	0,007	0,271	3,689
	Administraciniai gebėjimai	0,188	0,082	0,239	2,312	0,023	0,483	2,070
	Intelektiniai gebėjimai	0,093	0,108	0,114	0,863	0,390	0,296	3,379
	Profesinė kompetencija	-0,163	0,096	-0,209	-1,695	0,093	0,340	2,942
	Demokratinis vadovavimo stilius	-0,271	0,087	-0,224	-3,099	0,003	0,988	1,012
	Orientacija į pokyčius	0,278	0,093	0,314	2,983	0,004	0,466	2,147

Priklausomas kintamasis: komandinio darbo veiksmingumas

9 paveiksle parodytas statistiškai reikšmingų vadybinio profilio kintamųjų poveikis ALV komandos pajėgumo komandinio darbo veiksmingumo dimensijai.



9 pav. Vadybinio profilio įtaka komandinio darbo veiksmingumo dimensijai

Modelis yra tinkamas prognozuoti komandos veiklos veiksmingumui, nes nepriklausomi kintamieji tarpusavyje nekoreliuoja, o priklausomybė sieja tik juos ir priklausomąjį kintamąjį. Dispersijos mažėjimo daugiklio VIF reikšmė svyruoja intervale nuo 1,01 iki 3,69 ir rodo, kad multikolinearumo problemos nėra. Buvo patikrinta ir nustatyta, jog duomenų išskirčių nėra (Kuko matas $\leq 0,18$). Pagal standartizuotų liekanų paklaidų grafiką tikėtina, jog duomenys yra normalieji. Tai patvirtino Kolmogorovo-Smirnovo testas (gauta $p=0.20 > 0.05$). Standartizuotų liekanų ir prognozuojamų reikšmių diagrama parodė, kad homoskedastiškumo problemos nėra.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Šiuolaikiniai aplinkos pokyčiai daro didelę įtaką vadovui, jo vaidmenų naujai struktūrizacijai organizacijoje. Vis labiau aiškėja valdymo procesų svarba, nes sparčiai aktualizuojamas veiklos procedūrų lankstumas, pavaldinių, turinčių unikalių įgūdžių, laipsniškas didėjimas. Bet tuo pačiu vadovų atliekamų vaidmenų konstruktas išlieka universalus, o tai labiau nei kitiems valdymo lygiams taikytina aukščiausio lygio vadovams.

2. Naujai konceptualizuojama aukščiausio lygio vadovų vadybinio profilio sąvoka yra ne kas kita, kaip logiška mokslinės terminijos sintezės pasekmė. Bedriausia prasme profilis suvokiamas kaip tipišku bruožų, apibūdinančių profesiją, visuma. Aukščiausio lygio vadovų vadybinis profilis laikytinas veikia multidimensiniu konstruktą, atspindinčiu pagrindinius vadovą charakterizuojančius parametrus: asmeninį bei kognityvinį profilį, profesinių kompetencijų modelį, sociodemografinį profilį. Pagrindiniais vadybinio profilio struktūriniais elementais išskirtini asmeninės savybės, gebėjimai, įgūdžiai, vadybinės elgsenos orientacijos, žinios ir patirtis. Laikoma prasminga vadybinį profilį nagrinėti valdymo lygio, organizacijos veiklos pobūdžio, organizacijos vystymosi stadijos kontekste. Tik remiantis sisteminiu požiūriu galima tiek metodologiškai patikimai struktūrizuoti aukščiausio lygio vadovų profilį, tiek paversti jį tinkamu empirinio tyrimo objektu.

3. Darytina prielaida, kad vadovų asmenybės psichologiniai tipai yra išskirtinai svarbūs jų vadybinio profilio konstrukcijoje, galimai tarnaujantys jam apibrėžtu pagrindu. Savo ruožtu pabrėžtinai vadovo asmeninių savybių, gebėjimų ir įgūdžių integralumas. Kartu akcentuotina, kad ši sąveika transformuojasi priklausomai nuo organizacijos veiklos pokyčių. Pabrėžtina, kad vadybinė elgsena, kaip vadybinio profilio elementas, formuojasi vadovo prigimtinių savybių pagrindu, o kartu užprogramuoja vadovų komandoje vidinę konkurenciją. Tačiau bet kokiame atveju būtina nustatyti tuos vadybinės elgsenos bruožus, kurie gali įmanoma adekvačiau atspindėti dabarties realijas.

Savo ruožtu demografinės vadovo charakteristikos turi apibrėžtą variacijos spektrą. Bet kartu demografinės aukščiausio lygio vadovų charakteristikos yra pakankamai jautrios atsitiktinumui, jos neturi griežtų normatyvinių apribojimų, o dėl to neretai gana stichiškai susiformuoja konkrečios vadovų komandos struktūra.

4. Atlikta sisteminė mokslinės literatūros vadybos srityje analizė rodo, kad aukščiausio lygio vadovų samprata nėra nusistovėjusi tiek pagal valdymo hierarchiją, tiek pagal tai, kas ją gali apibūdinti kaip išskirtinę. Tai leidžia, įvertinant užsibrėžtus mokslinio tyrimo tikslus, orientuotis išskirtinai tik į strateginio valdymo lygmenį ir įvertinant komandų kokybinius parametrus: heterogeniškumą, vaidmenų tarpusavio priklausomybę, procesus, siejamus su aukščiausio lygio vadovų sąveika.

Savo ruožtu aukščiausių vadovų komandų teoriniai modeliai (Hambrick ir Maison, Gladstein, Gist ir kt., Cohen, Carpenter ir kt.) juos vertinant sistemiškai, turi nemažai sąlyčio taškų visiems modeliams būdingų trijų kategorijų (indėlio, proceso ir rezultato) kontekste. Vienais atvejais kaip reikšmingas elementas išskiriamas grupės dydis, kitais – labiau akcentuojama atlyginimo elemento svarba. Suprantama, kad formuojant tyrimo koncepciją turi būti atsižvelgta ir į kitus, atskiruose modeliuose laikomus reikšmingus, elementus.

5. Visi analizuoti aukščiausio lygio vadovų komandų tyrimai skirstytini į keletą grupių priklausomai nuo pasirinktų orientyrų ir rodiklių. Galima teigti, kad plačiausiai atstovaujami tyrimai orientuoti į organizacinius rezultatus, tačiau pasižymi dėmesio centro įvairumu. ALV komandų darbas, veikla buvo tyrimų objektas nuo 1989 m. iki 2008 m. imtinai. Gausi tyrėjų grupė dėmesį skyrė inovacijų aspektui (vėlgi laikotarpis nuo 1989 m. iki 2010 m.). Kiti tyrimai, kuriuose išlaikoma ta pati organizacinių rezultatų kryptis, pagal savo kitus pasirinktus tyrinėjimo objektus vertintini labiau kaip epizodiniai, o ne nuoseklūs.

Tyrimai orientuoti į grupinius procesus yra labiau išskaidyti pagal savo orientaciją (komunikacija ir socialinė integracija, konfliktai ir kt.), nebuvo

intensyvūs ir nutrūkę apie 1999 m. Tuo tarpu artimiausi pasirinktai darbo temai tyrimai, orientuoti į komandos narių įvairovę, pasiskirstę į du srautus: 1) netiesioginis komandos narių skirtingumo poveikis organizaciniams rezultatams (tyrimai nuo 1999 iki 2003 m.); 2) lyginamieji ir tarpkultūriniai tyrimai (1987 – 2001 m.).

6. Analizuoti tyrimai rodo, kad išsiplėtė tarpdisciplininis aspektas, komandų demografinių charakteristikų įtakos tyrimų spektras, o tuo pat metu iškilo ir naujų probleminių aukščiausio lygio vadovų komandų veiklos aspektų. Išsamesnė analizė reikalinga: 1) tiriant organizacijos išorės ir vidaus aplinkos veiksnių įtaką komandos struktūrai bei veiksmingumui; 2) nustatant kokios vadovų charakteristikos yra kritinės; 3) atskleidžiant vadinamosios „juodosios dėžės“ turinį. Išvardyti dalykai formuoja ir apibrėžtus reikalavimus šiame darbe vykdytam tyrimui.

7. Pasirinktas darbo tikslas tiesiogiai sietinas su atsakymo paieška į klausimą „kas leidžia komandoms efektyviai funkcionuoti?“ Atlikta mokslinės literatūros analizė rodo, kad egzistuoja du požiūriai į įsitikinimų dėl komandos gebėjimų supratimą: komandos pajėgumas ir kolektyvinis veiksmingumas. Tikslinga orientuotis į pajėgumą, kaip svarbų kognityvinį poveikį komandos veiklai, laikant, jog tai kolektyvinis įsitikinimas, kad grupė gali būti efektyvi.

8. Šiame darbe testuojamas suformuluotas aukščiausio lygio vadovų vadybinių profilių koncepcinis modelis jo sąveikoje su ALV komandų pajėgumu. Modelis, kaip multidimensinis konstruktas, integruoja keturis elementus: asmenybės psichologinius tipus, asmenines savybes, gebėjimus ir įgūdžius bei vadybinės elgsenos charakteristikas. Siekiant patvirtinti empirinį modelio pritaikomumą, parengtas tyrimo instrumentas, apibrėžiantis visų modelio elementų indikatorius.

Kadangi nėra griežtai nustatytų komandos pajėgumo vertinimo kriterijų, aukščiausio lygio vadovų komandos pajėgumas vertintinas per jos dimensijų – sprendimo priėmimo, socialinės integracijos ir komandinio darbo veiksmingumo – turinio suvokimą.

Tiek vienas, tiek kitas suformuoti konstruktai turi tam tikrą apribojimą, susijusį su savęs vertinimo skalių naudojimu, nors tokio pobūdžio įvertinimai yra plačiai paplitę „aukščiausio ešelono“ tyrimų grupėje. Atliktam tyrimui tai suteikia apibrėžto precedento pagrindą.

9. Atliktas aukščiausių vadovų vadybinio profilio tyrimas identifikavo dominuojančias vadovų charakteristikas pagal atskiras elementų grupes.

Paaikškėjo, kad demografinės aukščiausio lygio vadovų charakteristikos turi gana platų variacijos spektrą. Tačiau jų demografinis profilis atskleidžia pakankamai homogenišką grupę, kurioje vyrauja vidutinio amžiaus vyrai, turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą, nemažą vadovaujančio darbo stažą (apie 10 m.) ir užimantys samdomo vadovo poziciją. Heterogeniškumas šioje grupėje siejamas su išsilavinimo profiliu, turima patirtimi ir funkcinė darbo sritimi.

Kadangi vadovų vadybinio profilio koncepcija yra daugiamatė, todėl jos analizė turi būti atlikta pagal atskiras dimensijas. Apibendrintas įmonių vadovų profilis:

- 1) Dominuojantis asmenybės psichologinis tipas – ETMV arba dar vadinamas „prižiūrėtojas“, kuriam būdinga stipri organizuotumo vertybė. Ekstravertiškumas yra dominuojanti vadovo savybė, o sensorika yra antroji pagal svarbą (subdominantė). „Vertintojo“ ir „mąstytojo“ funkcijos yra papildančiosios. Bendrojo valdymo veiklos srityje išryškėjo ENMV tipas arba „feldmaršalas“, kitų veiklos sričių valdymo grupėje nustatytas dominuojantis tipas ETMS „aktyvatorius“. Skiriasi vadovų vyrų ir moterų grupėse dominuojantys psichologiniai tipai: vyrų grupėje vyrauja ETMV tipas, o moterų – ETMS.
- 2) Vadovai pasižymi šiomis dominuojančiomis asmeninėmis savybėmis: patikimumu, atsakingumu, savarankiškumu. Mažiausiai vadovams būdinga ambicingumas, iškalbingumas ir polinkis dominuoti. Asmeninių savybių faktorinės analizės rezultatai, kaip stipriausiai išreikštą faktorių, atskleidė atsakingumą / pasitikėjimą, o silpniausiai – polinkį dominuoti / energingumą.

Tyrimas identifikavo, jog reikšmingų vadovų savybių faktorių stiprumo skirtumų, lyginant jų demografines charakteristikas (amžius, lytis, išsilavinimas, bendras vadovaujamo darbo stažas), nėra.

- 3) Aukščiausiai vadovų įvertinti tokie jų gebėjimai kaip kūrybiškumas, intelektiniai gebėjimai ir profesinė kompetencija. Tuo tarpu strateginiai ir politiniai gebėjimai vertinti kaip nepakankamai reikšmingi. Vadovų gebėjimų vertinimo analizė parodė, kad reikšmingų skirtumų priklausomai nuo vadovų demografinių charakteristikų nebuvo nustatyta.
- 4) Aukščiausio lygio vadovų vadybinėje elgsenoje labiausiai atsispindi transformacinis vadovavimo stilius, jų orientacija į santykius bei į užduotį ir vyrauja vadovo lyderio tipas. Mažiau vadovams reikšmingas pasyvus ir autokratinis vadovavimo stiliai, administratoriaus vaidmuo ir orientacija į pokyčius. Tyrimas atskleidė tam tikrus vadovų vadybinės elgsenos raiškos skirtumus priklausomai nuo jų lyties, amžiaus, vadovaujamo darbo stažo ir darbo stažo einant dabartines pareigas.

10. Teoriniame tyrimo modelyje buvo įvardyti hipotetiniai vadybinių profilių ir ALV komandų pajėgumo bei organizacijos rezultatyvumo priežastiniai ryšiai. Empiriniu tyrimu buvo siekiama patvirtinti jų reikšmingumą. Tuo tikslu buvo išanalizuota, kiek vadybinis profilis ir jo atskiros dimensijos veikia ALV komandų pajėgumą ir kiek tai siejama su organizacijų ekonominiais bei socialiniais rezultatais.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad iš esmės visi vadybinio profilio elementai reikšmingais koreliaciniais ryšiais susieti su ALV komandų pajėgumu. Sudaryti regresijos modeliai leido įvertinti atskirų vadybinio profilio elementų įtaką komandos pajėgumo dimensijoms. Asmeninių savybių, vadovo gebėjimų ir vadybinių orientacijų poveikis komandinio darbo veiksmingumui yra didžiausias, bet mažesnis komandos socialinei integracijai ir sprendimų priėmimui. Atskirų vadybinio profilio elementų įtaka paaiškina skirtingą ALV komandų pajėgumo dimensijų variaciją.

11. Atliktas empirinis tyrimas patvirtina „aukščiausio ešelon“ teorinės analizės įžvalgas dėl šio lygio vadovų bei jų komandų ypatingo poveikio

organizacijoms. Empiriškai patvirtintas vadybinio profilio ir jo įtakos ALV komandos pajėgumui priežastinių ryšių modelis. Gauti tyrimo rezultatai leidžia daryti išvadą, kad aukščiausio lygio vadovų profilio elementų identifikavimas suteikia galimybę prognozuoti ALV komandų pajėgumą ir tuo pačiu įmonių rezultatyvumą.

12. Tiek konsultacinėms, tiek verslo įmonėms būtų naudinga įsisavinti autoriaus pasiūlytą vadybinio profilio koncepciją ir tyrimo metodologiją, kurios leistų diagnozuoti ALV komandų profilius, jų suderinamumą bei komandų pajėgumo, siekiant nustatyti tikslų, silpnąsias vietas.

13. Aukštosioms mokykloms tikslinga būtų, dėstant vadybos, lyderystės, strateginio valdymo disciplinas, įvesti aukščiausio lygio vadovų ir jų komandų vadybinio profilio problematiką.

14. Tolesnių mokslinių tyrimų perspektyva sietina su autoriaus atlikto tyrimo tarpkultūrinio aspekto praplėtimu Europos Sąjungos šalyse.

LITERATŪRA

1. Agarwal, S., Driscoll, J., Gabaix, X., Laibson, D. (2009). The age of reason: financial decisions over the life cycle and implications for regulation. *Brookings Papers on Economic Activity* 2, p. 51 – 117.
2. Akella, D. (2006). Changes in Managerial Work: Tech Managers at Dotcom. *Global Business Review*, Vol. 7, p. 219 – 241.
3. Alexander, L. (1979). The Effect that Level in the Hierarchy and Functional Area Have on the Extent to Which Mintzberg's Roles are Required by Managerial Jobs. *Academy of Management Proceedings*, p. 186 – 189.
4. Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, Vol. 39, p. 123 – 148.
5. Analoui, F. (1998). Managerial perspectives, assumptions and development of human resource management" in Analoui, F. (Ed.), *Human Resource Management Issues in Developing Countries*, Ashgate, Aldershot, UK.
6. Ancona, D.G., Nadler, D.A. (1989). Top hats and executive tales: designing the senior team. *Sloan Management Review*, Vol. 31, p. 19 – 28.
7. Ansoff, H.I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill, New York, NY.
8. Aupperle, K., Dunphy, S. (2001). Managerial lessons for a new millennium contributions from Chester Barnard and Frank Capra. *Management Decision*, Vol. 39/2, p. 156 – 164.
9. Bagdonienė, D., Simanavičienė, A. (2012). Efektyvios projektų komandos ugdymas. *Economics and management*, Vol.17 (3), p. 1160 – 1170.
10. Bailey, E. E., Helfat, C. E. (2003). External management succession, human capital, and firm performance: an integrative analysis. *Managerial and Decision Economics*, Vol. 24(4), p. 347 – 369.
11. Bak, C. A., Vogt, L. H., George, W. R., Greentree, R. I., (1994). Management by team: An innovative Tool for running a service organisation through internal marketing. *Journal of Services Marketing*, Vol. 8 (1), p. 37 – 47.
12. Bales, R. F., Borgatta, E. F. (1966). Size of Group as a Factor in the Interaction Profile, in A. P. Hare, E. F. Borgatta and R. F. Bales (eds) *Studies in Social Interaction*, p. 495 – 512. New York: Knopf.
13. Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
14. Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman and Company.
15. Bantel, K. A., Jackson, S. E. (1989). Top Management and Innovations in Banking: Does The Composition of The Top Team Make a Difference? *Strategic Management Journal*, Vol.10, p. 107 – 124.
16. Barnard, C. I. (1948). Education for executives. *Organization and Management: Selected Papers*. In K. Thompson (Ed) *The early sociology of management & organizations* (p. 194 – 206). New York: Routledge –Taylor & Francis Group.
17. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17 (1), p. 99 – 120.
18. Barr, L., Barr, N. (1989). *The leadership equation: Leadership, management, and the Myers-Briggs*. Austin, TX: Eakin Press.

19. Barsade, S. G., Ward, A. J., Turner, J. D. F., Sonnenfeld, J. A. (2000). To your heart's content: A model of affective diversity in top management teams. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, p. 802 – 836.
20. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
21. Bennis, W., Nanus, B. (1998). *Lyderiai. Atsakomybės strategija*. Vilnius: Algarvė.
22. Bergh, D. D. (2001). Executive retention and acquisition outcomes: A test of opposing views on the influence of organizational tenure. *Journal of Management*, Vol. 27, p. 603 – 622.
23. Bernard, H. (2000). *Social research methods. Qualitative and Quantitative Approaches*. Sage publications, Inc. 642 p.
24. Bertrand, M., Schoar, A. (2003). Managing with Style: The Effect of Managers on Firm Policies. *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 118 (4), p. 1169 – 1208.
25. Besler, S. (2006). Characteristics of top management teams in Turkey. *South East European Journal of Economics and Business*, September, p. 43 – 53.
26. Bigelow, J.D. (1991). *Managerial Skills Development*. Sage, Thousands Oaks, CA.
27. Binkauskas, G., Diska, V. (2011). *The Leader and Innovation Processes in the Time of Change (case study of universities)*. The proceedings of the 4th International Conference „Managerial Challenges of the contemporary society“, Cluj Napoca, Romania, Issue 2, p. 28 – 35.
28. Boal, K., Hooijberg, R. (2001). Strategic leadership reseach: moving on. *Leadership Quartely*, Vol. 11(40), p. 515 – 549.
29. Boeker, W. (1997). Strategic change: The Influence of Managerial Characteristics And Organizational Growth. *Academy of Management Journal*, Vol. 40 (1), p. 152 – 170.
30. Bolo, A. Z., Muchemi, A. W., Ogotu, M. (2011). Diversity in the top management teams and effects on corporate performance. *Prime Journal Business Administration and Management*, Vol. 1 (13), March 10th, p. 1 – 11.
31. Boyatzis, R. E. (1982), *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. NewYork: Wiley.
32. Bradley, J. H., Hebert, F. J. (1997). The effect of personality type on team performance. *Journal of Management Development*, Vol. 16(5), p. 337 – 353.
33. Bresson, B. (2002). Besikeičiantis vadovo vaidmuo. *Personalo vertė ir vadyba*, 12.
34. Buožiūtė-Rafanavičienė, S., Pundžienė, A., Turauskas, L. (2009). Ryšys tarp naujojo vadovo charakteristikų irorganizacijos veiklos rezultatų. *Inžinerinė ekonomika*, Nr. 2, p. 65 – 74.
35. Burkert, M., Lueg, R. (2013). Differences in the sophistication of value-based Management. The role of top executives. *Management Accounting Research*, Vol. 24, p. 3 – 22.
36. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
37. Bushe, G. R., Gibbs, B. (1990). Predicting OD consulting competence from the MBTI and stage of ego development. *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 26, p. 337 – 357.
38. Camelo, C, Alles, M. F., Hemandez, A. B. (2010). Strategic consensus, top management teams, and innovation performance. *International Journal of Manpower*, Vol. 31 (6), p. 678 – 695.

39. Campion, M., Medsker, G., Higgs, C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, Vol. 46, p. 823 – 850.
40. Cannella, A. A., Park, J. H., Lee, H. U. (2008). Top management team functional background diversity and firm performance: examining the roles of team member collocation and environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, Vol. 51, p. 768 – 84.
41. Carles, S., Wearing, A., Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 14 (3), p. 389 – 405.
42. Carlson, S. (1951). *Executive Behaviour*. Stockholm: Strömbergs.
43. Carmeli, A. (2008). Top management team behavioral integration and the performance of service organizations. *Group and Organization Management*, Vol. 33 (6), p. 712 – 735.
44. Carmeli, A., Halevi, M. (2009). How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: the moderating role of contextual ambidexterity. *The Leadership Quarterly*, Vol. 20, No. 2, p. 207 – 218.
45. Carmeli, A., Schaubroeck, J. (2006). Top management team behavioral integration, decision quality, and organizational decline. *The Leadership Quarterly*, Vol. 17, p. 441 – 453.
46. Carmeli, A., Tishler, A. (2006) An empirical analysis of the relative importance of managerial skills of the firm's top management team. *International Journal of Manpower*, Vol. 27 (1), p. 9 – 36.
47. Carneiro, A. (2008). When leadership means more innovation and development, *Business Strategy Series*, Vol. 9 (4), p. 176 – 184.
48. Carpenter, M., A., (2002). The Implications of Strategy and Social Context for the Relationship Between Top Management Team Heterogeneity and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 23, p. 275 – 284.
49. Carpenter, M. A., Sanders, W. G., Gregersen, H. B. (2001). Bundling human capital with organizational context: The impact of international assignment experience on multinational firm performance and CEO pay. *Academy of Management Journal*, Vol. 44, p. 493 – 511.
50. Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, Vol. 30, p. 749 – 778.
51. Carr, J. Z, Schmidt, A., Ford, J. K., DeShon, R. (2003). Climate perceptions matter: A metaanalytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88(4), p. 605 – 619.
52. Carroll, S. J., Gillen, D. J. (1987). Are the classical management functions useful in describing managerial work? *Academy of Management Review*, Vol. 12 No. 1, p. 38 – 51.
53. Carson, C., Mosley, D., Boyar, S. (2004). Performance gains through diverse top management teams. *Team Performance Management*, Vol. 10, No. 5 / 6, p. 121 – 126.
54. Castanias, R. P., Helfat, C. E. (1991). Managerial resources and rents. *Journal of Management*, Vol. 17 (1), p. 155 – 171.
55. Certo, T. S., Lester, R. H., Dalton, C. M., Dalton, D. R. (2006). Top management teams, strategy and financial performance: a meta-analytic examination. *Journal of Management Studies*, Vol. 42, p. 813 – 839.
56. Chandler, A. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge, MA: MIT, Press.

57. Čekanavičius, V. (2011). „Taikomoji regresinė analizė socialiniuose tyrimuose“ (Lietuvos HSM duomenų archyvo LiDA plėtra, SFMIS Nr. VP1-3.1-ŠMM-02-V-02-001), Kaunas.
58. Child, J. (1972). Organization Structure, Environment, and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*, Vol.6, p. 1 – 22.
59. Chuang, T. T., Nakatani, K., Zhou, D. (2009). An exploratory study of the extent of information technology adoption in SMEs: an application of upper echelon theory. *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 22 (½), p. 183 – 196.
60. Church, A., Waclawski, J. (1998). The relationship between individual personality orientation and executive leadership behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 71, p. 99 – 125.
61. Clark, K. D., Maggitti, P. G. (2012). TMT Potency and Strategic Decision-Making in High Technology Firms. *Journal of Management Studies*, Vol. 49 (7), p. 1168 – 1193.
62. Clinebell, S., Stecher, M. (2003). Teaching teams to be teams: An exercise using the Myers-Briggs Type Indicator and the Five-Factor Personality Traits. *Journal of Management Education*, Vol. 27 (3), p. 362 – 384.
63. Cocks, G. (2010). Emerging concepts for implementing strategy. *The TQM Journal*, Vol. 22 (3), p. 260 – 266.
64. Coe, C.K. (1992). The MBTI: Potential Uses and Misuses in Personnel Administration, *Public Personnel Management*, Vol. 21 (4), p. 511 – 522.
65. Cohen, S.G. (1994) (Ed.), Designing effective self-managing work teams, in *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams*, Vol. 1, p. 67 – 102.
66. Cohen, S., Bailey, D. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the hop flour to the executive suite. *Journal of Management*, Vol. 23, p. 239 – 290.
67. Collins, C., Clark, K. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: the role of human resource in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, Vol. 46 (6), p. 740 – 751.
68. Collins, C., Parker, S. (2009). Team capability beliefs over time: distinguishing between team potency, team outcome efficacy, and team process efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 1128, p. 1 – 22.
69. Conger, J. A., Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, Vol. 12, p. 637 – 647.
70. Cook, J., Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organisational commitment and personal need fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 53, p. 39 – 52.
71. Curphy, G. J. (1992). An empirical investigation of the effects of transformational and transactional leadership on organizational climate, attrition, and performance. In K. E. Clark, M. B. Clark, D. R. Campbell (Eds.), *Impact of leadership*, p. 177 – 187. Greensboro, NC: The Center for Creative Leadership.
72. Cyert, R., March, J. G. (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*, 2nd edn (1992), Blackwell, Oxford.
73. Dai, G., De Meuse, K. (2013). Types of Leaders Across the Organizational Hierarchy: A Person-Centered Approach, *Human Performance*, Vol. 26 (2), p. 150 – 170.
74. Dandira, M. (2011). Involvement of implementers: missing element in strategy formulation. *Business Strategy Series*, Vol. 12 (1), p. 30 – 34.

75. Dandridge, T., Mitroff, I., Joyce, W. F. (1980). Organizational symbolism: A topic to expand organizational analysis. *Academy of Management review*, Vol. 5, p. 77 – 82.
76. Davey, J. A., Schell, B. H., Morrison, K. (1993). The Myers-Briggs Personality Indicator and its usefulness for problem solving by mining industry personnel. *Group and Organization Management*, Vol. 18 (1), p. 50 – 65.
77. DeVito, A. J. (1985). Review of the Myers-Briggs Type Indicator. In J. V. Mitchell, Jr (Ed.), *Ninth Mental Measurements Yearbook*, Vol. 2, p. 1030 – 1032. Lincoln: University of Nebraska Press.
78. Dimarco, N. J. (1992). „Is Your Style Compatible with Your Subordinates?“ *Credit World*, (July / August), 19.
79. Diska, V. (2013). Aukščiausių vadovų vadybinio profilio raiška organizacijose. *Viešasis administravimas*, Nr. 3, p. 35 – 43.
80. Diska, V., Marčinskas, A. (2013). Aukščiausio lygio vadovų komandų vaidmuo ir poveikis organizacijų veiklai žiniomis grindžiamos visuomenės iššūkių kontekste. *Informacijos mokslai*, Nr. 66, p. 64 – 77.
81. Diskienė, D., Marčinskas, A. (2007). *Lietuvos vadybinis potencialas: būklė ir perspektyvos: monografija*. V.: Vniaus universiteto leidykla, 300 p.
82. Dromantas, M., Merkys, G. (2004). Komandinio darbo diagnostikos, naudojant testą Team Pulls, galimybės smulkaus ir vidutinio verslo organizacijose. *Viešojo politika ir administravimas*. Nr. 8.
83. Dromantas, M. (2008). Komandinis darbas Lietuvos organizacijose: diagnostinis aspektas. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. Mokslo darbai, No. 15 (4), p. 50 – 57.
84. Drucker, P. (1988). The coming of new organization. *Harvard Business Review*, Vol. 66, January / February, p. 45 – 53.
85. Dutton, J., Duncan, R. (1987). The creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis. *Strategic Management Journal*, Vol. 8, p. 279 – 296.
86. Eisenhardt, K.M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, Vol. 32, p. 543 – 576.
87. Eisenhardt, K. M., Schoonhoven, C. Bird., (1990). Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment, and Growth among U.S. Semiconductor Ventures, 1978 – 1988, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, p. 504 – 529.
88. Fayol, A., Emerson, G., Taylor, F., Ford G. (1992). *Upravljenje – eto nauka i iskustvo*. Moskva: Respublika.
89. Ferrier, W.J. (2001). Navigating the competitive landscape: the drivers and consequences of competitive aggressiveness. *Academy of Management Journal*, Vol. 44, p. 858 – 877.
90. Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS*. Second edition. London: Sage Publications, 816 p.
91. Finkelstein, S., Hambrick, D. C. (1990). Top-management tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, p. 484 – 503.
92. Finkelstein, S., Hambrick, D. C. (1996). *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations*. Minneapolis: West Publishing Company.
93. Finkelstein, S., Hambrick, D. C., Cannella, A. A. (2009). *Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards*. Oxford University Press, 463 p.

94. Fiss, P. C., Zajac, E. J. (2004). The diffusion of ideas over contested terrain: the (non)adoption of a shareholder value orientation among German firms. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 49, p. 50 – 534.
95. Flood, P., MacCurtain, S., West, M. A. (2001). *Effective Top Management Teams*. Blackhall Press, Dublin, Ireland.
96. Fondas, N., Wiersema, M. (1997). Changing the guard: The influence of CEO socialization on strategic change. *Journal of Management Studies*, 34 (4), 561 – 584.
97. Fulmer, R. M., Conger, J. A. (2004). Developing leaders with 2020 vision. *Financial Executive*, Vol. 20 (5), p. 38.
98. Furnham, A., Stringfield, P. (1993). Personality and work performance: Myers-Briggs Type Indicator correlates of managerial performance in two cultures. *Personality and Individual Differences*, Vol. 14, p. 145 – 153.
99. Gardner, W., Martinko, M. (1996). Using the Myers-Briggs Type Indicator to study managers: a literature review and research agenda. *Journal of Management*, Vol. 22 (1), p. 45 – 83.
100. Gebhardt, G. F., Carpenter, G. S., Sherry, J. (2006). Creating a market orientation: a longitudinal, multiform, grounded analysis of cultural transformation. *Journal of Marketing*, Vol. 70 (4), p. 37 – 55.
101. Geletkanycz, M. A. (1997). The Salience of „Culture’s Consequences“: The Effects of Cultural Values on Executive Commitment to the Status Quo. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, p. 615 – 34.
102. George, D., Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows Step by Step. A Simple Guide and Reference*. Update, Pearson Education, Boston, MA.
103. Gilley, A., Dixon, P., Gilley, J.W. (2008). Characteristics of leadership effectiveness: implementing change and driving innovation in organizations, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 19 (2), p. 153 – 169.
104. Gist, M. E., Locke, E. A., Taylor, M. S. (1987). Organizational behavior: group structure, process, and effectiveness. *Journal of Management*, Vol. 13, p. 237 – 257.
105. Gladstein, D. L. (1984). Groups in context: a model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, p. 499 – 517.
106. Glunk, U., Heijltjes, M., Olie, R. (2001). Design Characteristics and Functioning of Top Management Teams in Europe. *European Management Journal*, Vol. 19 (3), p. 291 – 300.
107. Goby, V. P., Lewis, J. H. (2000). Using experiential learning theory and the Myers-Briggs Type Indicator in teaching business communication. *Business Communication Quarterly*, Vol. 63 (3), p. 39 – 48.
108. Goll, I., Sambharya, R. B., Tucchi, L. A. (2001). Top management team composition, corporate ideology, and firm performance. *Management International Review*, Vol. 41 (2), p. 109 – 129.
109. Goodman, P. S., Ravlin, E., Schminke, M. (1987). Understanding groups in organizations, in Cummings, L. L., Staw, B. M. (Eds), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 9, p. 121 – 173. JAI Press, Inc., Greenwich, CN.
110. Goodstein, J., Gautam, K., Boeker, W. (1994). The effects of board size and diversity on strategic change. *Strategic Management Journal*, Vol. 15, p. 241 – 250.
111. Graham, J. R., Harvey, C. R., Puri, M. (2013). Managerial attitudes and corporate actions. *Journal of Financial Economics*, Vol. 109, p. 103 – 121.

112. Grimm, C. M., Smith, K. G. (1991). Management and Organizational Change: A Note on the Railroad Industry. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, p. 557 – 562.
113. Guion, R. M., Gottier, R. F. (1965). Validity of personality measures in personnel selection. *Personnel Psychology*, Vol. 18, p. 135 – 164.
114. Gully, S. M., Incalcaterra, K. A., Joshi, A., Beaubien, J. J. (2002). A meta-analysis of teamefficacy, potency, and performance: Interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, p. 819 – 832.
115. Guzzo, R., Yost, P., Campbell, T., Shea, G. (1993). Potency in groups: Articulating a construct. *British Journal of Social Psychology*, Vol. 32, p. 87 – 106.
116. Hackman, J. R. (1987). *The design of work teams*. In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior*, p. 315 – 342. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
117. Haleblian, J., Finkelstein, S. (1993). Top Management Team Size, CEO Dominance, and Firm Performance: The Moderating Roles of Environmental Turbulence and Discretion. *Academy of Management Journal*, Vol. 36 (4), p. 844 – 863.
118. Hall, M. (2011). Do comprehensive performance measurement systems help or hinder managers' mental model development? *Management Accounting Research*, Vol. 22, p. 68 – 83.
119. Hambrick, D. (1994). Top management groups: a conceptual integration and reconsideration of the „team“ label, in Cummings, L. L. and Staw, B. M. (Eds), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 16, p. 171 – 213, JAI Press, Inc., Greenwich, CN.
120. Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: an update. *Academy of Management Review*, Vol. 32, p. 334 – 343.
121. Hambrick, D., Cho, T., Chen, M. (1996). The influence of top management teams heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, p. 659 – 684.
122. Hambrick, D., D'Aveni, R. (1992). Top Team Deterioration as Part of The Downward Spiral of Large Corporate Bankrupcies. *Management Science*, Vol. 38, p. 1445 – 1466.
123. Hambrick, D., Maison, P. (1984). Upper echelons: the organizations as a reflection of its top managers. *Academy of management review*. Vol. 9, No. 2, p. 193 – 206.
124. Hammer, A. L., Barger, N. J. (1996). *MBTI applications: A decade of research on the Myers-Briggs Type Indicator*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
125. Hemphill, J. K. (1959). Job descriptions for executives. *Harvard Business Review*, 37, p. 55 – 67.
126. Heames, J., Harvey, M. (2006). The Evolution of the Concept of the „Executive“ from the 20th Century Manager to the 21st Century Global Leader. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 13 (2), p. 29 – 41.
127. Hermann, P., Datta, D. (2005). Relationships between top management team characteristics and international diversification: An empirical investigation. *British Journal of Management*, Vol. 16 (1), p. 69 – 78.
128. Hogan, R., Hogan, J. (2001). Assessing leadership: A view from the dark side. *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 9, p.12 – 23.
129. Horner, M. (1997). Leadership theory: past, present and future. *Team Professional Management*, Vol. 3, No. 4, p. 270 – 287.
130. Huczynski, A., Buchanan, D. (2007). *Organizational behaviour*. 6 ed., Prentice Hall.
131. Hunt, J.. (1991). *Leadership: A New Synthesis*. Sage Publications, Newbury Park, CA.

132. Inkson, K., Kolb, D. (1995). *Management. A New Zealand perspective*. Auckland: Longman Paul.
133. Jackson, S. E. et al, (1991). Some Differences Make a Difference: Individual Dissimilarity and group Heterogeneity as Correlates of Recruitment, Promotions, and Turnover. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, p. 675 – 689.
134. Jensen, M., Zajac, E. J. (2004). Corporate elites and corporate strategy: How demographic preferences and structural position shape the scope of the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 25, p. 507 – 524.
135. Jessup, C. M. (2002) Applying psychological type and gifts differing to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 15, No. 5, p. 502 – 511.
136. Johnson, M. D., Hollenbeck, J. R., Humphrey, S. E., Ilgen, D. R., Jundt, D., Meyer, C. J. (2006). Cut throat cooperation: Asymmetrical adaptation to changes in team reward structures. *Academy of Management Journal*, Vol. 49, p. 103 – 119.
137. Jung, C. G. (1990). *Psychological types*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
138. Jung, D. I., Sosik, J. J. (2002). Transformational leadership in work groups: The role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance. *Small Group Research*, Vol. 33, p. 313 – 336.
139. Kaiser, R., Craig, S., Overfield, V., Yarborough, P. (2011). Differences in Managerial Jobs at the Bottom, Middle, and Top. *A Review of Empirical Research*, Vol. 14 (2), p. 76 – 91.
140. Kanter, R. M. (1989). The New Managerial Work. *Harvard Business Review*, 67, November / December, p. 85 – 92.
141. Kaplan, S., Klebanov, M., Sorenson, M. (2012). Which CEO Characteristics and Abilities Matter? *The Journal of Finance*, Vol. LXVII, No. 3, p. 973 – 1003.
142. Kardelis K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: LKKA.
143. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2001). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
144. Katz, R. (1982). The effects of group longevity on project communication and performance. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, p. 81 – 104.
145. Katzenbach, J. R., Smith, D. K. (1993). *The Wisdom of Teams*, McKinsey & Company, Inc.: New York.
146. Keck, S. L. (1997). Top management team structure: differential effects by environment context. *Organisation Science*, Vol. 8, p. 143 – 56.
147. Kennedy, F. A., Loughry, M. L., Klammer, T. P., Beyerlein, M. M. (2009). Effects of Organizational Support on Potency in Work Teams: The Mediating Role of Team Processes. *Small Group Research*, Vol. 40, p. 72 – 93.
148. Khandwalla, P. (2004). Competencies for Senior Manager Roles. *The Journal of decision Makers*, Vol. 29 (4).
149. Kiechel, W., Sacha, B. (1999). How will we work in the year 2000? *Fortune*, 127, p. 21– 44.
150. Kim, T. Y., Bateman, T., Gilbreath, B., Andersson, L. (2009). Top management credibility and employee cynicism: A comprehensive model. *Human Relations*, Vol. 62, p. 1435 – 1458.
151. Kirkpatrick, S. A., Locke, E. A. (1991). Leadership: Do Traits Matter? *The Executive*, Vol. 5, p. 48 – 60.
152. Knight, D, Pearce, C. L., Smith, K. G., Olean, J., Sims, H. P., Smith, K. A., Flood, P. (1999). Top management team diversity, group process, and strategic consensus. *Strategic Management Journal*, Vol. 20 (5), p. 445 – 465.

153. Kotter, J. (1982). *The general manager*. New York: Free Press.
154. Koufopoulos, D., Zoumbos, V., Argyropoulou, M., Motwani, J. (2008). Top management team and corporate performance: a study of Greek firms. *Team Performance Management*, Vol. 14 (7 / 8), p. 340 – 363.
155. Kroeger, O., Thuesen, J. (2002). *Type talk at work: how 16 personality types determine your success at the job*. Hile Rutledge Dell Pub., 400 p.
156. Kurke, L. B., Aldrich, H. E. (1983). Mintzberg was right! A replication and extension of the nature of managerial work. *Management Science*, Vol. 29 (8), p. 975 – 984.
157. Kvalshaugen, R. (2001). *The Antecedents of Management Competence The Role of Educational Background and Type of Work Experience*. Series of Dissertations 1 / 2001. Norwegian School of Management.
158. Latham, G. P., Winters, D., Locke, E. (1994). Cognitive and motivational effects of participation: a mediator study. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, p. 49 –61.
159. Lau, A., Pavett, C. (1980). The Nature of Managerial Work: a Comparison of public- and Private Sector Managers. *Group and organization studies*, Vol. 5 (4), p. 453 – 466.
160. Lawrence, B. S. (1997). The black box of organizational demography. *Organization Science*, Vol. 8, p. 1 – 22.
161. Lawrence, G. D., Martin, C. R. (2001). *Building People, Building Programs: A Practitioner's Guide for Introducing the MBTI to Individuals and Organizations*. Gainesville, FL: CAPT.
162. Lee, C., Tinsley, C. H., Bobko, P. (2002). An investigation of the antecedents and consequences of group-level confidence. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 32, p. 1628 – 1652.
163. Lee, H. U., Park, J. H. (2006). Top team diversity, internationalization and the mediating effect of international alliances. *British Journal of Management*, Vol. 17, p. 195 – 213.
164. Leonard, N.H., Beauvais, L.L., Scholl, R.W. (2005). A multi-level model of group cognitive style in strategic decision making. *Journal of Managerial Issues*, Vol. XVII No. 1, p. 119 – 38.
165. LePine, J. A., Piccolo, R. F., Jackson, C. L., Mathieu, J. E., Saul, J. R. (2008). A meta-analysis of teamwork processes: tests of a multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria. *Personnel Psychology*, Vol. 61, p. 273 – 307.
166. Leslie, J., Dalton, M., Ernst, C., Deal, J. (2002). *Managerial effectiveness in a global context*. Center for Creative Leadership, Greensboro, North Carolina.
167. Lester, S. W., Meglino, B. M., Korsgaard, M. A. (2002). The antecedents and consequences of group potency: A longitudinal investigation of newly formed work groups. *Academy of Management Journal*, Vol. 45, p. 352.
168. Limsila, K., Ogunlana S. O. (2008). Performance and leadership outcome correlates of leadership styles and subordinate commitment. *Engineering, Construction and Architectural Management* Vol. 15, No. 2, p. 164 – 184
169. Lindsley, D. H., Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Brass, D. J. (1994). *Team efficacy, potency, and performance: A longitudinal examination of reciprocal processes*. Paper presented at annual meeting of Society for Industrial and Organizational Psychology, Nashville, TN.
170. Ling, Y, Simsek, Z, Lubatkin, M.H., Veiga, J. (2008). Transformational leadership's role in promoting corporate entrepreneurship: Examining the CEO-TMT interface. *Academy of Management Journal*, Vol.51 (3), p. 557 – 576.

171. Liu, K., Li, J., Hesterly, W., Cannella, A. (2012). Top management team tenure and technological inventions at post-IPO biotechnology firms. *Journal of Business Research*, Vol. 65, p. 1349 – 1356.
172. Lord, R., DeVader, C., Alliger, G. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, p. 402 – 410.
173. Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small to medium sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, Vol. 32, p. 646 – 672.
174. Mahoney, J. T. (1995). The management of resources and the resources and the resources of management. *Journal of Business Research*, Vol. 33, p. 91 – 101.
175. Malmendier, U., Tate, G. (2008). Who makes acquisitions? CEO overconfidence and the market's reaction. *Journal of Financial Economics*, Vol. 89, p. 20 – 43.
176. Marcia, D., Aiuppa, T., Watson, J. (1989). Personality type, organizational norms and self-esteem. *Psychological Reports*, Vol. 65, p. 915 – 919.
177. Marčinskas A., Diska V. (2009). Vadovų vadybinių vaidmenų prioritetai viešajame sektoriuje. *Viešasis administravimas*. No. 3 – 4, p. 45 – 54.
178. Martinko, M. J. and Gardner, W. L. (1985). Beyond structured observation: methodological issues and new direction'. *Academy of Management Review*, Vol. 10 (4), p. 676 – 695.
179. Matthews, L. L. (1998). A review of executive teamwork. *Team Performance Management*, Vol. 4 (6), p. 269 – 285.
180. Mayer, R., Gavin, M. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, Vol. 48 (5), p. 874 – 888.
181. McCall, M. W., Segrist, C. A. (1980). *In pursuit of the manager's job: Building on Mintzberg*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
182. McCall, M. W., Hollenbeck, G. P. (2002). *Developing global executives: The lessons of international experience*. MA: Harvard Business School Press.
183. McCall, Segrist, (1980). In pursuit of the manager's job: Building on Mintzberg Center for Creative Leadership (Greensboro, N. C.).
184. McClelland, P. L., Xin Liang, Barker, V. L. (2010). CEO commitment to the status quo: replication and extension using content analysis. *Journal of Management*, Vol. 36, p. 1251 – 1277.
185. McKinsey Special Quarterly Report (2004). *What global executives think*.
186. McCrae, R. R., Costa, P. T. (1989). Reinterpreting the Myers-Briggs Type Indicator from the perspective of the five-factor model of personality. *Journal of Personality*, Vol. 57, p. 17 – 40.
187. Merkys, G., Kalinauskaitė, R., Beniušienė, I., Vveinhardt, J., Dromantas, M. (2005). Organisational Climate Test for Lithuanian Work Organizations: Validation and Correlation with Team Work Test. *Social Sciences*, No. 3 (49), p. 39 – 51
188. Michalisin, M. D., Karau, S. J., Tangpong, C. (2004). Top management team cohesion and superior industry returns: an empirical study of the resource-based view. *Group and Organization Management*, Vol. 29 (1), p. 125 – 140.
189. Michel, J. G., Hambrick, D. C. (1992). Diversification posture and top management team characteristics. *Academy of Management Journal*, Vol. 35, p. 9 – 37.

190. Milliken, F. J., Martins, L. L. (1996). Searching for common trends: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Journal*, Vol. 21, p. 402 – 433.
191. Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper and Row.
192. Mohrman, S., Cohen, S. (1994). When People Get Out of the Box: New Attachments to Co-workers. *Publication G 94 – 19*, Center of Effective , University of Southern California.
193. Moore, T. (1987). Personality tests are back. *Fortune*, March 30, p. 74 – 78.
194. Morgan, G. (1993). *Imaginization*. London: Sage.
195. Mullins L. (2005). *Management and organizational behaviour*. 7 th ed. New York: Prentice Hall.
196. Murray, A. I. (1989). Top management group heterogeneity and firm performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 10, p. 125 – 141.
197. Myers, I. B., McCaulley, M. (1989). *Manual: A guide to the development and use of the Myers-briggs Type Indicator*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
198. Myers-Briggs, I., Myers, P. B. (1980). *Gifts differing: Understanding personality type*. Mountain View, CA: Davies- Black Publishing.
199. Naranjo-Gil, D., Maas, V. S., Hartmann, F. G. (2009). How CFOs determine management accounting innovation: an examination of direct and indirect effects. *European Accounting Review*, Vol. 18, p. 667 – 695.
200. Nielsen, S. (2010). Top management team diversity: A review of theories and methodologies. *International Journal of Management Review*, Vol. 12 (3), p. 301 – 316.
201. Noordegraaf, M., Stewart, R. (2000). Managerial behaviour research in private and public sectors: distinctiveness, disputes and directions. *Journal of Management Studies*, Vol. 37 (3), p. 427 – 443.
202. Norburn, D. (1987). Corporate leaders in Britain and America: A cross-national analysis. *Journal of International Business Studies*, Vol. 18, p. 14 – 32.
203. Northouse, P. (2009). Lyderystè: teorija ir praktika. UAB „Poligrafija ir informatika”.
204. O’Reilly, C. A., Caldwell, D. F., Barnett, W. P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 34 (1), p. 21 – 37.
205. Oswald, R. M., Kroeger O. (1988). *Personality type and Religious Leadership*. Washington, DC: Alban Institute.
206. Page, C., Wilson, M., Meyer, D., Inkson, K. (2003). „It’s the situation I’m in“: the importance of managerial context to effectiveness. *Journal of Management development*, Vol. 22 (10), p. 841 – 862.
207. Parker, C., Baltes, B., Young, S., Huff, J., Altmann, R., LaCost, H. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24 (4), p. 389 – 416.
208. Patzelt, H., Knyphausen-Aufse, D., Nikol, P. (2008). Top management teams, business models, and performance of biotechnology ventures: an upper echelon perspective. *British Journal of Management*, Vol. 19, p. 205 – 221.
209. Pearce, C., Gallagher, C., Ensley, M. (2002). Confidence at the group level of analysis: A longitudinal investigation of the relationship between potency and team effectiveness. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol. 75, p. 115 – 119.
210. Pearson, C., Chatterjee, S. (2003). Managerial Work Roles in Asia. *Journal of Management Development*, Vol. 22 (8), p. 694 – 703.

211. Penfield, R. V. (1974). Time allocation patterns and effectiveness of managers. *Personnel Psychology*, 27, p. 245 – 255.
212. Peterson, R., Smith, D. B., Martorana, P., Owens, P. (2003). The impact of chief executive officer personality on top management team dynamics: one mechanism by which leadership affects organizational performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88 (5), p. 795 – 808.
213. Peterson T., Van Fleet D. (2004). The ongoing legacy of R. L. Katz. An updated typology of management skills. *Management Decision* Vol. 42 (10), p. 1297 – 1308.
214. Petkevičiūtė, N., Kaminskytė, E. (2003). Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. *Pinigų studijos*, Vol. 1, p. 65 – 80.
215. Pfeffer, J. (1983). Organisational demography. In Cummings ir Staw B. (Eds.) *Research in Organisational Behaviour*, Vol. 5, p. 299 – 357.
216. Pfeffer, J., Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
217. Phillips, J. (2001). The role of decision influence and team performance in member self-efficacy, withdrawal, satisfaction with the leader, and willingness to return. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 84, p. 122 – 47.
218. Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
219. Porter, M.E., Lorsch, J.W., Nohria, N. (2004). Seven surprises for new CEOs. *Harvard Business Review*, Oct, Vol. 82 (10), p. 62 – 72.
220. Pūkėnas, K. (2009). *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa*. Kaunas: KKA.
221. Raes, A.ML., Glunk, U., Heijltjes, M., Roe, R.A. (2007). Top management team and middle managers: Making sense of leadership. *Small Group Research*, Vol. 38 (3), p. 360 – 386.
222. Raes, A. ML., Bruch, H., De Jong, S. B. (2013). How top management team behavioural integration can impact employee work outcomes: Theory development and first empirical tests. *Human relations*, Vol. 66 (2), p. 167 – 192.
223. Raymark, P. H., Schmit, M. J., Guion, R. M. (1997). Identifying potentially useful personality constructs for employee selection. *Personnel Psychology*, Vol. 50 (3), p. 723 – 736.
224. Richardson, B. (1994). Comprehensive Approach to Strategic Management: Leading across the Strategic Management Domain. *Management Decision*, Vol. 32(8), p. 27 –41.
225. Rosen, C., Harris, K., Kacmar, K. (2009) The emotional implications of organizational politics: A process model. *Human Relations*, Vol. 62 (1), p. 27 – 57.
226. Rowe, W. G. (2001) Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, Vol. 15, p. 81 – 94.
227. Quenk, N. (2009). *Essentials of Myers-Briggs Type Indicator Assessment* (2nded.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
228. Quinn, J.B. (1980). Strategies for Change: Logical Incrementalism). *Academy of Management Review*, Vol. 7, Issue 2, p. 324.
229. Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P., McGrath, M. R. (1990). *Becoming a master manager*. New York: Wiley.
230. Sample, J. (2004). The Myers-Briggs Type Indicator and Od: Implications for Practice from Research. *Organizational Development Journal*, Vol. 22 (1), p. 67 – 75.

231. Savanevičienė, A., Stankevičiūtė, Ž. (2011). The Interaction between Top Management and Line Managers Implementing Strategic Directions into Praxis. *Engineering Economics*, Vol. 22 (4), p. 412 – 422.
232. Sealy, R., Vinnicombe, S., Singh, V. (2008). The pipeline to the board finally opens: Women's progress in FTSE 100 boards in the UK. In S. Vinnicombe, V., Singh, R. J., Burke, D., Bilimoria, M. Huse (Eds.), *Women on corporate boards of directors: International research and practice*, p. 37 – 46. Cheltenham, UK.: Edward Elgar.
233. Seilius, A. (2001). Vadovavimas sprendimų priėmimo procesui. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
234. Selvarajah, C., Meyer, D. (2008). Profiling the Chinese manager: exploring dimensions that relate to leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 29 (4), p. 359 – 375.
235. Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration*. New York: Harper & Row.
236. Sharma, L., Singh, S. (2013). A Study on the Democratic Style of Leadership. *International Journal of Management & Information Technology*, Vol. 3 (2).
237. Shea, G. P., Guzzo, R. A. (1987). Group effectiveness: What really matters? *Sloan Management Review*, Vol. 28, p. 25 – 31.
238. Shefrin, H., (2005). *A Behavioral Approach to Asset Pricing*. Academic Press Advanced Finance Series.
239. Shipper, F. (1995). A study of the psychometric properties of the managerial skill scales of the Survey of Management Practices. *Journal of Educational and Psychological Measurement*, Vol. 55, p. 468 – 479.
240. Simons, T., Pelled, L. H., Smith, K. A. (1999). Making Use of Difference: Diversity, Debate, and Decision Comprehensiveness in Top Management Teams, *Academy Of Management Journal*, Vol. 42 (6), p. 662 – 673.
241. Simsek, Z., Vega J. F., Lubatkin, M. H., Dino, R. N. (2005). Modeling the Multilevel Determinants of Top Management Team Behavioral Integration, *Academy of Management Journal*, Vol. 48 (1), p. 69 – 84.
242. Sivasubramaniam, N., Murry, W. D., Avolio, B., Jung, D. I. (2002). A longitudinal model of the effects of team leadership and group potency on group performance. *Group and organization management*, Vol. 27 (1), p. 66 – 96.
243. Skaržauskienė, A. (2008). *Sisteminis mąstymas kaip kompetencija lyderystės paradigmoje*. Daktaro disertacija. Kaunas: ISM.
244. Smith, G. K., Smith, K. A., Olian, D. J., Sims, Jr. P. H., O'Bannon, P. D., Scully, A. J. (1994). Top Management Team Demography and Process: The Role of Social Integration and Communication. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, p. 412 – 438.
245. Spencer, L., Spencer, S. (2008). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Wiley India Pvt. Limited, 384 p.
246. Spinks, N., Wells, B. (1995). Quality communication: a key to quality leadership. *Training for Quality*, Vol. 3, p. 14-19.
247. Stajkovic, A. D., Lee, D., Nyberg, A. J. (2009). Collective Efficacy, Group Potency, and Group Performance: Meta-Analyses of Their Relationships, and Test of a Mediation Model. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94 (3), p. 814 – 828.
248. Stam, W., Elfring, T. (2008). Entrepreneurial orientation and the performance of high-technology ventures: The moderating role of intra- and extraindustry social capital. *Academy of Management Journal*, Vol. 51, p. 97 – 111.

249. Stankevičienė, A., Diska, V. (2010). Leader in the strategic management system of organization. The proceedings of International conference „Global Challenges for Economic Theory and Practice in Central and Eastern European Countries“, Vilnius, p. 333 – 339.
250. Stewart, R. A. (1982). Model for Understanding Managerial Jobs and Behavior. *Academy of Management review*, Vol. 7, p. 7 – 13.
251. Šalkauskienė, L., Vveinhardt, J. (2008). Komandinio darbo ypatumai skirtingo tipo Lietuvos organizacijose. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Vol.48, p. 141 –151.
252. Šimanskienė, L., Seilius, A. (2009). *Komandos: samprata, kūrimas, vadovavimas*. Klaipėda, 348 p.
253. Tan, V., Tiong, T. N. (2001). Personality type and the Singapore manager: Research findings based on the MBTI. *Singapore Management Review*, Vol. 23 (1), p. 15 – 31.
254. Tarptautinių žodžių žodynas. Ats. redaktorius Kinderys A. Vilnius, Alma Littera, 792 p.
255. Tengblad, S. (2006). Is there a „New Managerial Work“? A Comparison with Henry Mintzberg’s Classic Study 30 Years Later. *Journal of Management Studies*, Vo. 43 (7), p. 1437 – 1461.
256. *The Handbook Of Research On Top Management Teams* (2011). Ed. By Carpenter, M.
257. Thomhill, A., Saunders, M. N. K. (1998). What if line managers don't realize they're responsible for HR? Lessons from an organization experiencing rapid change. *Personnel Review*, 27 (6), p. 460 – 476.
258. Tichy, N., Devanna, M. (1990). *The Transformational Leader: The Key to Global Competitiveness*, Wiley, New York, NY.
259. Tihanyi, L., Ellstrand, A. E., Daily, C. M., Dalton, D. R. (2000). Composition of the top management team and firm international diversification. *Journal of Management*, Vol. 26, p. 1157 – 1177.
260. Till, B., Zdravkovic, S., Morrison, B. (2010). M-B indicator and advertising careers. *Journal for Advancement of Marketing Education*, Vol. 17, p. 28 – 38.
261. Timmons, J. A. (1994). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. Fourth edition. Irwin Press, Burr Ridge, IL.
262. Tornow, W., Pinto, P. (1976). The development of a managerial job taxonomy: A system of describing, classifying and evaluating executive positions. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 61, p. 410 – 418.
263. Tsui, A. (1984) A role set analysis of managerial reputation *Organizational behavior and human performance*, Vol. 34, p. 64 – 96.
264. Van Eron, A. M., Burke, W. W. (1992). The transformational / transactional leadership model. A study of critical components. In: K. E. Clark, M. B. Clark & D. P. Campbell (eds), *Impact of Leadership*, Center for Creative Leadership, Greensboro, North Carolina, p. 149 – 167.
265. Van Knippenberg, D., Schippers, M. C. (2007). Work group diversity, *Annual Review of Psychology*, Vol. 58 (10), p. 515 – 541.
266. Vasilaki, A., O’Regan, N. (2008). Enhancing post-acquisition organizational performance: the role of the top management team. *Team Performance Management*, Vol. 14, No. 3 / 4, p. 134 – 145.
267. Vecchio, R. (1997). *Leadership: Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations*. University of Notre Dame Press.

268. Vesper, K. H. (ed.) (1976) Action Sequences in Start up of New Firms. Proceedings, 8th Annual Conference, American Institute for Decision Sciences, San Francisco, 10 – 12, November. Atlanta, GA: Home Office.
269. Vijeikienė, B., Vijeikis, J. (2000). *Komandinio darbo pagrindai*. Vilnius: Rosma.
270. Vyakarnam, S., Handelberg, J. (2005). Four Themes of the Impact of Management Teams on Organizational Performance. Implications for Future Research of Entrepreneurial Teams. *International Small Business Journal*, Vol. 23 (3), p. 236 – 256.
271. Wally, S., Baum, R. J. (1994). Personal and structural determinants of the pace of strategic decision making. *Academy of Management Journal*, Vol. 37 (4), p. 932 – 956.
272. Walters, B. A., Kroll, M. J., Wright, P. (2007). CEO tenure, boards of directors, and acquisition performance. *Journal of Business Research*, Vol. 60, p. 331 – 344.
273. Welbourne, T. M., Cycyota, C. S., Ferrante, C. J. (2007). Wall Street reaction to women in IPOs. An examination of gender diversity in top management teams, *Group & Organization Management*, Vol. 32, p. 524 – 547.
274. West, C. T., Schwenk, C. R. (1996). Top Management Team Strategic Consensus, Demographic Homogeneity and Firm Performance: A Report of Resounding Nonfindings. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, p. 571 – 576.
275. West, M. A. (2012). *Effective teamwork: practical lessons from organizational research*. 3rd ed. BPS Blackwell, 297 p.
276. Whiddett, S., Hollyforde, S. (2005). *The Competencies Handbook (Developing Practice)*. Jaico Publishing House, 206 p.
277. Wiersema, M. F., Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, Vol. 35, p. 91 – 121.
278. Whetten, D. A., Cameron, K. S. (2002). *Developing Management Skills*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
279. Whitely, W. (1978). Nature of managerial work revisited. *Academy of Management Proceedings*, San Francisco, CA, p. 195 – 199.
280. Woodcock, M., Francis, D. (1986). *The unblocked manager: a practical guide to self development*. Wildwood House. 241 p.
281. Yammarino, F. J., Bass, B. M. (1990). Transformational leadership and multiple levels of analysis. *Human Relations*, Vol. 43, p. 975 – 995.
282. Yuen, C. (2004). Good characteristics, communication and reward systems, and managerial propensity to create budgetary control. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 19, p. 517 – 532.
283. Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*, 5th. Ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
284. Zakarevičius, P., Župerkienė, E. (2008). Vadovų asmeninių ir dalykinių savybių ugdymo tobulinimas. *Inžinerinė ekonomika*, Nr. 5, p. 104 – 113.
285. Zeisset, R. M. (2000). *Statistics and Measurement: An Introduction for MBTI Users*. Center for Applications of Psychological Type, Indian University.
286. Zenger, T. Lawrence, B. (1989). Organizational Demography: The Differential Effects of Age and Tenure Distribution on Technical Communication. *Academy of Management Journal*, Vol. 32 (2), p. 353 – 376.
287. Želvys, R. (2003). Švietimo politika. *Švietimo politika ir monitoringas*. Vilnius.
288. Žydžiūnaitė, V. (2005). *Komandinio darbo kompetencijos ir jų tyrimo metodologija*. Slaugytojų veiklos požiūriu. Kaunas: JUDEX.
289. Мильнер Б. (2000). *Теория организации*. 2-е изд., перераб. И доп. М: ИНФРА-М.

PRIEDAI

1 priedas. Klausimynas

Gerbiamas (-a) Vadove,

Aukščiausios vadovybės vaidmuo įmonėse yra išskirtinis, susijęs su strateginiais sprendimais, veikiančiais įmonės rezultatyvumą. T.y. įmonės sėkmė lemia aukščiausio lygio komandos pajėgumas, kas priklauso nuo daugelio veiksnių. Kaip rodo mokslinė literatūra, svarbiausiu veiksmu yra vadovų vadybiniai profiliai. Tai yra asmeninės savybės, gebėjimai ir įgūdžiai, vadovavimo stiliai ir požiūriai. Nuo to, kokio lygio yra vadovų vadybiniai profiliai, kiek jie yra suderinti tarpusavyje, priklauso komandos potencialo realizavimas ir komandos veiklos veiksmingumas. Kiek komanda yra vidiniai subalansuota, priklauso ir įmonės veiklos rezultatyvumas.

Tyrimo duomenys yra anoniminiai ir atspindi tik Jūsų nuomonę apie save, nevertinant kitų kolegų. Tikiuosi, kad ši apklausa bus Jums įdomi ir naudinga Jūsų praktinėje veikloje. Jūsų atsakymai bus naudojami tik rengiamajam disertacijai ir nesuteikiami jokiems tretiesiems asmenims.

Jei gu pageidautumėte, būtų malonu Jums atsiųsti šio tyrimo rezultatų santrauką.

Dėkoju, kad sutikote užpildyti šią anketą ir investuoti Jūsų brangų laiką į šios aktualios problematikos nagrinėjimą. Visais galimais Jums iškilusiais neaiškiais klausimais kreipkitės nurodytu mano el. paštu.

Pagarbiai,
Vadimas Diska

Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto doktorantas
e-paštas: d.vadimas@gmail.com

1. Pabandykite įvertinti savo psichologinį tipą, naudodami 6 balų skalę.

	Psichologiniai tipai	Visada neteisinga	Retai teisinga	Kartais teisinga	Paprastai teisinga	Dažnai teisinga	Visada teisinga
1.1	<u>Ekstravertas</u> : esu draugiškas, mėgstantis bendrauti, visuomeniškas, nevengiantis žmonių, šnekus.	1	2	3	4	5	6
1.2	<u>Intravertas</u> : esu mažus, gilus, viduje susitelkęs, idėjos žmogus ir ramus.	1	2	3	4	5	6
1.3	<u>Sensorikas</u> : esu praktiškas, realistiškas, man patinka faktai ir detalės.	1	2	3	4	5	6
1.4	<u>Intuityvusis</u> : esu konceptualus, teoretikas, žvelgiantis į ateitį ir linkęs apibendrinti.	1	2	3	4	5	6
1.5	<u>Mastytojas</u> : esu tvirtas, teisingas, prognozuojamas ir nešališkai sprendžiu.	1	2	3	4	5	6
1.6	<u>Jaučiantysis</u> : esu humaniškas, harmoningas, subjektyvus ir man patinka įvairios įvestys.	1	2	3	4	5	6
1.7	<u>Vertintojas</u> : esu susidareęs sistemą, laikausi grafikų, planų ir kontroliuoju.	1	2	3	4	5	6
1.8	<u>Suvokiantysis</u> : esu prisitaikantis, lankstus, spontaniškas ir atviras.	1	2	3	4	5	6

2. Kaip Jūsų psichologinis tipas veikia komandos pajėgumą?

Itin nepalankiai	Nepalankiai	Šiek tiek nepalankiai	Nei nepalankiai, nei palankiai	Šiek tiek palankiai	Palankiai	Itin palankiai
1	2	3	4	5	6	7

3. Prašome įvertinti išvardintas asmenines savybes 10 balų skalėje. 1 reiškia, kad paminėtasavybė Jums nebūdinga, 10 – asmeninė savybė labai stipri.

	Savybės	Nebūdinga										Labai stipri									
3.1	Energingumas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.2	Pasitikėjimas savimi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.3	Tolerantiškumas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.4	Atsakingumas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.5	Iškalbingumas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.6	Atkaklumas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.7	Ryžtingumas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.8	Polinkis dominuoti	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.9	Ištvermingumas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.10	Ambicingumas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.11	Išradingumas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.12	Reiklumas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.13	Patikimumas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.14	Savarankiškumas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.15	Lankstumas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.16	Korektiškumas (taktiškumas)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4. Kaip Jūsų asmeninės savybės veikia komandos pajėgumą? Įvertinkite kiekvienos savybės įtaką 7 balų skalėje.

	Savybės	Itin nepalankiai	Nepalankiai	Šiek tiek nepalankiai	Nei nepalankiai, nei palankiai	Šiek tiek palankiai	Palankiai	Itin palankiai
4.1	Energingumas	1	2	3	4	5	6	7
4.2	Pasitikėjimas savimi	1	2	3	4	5	6	7
4.3	Tolerantiškumas	1	2	3	4	5	6	7
4.4	Atsakingumas	1	2	3	4	5	6	7
4.5	Iškalbingumas	1	2	3	4	5	6	7
4.6	Atkaklumas	1	2	3	4	5	6	7
4.7	Ryžtingumas	1	2	3	4	5	6	7
4.8	Polinkis dominuoti	1	2	3	4	5	6	7
4.9	Ištvermingumas	1	2	3	4	5	6	7
4.10	Ambicingumas	1	2	3	4	5	6	7
4.11	Išradingumas	1	2	3	4	5	6	7
4.12	Reiklumas	1	2	3	4	5	6	7
4.13	Patikimumas	1	2	3	4	5	6	7
4.14	Savarankiškumas	1	2	3	4	5	6	7
4.15	Lankstumas	1	2	3	4	5	6	7
4.16	Korektiškumas (taktiškumas)	1	2	3	4	5	6	7

5. Prašome įvertinti žemiau pateiktus gebėjimus ir įgūdžius 10 balų skalėje. 1 reiškia, kad ryškesnio gebėjimo ar įgūdžio neturite, 10 – gebėjimas ar įgūdis itin stiprus.

	Gebėjimai	Gebėjimo neturite										Gebėjimas itin stiprus									
5.1. Strateginiai gebėjimai	5.1.1 Sisteminiis mąstymas, gebėjimas matyti visumą	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	5.1.2 Gebėjimas numatyti veiksmų padarinius	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	5.1.3 Inovatyvių sprendimų priėmimas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	5.1.4 Gebėjimas kurti įmonės plėtros strategiją	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

	5.1.5 Gebėjimas priimti sprendimus kritinėse situacijose	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	5.1.6 Gebėjimas valdyti pokyčius ir inovacijas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.2 Administraciniai gebėjimai	5.2.1 Gebėjimas įvertinti savo įgaliojimų ribas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	5.2.2 Gebėjimas planuoti ir organizuoti darbą	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	5.2.3 Gebėjimas koordinuoti planų vykdymą	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	5.2.4 Gebėjimas užtikrinti kontrolės procedūras	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.3 Socialiniai gebėjimai	5.3.1 Gebėjimas bendradarbiauti	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	5.3.2 Socialinis jautrumas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	5.3.3 Gebėjimas užmegzti ir palaikyti ryšius	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	5.3.4 Prezantaciniai įgūdžiai	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	5.3.5 Klausymosi įgūdžiai	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	5.3.6 Gebėjimas dirbti komandoje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	5.3.7 Emocinis ramumas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	5.3.8 Savikontrolė	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	5.3.9 Atsparumas stresui	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.4 Lyderystės gebėjimai	5.4.1 Atsakomybės prisiėmimas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	5.4.2 Įtikinėjimo gebėjimai	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	5.4.3 Gebėjimas spręsti ir valdyti konfliktus	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	5.4.4 Gebėjimas numatyti ir perteikti viziją, tikslus	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	5.4.5 Gebėjimas įkvėpti ir motyvuoti kitus	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	5.4.6 Gebėjimas formuoti įvaizdį	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	5.4.7 Gebėjimas daryti įtaką kitiems	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.5 Politiniai gebėjimai	5.5.1 Politinis nuovokumas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	5.5.2 Išorės veiksnių įtakos suvokimas ir adekvatus perteikimas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.6 Kūrybiškumas	5.6.1 Gebėjimas generuoti naujas idėjas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	5.6.2 Gebėjimas mąstyti savarankiškai, nestereotipiškai	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	5.6.3 Gebėjimas greitai orientuotis sudėtingoje situacijoje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.7 Intelektiniai gebėjimai	5.7.1 Platus akiratis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	5.7.2 Analitinis mąstymas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	5.7.3 Gebėjimas įsisavinti ir panaudoti naujus darbo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

	metodus											
	5.7.4 Išvalgumas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	5.7.5 Gebėjimas koncentruotis ties svarbiais dalykais	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
5.8 Profesinė (techninė) kompetencija	5.8.1 Funkcinių sričių žinojimas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	5.8.2 Ekonomikos žinios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	5.8.3 Vadybos žinios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

6. Prašome įvertinti, kiek Jūsų turimi gebėjimai veikia komandos pajėgumą 7 balų skalėje. 1 reiškia, kad gebėjimo įtakos nėra, 7 – gebėjimas turi labai stiprų poveikį.

	Gebėjimai	Įtakos nėra							Turi labai stiprų poveikį						
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
6.1	Strateginiai gebėjimai	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
6.2	Administraciniai gebėjimai	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
6.3	Socialiniai gebėjimai	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
6.4	Lyderystės gebėjimai	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
6.5	Politiniai gebėjimai	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
6.6	Kūrybiškumas	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
6.7	Intelektiniai gebėjimai	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
6.8	Profesinė (techninė) kompetencija	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

7. Kiek vadybinės elgsenos elementai (vadovavimo stilius ir požiūriai) atsispindi Jūsų kaip vadovo darbe? Įvertinkite savo vadybinę elgseną 7 balų skalėje.

	Vadybinės elgsenos elementai	Visiškai nepasireiškia							Ištin stipriai pasireiškia						
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
7.1 Kiek stipriai autokratinio vadovavimo stiliaus bruožai pasireiškia Jūsų elgsenoje?	7.1.1 Duodu nurodymus, kaip atlikti darbą	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	7.1.2 Būnu kritiškas, net jei darbas atliekamas gerai	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	7.1.3 Dažnai primenu apie tai, kas turi būti atlikta	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	7.1.4 Užduotys ir rezultatai – visų pirma	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	7.1.5 Vadovas – patriarchas	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	7.1.6 Reikalauju greito nurodymų vykdymo	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	7.1.7 Slopinu darbuotojų iniciatyvą ir atsakomybę už savo veiklos rezultatus	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
7.2 Kiek stipriai demokratinio vadovavimo stiliaus bruožai pasireiškia Jūsų elgsenoje?	7.2.1 Asmuo ir tarpusavio santykiai – visų pirma	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	7.2.2 Motyvuojau, pateikdamas teigiamą grįžtamąjį ryšį ir kuriu stiprų komandinio darbo jausmą	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	7.2.3 Siekiu dalyvių susitarimo	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	7.2.4 Sprendimus priimu lėtai, todėl rečiau inicijuojau pokyčius	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	7.2.5 Kartais savo veiksmais sąlygoju painiavą, ypač dirbant su sudėtingomis užduotimis ar sunkiai pasiekiamais tikslais	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
7.3 Kiek stipriai pasyvaus vadovavimo stiliaus bruožai pasireiškia Jūsų elgsenoje?	7.3.1 Vengiu spresti	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	7.3.2 Stengiuosi nesikišti nei į užduočių vykdymą, tikslų iškėlimą, nei į santykių palaikymą	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	7.3.3 Vadovauju ne kaip vadovas, bet greičiau kaip kolega arba esu visai	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

	atitrūkęs nuo savo darbuotojų komandos							
	7.3.4 Nei kontroliuoju, nei priimu sprendimus	1	2	3	4	5	6	7
	7.3.5 Kartais netinkamai paskirstau užduotis	1	2	3	4	5	6	7
	7.3.6 Dėl painiavos slopinama motyvacija	1	2	3	4	5	6	7
7.4 Kiek stipriai transakcinio (sąveikinis) vadovavimo stiliaus bruožai pasireškia Jūsų elgsenoje?	7.4.1 Nustatau veiklos tikslus darbuotojams	1	2	3	4	5	6	7
	7.4.2 Aiškiai pasakau, kokio atlygio gali tikėtis darbuotojas, įvykdęs veiklos užduotis	1	2	3	4	5	6	7
	7.4.3 Registruoju visas klaidas	1	2	3	4	5	6	7
7.5 Kiek stipriai transformacinio (pakeitimų) vadovavimo stiliaus bruožai pasireškia Jūsų elgsenoje?	7.5.1 Skatinu darbuotoją galvoti, kad gali puikiai atlikti savo darbą	1	2	3	4	5	6	7
	7.5.2 Atsisakau savo interesų dėl grupės gėrio	1	2	3	4	5	6	7
	7.5.4 Padedu kitiems puoselėti jų privalumus	1	2	3	4	5	6	7
	7.5.5 Padedu pažiūrėti į senas problemas naujai	1	2	3	4	5	6	7
7.6 Kiek lyderio ir administratorius vaidmenys atsispindi Jūsų kaip vadovo veikloje?	7.6.1 Esu orientuotas į pokyčius, inovacijas	1	2	3	4	5	6	7
	7.6.2 Esu orientuotas į stabilumą	1	2	3	4	5	6	7
	7.6.3 Suvokiu darbuotojus kaip pasekėjus	1	2	3	4	5	6	7
	7.6.4 Suvokiu darbuotojus kaip pavaldinius	1	2	3	4	5	6	7
	7.6.5 Esu orientuotas į ilgalaikę perspektyvą	1	2	3	4	5	6	7
	7.6.6 Esu orientuotas į trumpalaikę perspektyvą	1	2	3	4	5	6	7
	7.6.7 Siekiu įgyvendinti savo numatytus tikslus	1	2	3	4	5	6	7
	7.6.8 Siekiu įgyvendinti kitų numatytus tikslus	1	2	3	4	5	6	7
	7.6.9 Skatinu kitus priimti sprendimus	1	2	3	4	5	6	7
	7.6.10 Pats priimu sprendimus	1	2	3	4	5	6	7
	7.6.11 Nebijau rizikuoti	1	2	3	4	5	6	7
	7.6.12 Formuoju detalius planus	1	2	3	4	5	6	7
7.7 Kiek stipriai Jūsų kaip vadovo elgsena orientuota į užduotį, santykius ar pokyčius?	7.7.1 Koordinuoju padalinių veiklą	1	2	3	4	5	6	7
	7.7.2 Nuolat pabrėžiu veiklos efektyvumo, produktyvumo ir kokybės svarbą	1	2	3	4	5	6	7
	7.7.3 Skatinu ir palaikau darbuotojus	1	2	3	4	5	6	7
	7.7.4 Man rūpi patarinėti darbuotojams ir juos ugdyti	1	2	3	4	5	6	7
	7.7.5 Išvelgiu naujas galimybes įmonės veiklai	1	2	3	4	5	6	7
	7.7.6 Skatinu darbuotojus diegti naujas strategijas	1	2	3	4	5	6	7

8. Prašome įvertinti, kiek Jūsų vadybinė elgsenaveikia komandos pajėgumą 7 balų skalėje: 1 reiškia, kad poveikio nėra, 7 – turi labai stiprų poveikį.

			Poveikio nėra Turi labai stiprų poveikį						
8.1	Kiek Jūsų taikomi vadovavimo stiliai veikia komandos pajėgumą?	8.1.1 Autokratinis	1	2	3	4	5	6	7
		8.1.2 Demokratinis	1	2	3	4	5	6	7
		8.1.3 Pasyvus stilius	1	2	3	4	5	6	7
		8.1.4 Transakcinis (sąveikinis)	1	2	3	4	5	6	7
		8.1.5 Transformacinis (pakeitimų)	1	2	3	4	5	6	7
8.2	Kiek Jūsų kaip vadovo demonstruojami vaidmenys (lyderis ir administratorius) veikia komandos pajėgumą?		1	2	3	4	5	6	7
8.3	Kiek Jūsų vadybinės orientacijos veikia komandos pajėgumą?	8.3.1 Orientacija į užduotį	1	2	3	4	5	6	7
		8.3.2 Orientacija į santykius	1	2	3	4	5	6	7
		8.3.3 Orientacija į pokyčius	1	2	3	4	5	6	7

9. Būdamas(a) įmonės aukščiausio lygio vadovų komandos nariu(e), įvertinkite komandos pajėgumą, siekiant įmonės tikslų 7 balų skalėje. Įvertinkite kiekvieną iš pateiktų teiginių pagal tai, kaip dažnai komandos nariai demonstruoja tokį elgesį.

		1 – niekada	2 – labai retai	3 – retai	4 – kartais	5 – dažnai	6 – labai dažnai	7 – nuolat
9.1 Sprendimų priėmimas	9.1.1 Mūsų komandos sprendimai nelaukiami galutiniais, tol, kol visi komandos nariai jų nepripažįsta	1	2	3	4	5	6	7
	9.1.2 Kiekvieno komandos nario indėlis yra svarus, priimant svarbiausius įmonės sprendimus	1	2	3	4	5	6	7
	9.1.3 Mūsų komanda laikosi nuomonės, kad priimant strateginius sprendimus verta skirti daugiau laiko, siekiant bendro sutarimo	1	2	3	4	5	6	7
	9.1.4 Priimant sprendimus komandai tenka sunkiai dirbti, kad pasiekti susitarimą	1	2	3	4	5	6	7
9.2 Komandos socialinė integracija	9.2.1 Mūsų komandos nariai gina vienas kitą nuo išorės kritikos	1	2	3	4	5	6	7
	9.2.2 Mūsų komandos nariai gerai tarpusavyje sutaria	1	2	3	4	5	6	7
	9.2.3 Mūsų komandos nariai visada pasirengę bendradarbiauti ir padėti vienas kitam	1	2	3	4	5	6	7
	9.2.4 Mūsų komandoje yra įprasta, kad bent vienas komandos narys lieka nepatenkintas priimtu galutiniu sprendimu	1	2	3	4	5	6	7
	9.2.5 Tarp komandos narių vyrauja konkurencija	1	2	3	4	5	6	7
	9.2.6 Mūsų komandoje vyrauja tarpusavio pasitikėjimas	1	2	3	4	5	6	7
	9.2.7 Mūsų komandoje toleruojamas nuomonių skirtingumas	1	2	3	4	5	6	7
	9.2.8 Mūsų komandos narių tarpusavio santykiams būdingas dėmesingumas, suinteresuotumas ir draugiškumas	1	2	3	4	5	6	7
	9.2.9 Konfliktai komandoje atvirai aptariami ir sprendžiami	1	2	3	4	5	6	7
	9.2.10 Mūsų komandos nariai aukštai vertina kiekvieno nario idėjas ir indėlį į bendrą veiklą	1	2	3	4	5	6	7
	9.2.11 Mūsų komandos nariai didžiuojasi tuo, kad priklauso šiai komandai	1	2	3	4	5	6	7
	9.2.12 Mūsų komandos nariai pripažįsta ir aukštai vertina bendrus komandos pasiekimus	1	2	3	4	5	6	7

	9.2.13 Mūsų komandos nariai yra patenkinti viešu pasiektų rezultatų pripažinimu	1	2	3	4	5	6	7
9.3 Komandinio darbo veiksmingumas	9.3.1 Mūsų komandos nariai turi bendrą viziją apie tai, kokia įmonė yra dabar ir kokia turėtų tapti ateityje	1	2	3	4	5	6	7
	9.3.2 Įmonės tikslai yra aiškūs ir priimtini kiekvienam komandos nariui	1	2	3	4	5	6	7
	9.3.3 Mūsų komandos nariai generavo pakankamai daug naujų idėjų	1	2	3	4	5	6	7
	9.3.4 Mūsų komandos pastangos yra labai sėkmingos	1	2	3	4	5	6	7
	9.3.5 Mūsų komandos veikla yra veiksminga	1	2	3	4	5	6	7
	9.3.6 Mūsų komandai sekasi dirbti vieningai	1	2	3	4	5	6	7
	9.3.7 Mūsų komandos sutelktumo lygis yra pakankamas	1	2	3	4	5	6	7
	9.3.8 Mūsų komandos pasitarimai yra produktyvūs	1	2	3	4	5	6	7
	9.3.9 Mūsų komanda kūrybinis potencialas yra panaudojamas pakankamai	1	2	3	4	5	6	7
	9.3.10 Mūsų komanda yra pasirengusi priimti atsakomybę	1	2	3	4	5	6	7

10. Jūsų įmonė yra sekančioje organizacijų vystymosi fazėje (pažymėkite tik vieną atsakymą):

- Gimimas*: vizija ir tikslai dar nėra aiškiai suformuluoti, vyksta laisvas kūrybinis procesas, orientuojamasi į naujoves, siekiant užtikrinti organizacijos išgyvenimą.
- Vaikystė*: tikimasi pelno gavimo ir stipriai orientuojamasi į naudos siekimą.
- Paauglystė*: vyksta netolygus įmonės augimas, nėra iki galo suformuota veiksmų koordinavimo tvarka, stiprėja valdymo sistema.
- Brandą (nuo ankstyvos iki vėlyvos)*: organizacija auga ir siekiama jos unikalumo. Stabilizuojasi organizacinė struktūra, vyksta veiklos formalizavimas, didėja biurokratizacijos laipsnis.
- Senatvė*: orientuojamasi į egzistencijos pratęsimą, vyrauja valdymas, pagrįstas tradicijomis.
- Atsinaujinimas*: orientuojamasi į reorganizavimą ir vystymąsi.

11. Jūsų įmonė pastarųjų penkerių metų laikotarpiu (pažymėkite tik vieną atsakymą):

- Sėkmingai veikianti
- Yra auganti
- Padėtis joje blogėja

12. Jūsų įmonės finansinė būklė per pastaruosius penkerius metus (pažymėkite tik vieną atsakymą):

- Gerėja
- Nesikeičia
- Blogėja

13. Jūsų įmonės pardavimų apimtis per pastaruosius penkerius metus (pažymėkite tik vieną atsakymą):

<input type="checkbox"/> Padidėjo:	a. iki 10 %	b. 11% – 25%	c. 26% - 40%	d. 40% ir daugiau
<input type="checkbox"/> Sumažėjo:	a. iki 10 %	b. 11% – 25%	c. 26% - 40%	d. 40% ir daugiau
<input type="checkbox"/> Nepasikeitė				

14. Kiek adekvačiai, Jūsų nuomone, įmonės formuojamos strategijos atspindi išorės ir vidaus aplinkos veiksnių poveikį?

Iki 10%	11-20%	21-30%	31-40%	41-50%	51-60%	61-70%	71-80%	81-90%	91-100%
---------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	---------

15. Kokių laipsnių, Jūsų nuomone, yra įgyvendinamos įmonėje suformuotos strategijos (tiek bendros, tiek funkcinės)?

Iki 10%	11-20%	21-30%	31-40%	41-50%	51-60%	61-70%	71-80%	81-90%	91-100%
---------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	---------

16. Kiek Jūsų įmonės veiklos rezultatyvumas priklauso nuo aukščiausių vadovų komandos ?

Iki 10%	11-20%	21-30%	31-40%	41-50%	51-60%	61-70%	71-80%	81-90%	91-100%
---------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	---------

17. Kiek, Jūsų nuomone, įmonės darbuotojai pasitiki aukščiausio lygio vadovų komanda? Įvertinkite pasitikėjimo lygį 7 balų skalėje:

Itin žemas	Žemas	Pakankamai žemas	Vidutinis	Pakankamai aukštas	Aukštas	Itin aukštas
1	2	3	4	5	6	7

18. Kaip Jūs galėtumėte įvertinti įmonės darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį? Įvertinkite darbuotojų pasitenkinimo lygį 7 balų skalėje:

Itin žemas	Žemas	Pakankamai žemas	Vidutinis	Pakankamai aukštas	Aukštas	Itin aukštas
1	2	3	4	5	6	7

19. Kokią įtaką, Jūsų nuomone, turi aukščiausio lygio vadovų komandos veikla socialiniam-psichologiniam klimatui įmonėje? Įvertinkite komandos įtakos lygį 7 balų skalėje:

Itin žemas	Žemas	Pakankamai žemas	Vidutinis	Pakankamai aukštas	Aukštas	Itin aukštas
1	2	3	4	5	6	7

20. Jūsų lytis

- Vyras
- Moteris

21. Kiek, Jūsų nuomone, Jūsų lytis daro įtaką komandos pajėgumui?

Itin nepalankiai	Nepalankiai	Šiek tiek nepalankiai	Nei nepalankiai, nei palankiai	Šiek tiek palankiai	Palankiai	Itin palankiai
1	2	3	4	5	6	7

22. Jūsų amžius _____

23. Kiek, Jūsų nuomone, Jūsų amžius daro įtaką komandos pajėgumui?

Visiškai neturi įtakos	Neturi įtakos	Šiek tiek nepalankiai	Nei nepalankiai, nei palankiai	Šiek tiek palankiai	Turi įtaką	Turi itin stiprią įtaką
1	2	3	4	5	6	7

24. Jūsų išsilavinimas:

- Aukštasis neuniversitetinis (aukštesnysis)
- Aukštasis universitetinis (vienpakopis 5 metų studijų trukmės)
- Aukštasis universitetinis (bakalauras)
- Aukštasis universitetinis (magistro laipsnis)
- Mokslų daktaro laipsnis

25. Kiek, Jūsų nuomone, Jūsų išsilavinimas daro įtaką komandos pajėgumui?

Visiškai neturi įtakos	Neturi įtakos	Šiek tiek nepalankiai	Nei nepalankiai, nei palankiai	Šiek tiek palankiai	Turi įtaką	Turi itin stiprią įtaką
1	2	3	4	5	6	7

26. Jūsų bendras vadovaujamo darbo stažas _____

27. Kiek, Jūsų nuomone, Jūsų bendras vadovaujamo darbo stažas dabartinėse pareigose daro įtaką komandos pajėgumui?

Visiškai neturi įtakos	Neturi įtakos	Šiek tiek nepalankiai	Nei nepalankiai, nei palankiai	Šiek tiek palankiai	Turi įtaką	Turi itin stiprią įtaką
1	2	3	4	5	6	7

28. Kiek laiko dirbate šioje įmonėje? _____

29. Kiek, Jūsų nuomone, Jūsų darbo stažas įmonėje daro įtaką komandos pajėgumui?

Visiškai neturi įtakos	Neturi įtakos	Šiek tiek nepalankiai	Nei nepalankiai, nei palankiai	Šiek tiek palankiai	Turi įtaką	Turi itin stiprią įtaką
1	2	3	4	5	6	7

30. Jūsų stažas dabartinėse pareigose metais _____

31. Kiek, Jūsų nuomone, Jūsų stažas dabartinėse pareigose daro įtaką komandos pajėgumui?

Visiškai neturi įtakos	Neturi įtakos	Šiek tiek nepalankiai	Nei nepalankiai, nei palankiai	Šiek tiek palankiai	Turi įtaką	Turi itin stiprią įtaką
1	2	3	4	5	6	7

32. Jūs esate (užimama pozicija įmonėje):

- Savininkas arba bedrasavininkis, einantis aukščiausio vadovo pareigas
- Aukščiausio lygio vadovas, dirbantis pagal darbo sutartį

33. Įmonės aukščiausio lygmens vadovų komandos dydis (narių skaičius) _____

34. Ar, Jūsų nuomone, aukščiausio lygmens vadovų komandos dydis daro įtaką komandos pajėgumui?

Visiškai neturi įtakos	Neturi įtakos	Šiek tiek nepalankiai	Nei nepalankiai, nei palankiai	Šiek tiek palankiai	Turi įtaką	Turi itin stiprią įtaką
1	2	3	4	5	6	7

35. Pažymėkite savo kuruojamą veiklos sritį:

- Bendras valdymas (prezidentas, generalinis direktorius)
- Gamyba (gamybos direktorius, viceprezidentas)
- Finansai (finansų direktorius, viceprezidentas)
- Marketingas (marketingo direktorius)
- Pardavimai (pardavimų direktorius)
- Žmogiškieji išteklių (personalo direktorius)
- Kita.....

36. Įmonės veiklos sektorius:

- Gamyba
- Prekyba
- Paslaugos

37. Įmonės darbuotojų skaičius:

- Iki 9
- 10 -49
- 50-249
- Daugiau kaip 250

Dar kartą dėkoju už Jūsų nuoširdžius atsakymus ir laiką, skirtą klausimyno užpildymui.

2 priedas

Organizacijos vystymosi stadijos

Tipai	Paauglystė, N=11		Branda, N=48		Atsinaujinimas, N=36	
	Vidurkis	St. nuokrypis	Vidurkis	St. nuokrypis	Vidurkis	St. nuokrypis
Ekstravertas	5,3636	,67420	4,7292	1,14371	4,5278	,99960
Intravertas	2,9091	1,04447	3,1667	1,15470	3,0833	1,33898
Sensorikas	5,0000	,77460	4,1667	1,19098	4,4444	1,25230
Intuityvusis	3,3636	1,43337	3,9167	,84635	3,9444	,98400
Mąstytojas	4,0909	,83121	3,7708	1,20706	4,2500	,87423
Jaučiantysis	4,3636	,67420	3,4583	1,20210	3,3889	,87105
Vertintojas	4,3636	,92442	4,0417	1,39845	4,0556	1,11981
Suvokiantysis	4,6364	1,02691	4,1875	1,36298	3,9167	1,05221

3 priedas

Tipai	Respondento lytis: vyrai, N=78		Respondento lytis: moterys, N=31	
	Vidurkis	St. nuokrypis	Vidurkis	St. nuokrypis
Ekstravertas	4,5641	1,07619	4,9355	1,06256
Intravertas	3,2179	1,16939	2,9032	1,19317
Sensorikas	4,3333	1,25529	4,6129	,95490
Intuityvusis	3,9359	1,04868	3,5806	,84751
Mąstytojas	4,0256	1,09277	4,0000	,89443
Jaučiantysis	3,4359	1,06405	4,9355	1,06256
Vertintojas	4,1282	1,22059	2,9032	1,19317
Suvokiantysis	4,0641	1,29273	4,6129	,95490

Dominuojančio psichologinio tipo palyginimas priklausomai nuo lyties. Psichologinis tipas: ESTJ

	Vyrai	Moterys
N	78	31
Min.	8,00	9,00
Max.	23,00	23,00
Vidurkis	17,0513	17,6774
Std. nuokrypis	3,17824	2,41367

Rangai

Lytis	N	Vidutinis rangas	Rangų suma
Vyras	78	53,37	4163,00
Moteris	31	59,10	1832,00
N	109		

Testo statistika

	Psichologinis tipas
Mann-Whitney U	1082,000
Wilcoxon W	4163,000
Z	-,860
p reikšmė	,390

4 priedas

Tipai	Organizacijos vystimosi fazė: paauglystė, N=11		Organizacijos vystimosi fazė: branda, N=48		Organizacijos vystimosi fazė: atsinaujinimas, N=36	
	Vidurkis	St. nuokrypis	Vidurkis	St. nuokrypis	Vidurkis	St. nuokrypis
Energingumas	8,8182	1,16775	8,0417	1,55684	8,8056	1,06421
Pasitikėjimas savimi	8,7273	1,27208	7,7292	2,09091	8,8333	1,40408
Tolerantiškumas	7,0909	1,22103	8,0625	1,92858	8,3333	1,14642
Atsakingumas	8,9091	1,30035	8,5000	1,67586	9,1389	1,09942
Iškalbingumas	7,5455	2,46429	7,5000	2,01061	8,3056	1,39016
Atkaklumas	8,3636	,67420	7,8958	1,62742	8,5278	1,55813
Ryžtingumas	8,3636	1,20605	7,8542	1,52970	8,5556	1,48217
Polinkis dominuoti	7,7273	1,79393	6,8333	2,19606	8,0833	1,50000
Ištvermingumas	8,8182	1,07872	7,8542	1,70093	8,6944	1,36945
Ambicingumas	7,9091	2,54773	7,3750	1,86371	8,3889	1,29345
Išradingumas	8,4545	1,03573	7,9375	1,62960	8,1389	1,39699
Reiklumas	8,7273	,78625	8,0000	1,30466	8,0833	1,31747
Patikimumas	9,3636	,92442	8,4375	1,52854	9,1667	,87831
Savarankiškumas	9,1818	,75076	8,4375	1,28670	8,8889	1,32617
Lankstumas	8,0000	1,34164	8,0833	1,84314	8,4722	1,10805
Korektiškumas (taktiškumas)	7,1818	1,47093	8,5417	1,86751	7,6389	1,39699

5 Priedas

Rangai

	Įmonės vystymosi fazė	N	Vidutinis rangas	Rangų suma
Polinkis dominuoti	Branda	48	37,43	1796,50
	Atsinaujinimas	36	49,26	1773,50
	N	84		
Atsakingumas	Branda	48	35,24	1691,50
	Atsinaujinimas	36	52,18	1878,50
	N	84		
Korektiškumas	Branda	48	46,07	2211,50
	Atsinaujinimas	36	37,74	1358,50

	N	84		
Reiklumas	Branda	48	38,79	1862,00
	Atsinaujinimas	36	47,44	1708,00
	N	84		

Įmonės vystymosi stadija: branda - atsinaujinimas

	Polinkis dominuoti	Atsakingumas	Korektiškumas	Reiklumas
Mann-Whitney U	620,500	515,500	692,500	686,000
Wilcoxon W	1796,500	1691,500	1358,500	1862,000
Z	-2,206	-3,159	-1,562	-1,618
p reikšmė	,027	,002	,118	,106

Rangai

	Įmonės vystymosi fazė	N	Vidutinis rangas	Rangų suma
Polinkis dominuoti	Branda	48	36,27	1741,00
	Kita	25	38,40	960,00
	N	73		
Atsakingumas	Branda	48	34,64	1662,50
	Kita	25	41,54	1038,50
	N	73		
Korektiškumas	Branda	48	41,23	1979,00
	Kita	25	28,88	722,00
	N	73		
Reiklumas	Branda	48	34,49	1655,50
	Kita	25	41,82	1045,50
	N	73		

Įmonės vystymosi stadija: branda – kita

	Polinkis dominuoti	Atsakingumas	Korektiškumas	Reiklumas
Mann-Whitney U	565,000	486,500	397,000	479,500
Wilcoxon W	1741,000	1662,500	722,000	1655,500
Z	-,408	-1,326	-2,372	-1,415
p reikšmė	,684	,185	,018	,157

Rangai

	Įmonės vystymosi fazė	N	Vidutinis rangas	Rangų suma
Polinkis dominuoti	Atsinaujinimas	36	33,38	1201,50
	Kita	25	27,58	689,50
	N	61		
Atsakingumas	Atsinaujinimas	36	33,65	1211,50

	Kita	25	27,18	679,50
	N	61		
Korektiškumas	Atsinaujinimas	36	33,32	1199,50
	Kita	25	27,66	691,50
	N	61		
Reiklumas	Atsinaujinimas	36	32,08	1155,00
	Kita	25	29,44	736,00
	N	61		

Įmonės vystymosi stadija: atsinaujinimas - kita

	Polinkis dominuoti	Atsakingumas	Korektiškumas	Reiklumas
Mann-Whitney U	364,500	354,500	366,500	411,000
Wilcoxon W	689,500	679,500	691,500	736,000
Z	-1,257	-1,411	-1,235	-,579
p reikšmė	,209	,158	,217	,562

6 priedas

Testo statistika (grupavimo kintamasis: lytis)

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	p
Strateginiai gebėjimai	1090,000	1586,000	-,801	,423
Administraciniai gebėjimai	990,000	4071,000	-1,479	,139
Socialiniai gebėjimai	1134,500	4215,500	-,501	,616
Lyderystės gebėjimai	1028,000	4109,000	-1,218	,223
Politiniai gebėjimai	1106,000	1602,000	-,698	,485
Kūrybiškumas	1135,500	1631,500	-,497	,619
Intelektiniai gebėjimai	1105,000	1601,000	-,701	,483
Profesinė kompetencija	1173,000	4254,000	-,243	,808

Testo statistika (grupavimo kintamasis: amžius)

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	p
Strateginiai gebėjimai	1365,000	2743,000	-,711	,477
Administraciniai gebėjimai	1190,000	2843,000	-1,782	,075
Socialiniai gebėjimai	1306,500	2959,500	-1,066	,286
Lyderystės gebėjimai	1334,000	2712,000	-,900	,368
Politiniai gebėjimai	1312,500	2690,500	-1,038	,299
Kūrybiškumas	1363,500	2741,500	-,724	,469
Intelektiniai gebėjimai	1287,500	2665,500	-1,185	,236
Profesinė kompetencija	1255,500	2633,500	-1,382	,167

Testo statistika (grupavimo kintamasis: bendras vadovaujamo darbo stažas)

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	p
Strateginiai gebėjimai	1446,500	2824,500	-,059	,953
Administraciniai gebėjimai	1161,500	2757,500	-1,821	,069
Socialiniai gebėjimai	1188,500	2784,500	-1,647	,100
Lyderystės gebėjimai	1446,000	2824,000	-,062	,951
Politiniai gebėjimai	1403,500	2999,500	-,326	,745
Kūrybiškumas	1413,000	3009,000	-,266	,790
Intelektiniai gebėjimai	1454,500	3050,500	-,009	,993
Profesinė kompetencija	1436,500	2814,500	-,121	,904

Testo statistika (grupavimo kintamasis: stažas dabartinėse pareigose metais)

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	p
Strateginiai gebėjimai	1401,500	2727,500	-,321	,749
Administraciniai gebėjimai	1225,000	2551,000	-1,414	,157
Socialiniai gebėjimai	1346,500	2672,500	-,659	,510
Lyderystės gebėjimai	1416,500	2742,500	-,228	,820
Politiniai gebėjimai	1428,500	3081,500	-,155	,877
Kūrybiškumas	1284,000	2610,000	-1,051	,293
Intelektiniai gebėjimai	1391,500	2717,500	-,383	,702
Profesinė kompetencija	1351,000	3004,000	-,634	,526

Testo statistika (grupavimo kintamasis: išsilavinimas)

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	p
Strateginiai gebėjimai	1259,000	2162,000	-,923	,356
Administraciniai gebėjimai	1317,000	2220,000	-,564	,573
Socialiniai gebėjimai	1349,000	2252,000	-,362	,718
Lyderystės gebėjimai	1302,000	2205,000	-,655	,512
Politiniai gebėjimai	1299,000	2202,000	-,679	,497
Kūrybiškumas	1327,500	2230,500	-,499	,618
Intelektiniai gebėjimai	1092,000	1995,000	-1,970	,049
Profesinė kompetencija	1290,000	2193,000	-,733	,464

Testo statistika (grupavimo kintamasis: darbo stažas dabartinėje įmonėje)

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	p
Strateginiai gebėjimai	1197,000	2682,000	-1,748	,080
Administraciniai gebėjimai	1317,500	2802,500	-1,021	,307
Socialiniai gebėjimai	1237,000	2722,000	-1,505	,132
Lyderystės gebėjimai	1311,500	2796,500	-1,053	,292
Politiniai gebėjimai	1164,000	2649,000	-1,963	,050

Kūrybiškumas	1091,000	2576,000	-2,406	,016
Intelektiniai gebėjimai	1269,500	2754,500	-1,312	,190
Profesinė kompetencija	1317,000	2802,000	-1,024	,306

7 priedas

Rangai

	Jūsų įmonė yra sekančioje organizacijų vystymosi fazėje	N	Vidutinis rangas	Rangų suma
Strateginiai gebėjimai	Paauglystė	11	29,05	319,50
	Branda	48	30,22	1450,50
	N	59		
Administraciniai gebėjimai	Paauglystė	11	27,45	302,00
	Branda	48	30,58	1468,00
	N	59		
Socialiniai gebėjimai	Paauglystė	11	29,27	322,00
	Branda	48	30,17	1448,00
	N	59		
Lyderystės gebėjimai	Paauglystė	11	39,14	430,50
	Branda	48	27,91	1339,50
	N	59		
Politiniai gebėjimai	Paauglystė	11	27,32	300,50
	Branda	48	30,61	1469,50
	N	59		
Kūrybiškumas	Paauglystė	11	27,95	307,50
	Branda	48	30,47	1462,50
	N	59		
Intelektiniai gebėjimai	Paauglystė	11	27,09	298,00
	Branda	48	30,67	1472,00
	N	59		
Profesinė kompetencija	Paauglystė	11	34,82	383,00
	Branda	48	28,90	1387,00
	N	59		

Testo statistika

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	p reikšmė
Strateginiai gebėjimai	253,500	319,500	-,205	,838
Administraciniai gebėjimai	236,000	302,000	-,549	,583
Socialiniai gebėjimai	256,000	322,000	-,156	,876
Lyderystės gebėjimai	163,500	1339,500	-1,963	,050
Politiniai gebėjimai	234,500	300,500	-,579	,563

Kūrybiškumas	241,500	307,500	-,442	,658
Intelektiniai gebėjimai	232,000	298,000	-,627	,531
Profesinė kompetencija	211,000	1387,000	-1,039	,299

Rangai

	Jūsų įmonė yra sekančioje organizacijų vystymosi fazėje	N	Vidutinis rangas	Rangų suma
Strateginiai gebėjimai	Paauglystė	11	20,50	225,50
	Atsinaujinimas	36	25,07	902,50
	N	47		
Administraciniai gebėjimai	Paauglystė	11	20,91	230,00
	Atsinaujinimas	36	24,94	898,00
	N	47		
Socialiniai gebėjimai	Paauglystė	11	23,36	257,00
	Atsinaujinimas	36	24,19	871,00
	N	47		
Lyderystės gebėjimai	Paauglystė	11	24,91	274,00
	Atsinaujinimas	36	23,72	854,00
	N	47		
Politiniai gebėjimai	Paauglystė	11	16,55	182,00
	Atsinaujinimas	36	26,28	946,00
	N	47		
Kūrybiškumas	Paauglystė	11	21,50	236,50
	Atsinaujinimas	36	24,76	891,50
	N	47		
Intelektiniai gebėjimai	Paauglystė	11	18,18	200,00
	Atsinaujinimas	36	25,78	928,00
	N	47		
Profesinė kompetencija	Paauglystė	11	26,27	289,00
	Atsinaujinimas	36	23,31	839,00
	N	47		

Testo statistika

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	p reikšmė
Strateginiai gebėjimai	159,500	225,500	-,970	,338
Administraciniai gebėjimai	164,000	230,000	-,862	,405
Socialiniai gebėjimai	191,000	257,000	-,176	,872
Lyderystės gebėjimai	188,000	854,000	-,252	,814
Politiniai gebėjimai	116,000	182,000	-2,089	,039
Kūrybiškumas	170,500	236,500	-,697	,495
Intelektiniai gebėjimai	134,000	200,000	-1,617	,111
Profesinė kompetencija	173,000	839,000	-,634	,543

Rangai

	Jūsų įmonė yra sekančioje organizacijų vystymosi fazėje	N	Vidutinis rangas	Rangų suma
Strateginiai gebėjimai	Branda	48	40,18	1928,50
	Atsinaujinimas	36	45,60	1641,50
	N	84		
Administraciniai gebėjimai	Branda	48	40,76	1956,50
	Atsinaujinimas	36	44,82	1613,50
	N	84		
Socialiniai gebėjimai	Branda	48	42,36	2033,50
	Atsinaujinimas	36	42,68	1536,50
	N	84		
Lyderystės gebėjimai	Branda	48	36,59	1756,50
	Atsinaujinimas	36	50,38	1813,50
	N	84		
Politiniai gebėjimai	Branda	48	37,78	1813,50
	Atsinaujinimas	36	48,79	1756,50
	N	84		
Kūrybiškumas	Branda	48	41,24	1979,50
	Atsinaujinimas	36	44,18	1590,50
	N	84		
Intelektiniai gebėjimai	Branda	48	39,04	1874,00
	Atsinaujinimas	36	47,11	1696,00
	N	84		
Profesinė kompetencija	Branda	48	40,15	1927,00
	Atsinaujinimas	36	45,64	1643,00
	N	84		

Testo statistika

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	p reikšmė
Strateginiai gebėjimai	752,500	1928,500	-1,010	,312
Administraciniai gebėjimai	780,500	1956,500	-,761	,446
Socialiniai gebėjimai	857,500	2033,500	-,059	,953
Lyderystės gebėjimai	580,500	1756,500	-2,568	,010
Politiniai gebėjimai	637,500	1813,500	-2,075	,038
Kūrybiškumas	803,500	1979,500	-,551	,581
Intelektiniai gebėjimai	698,000	1874,000	-1,508	,132
Profesinė kompetencija	751,000	1927,000	-1,029	,304

8 priedas

Rangai

	Įmonės veiklos sektorius	N	Vidutinis rangas
Strateginiai gebėjimai	Gamyba	33	58,29
	Prekyba	11	60,00
	Paslaugos	53	53,28
	Nenurodė	12	48,96
	N	109	
Administraciniai gebėjimai	Gamyba	33	57,42
	Prekyba	11	62,36
	Paslaugos	53	51,55
	Nenurodė	12	56,83
	N	109	
Socialiniai gebėjimai	Gamyba	33	52,83
	Prekyba	11	62,82
	Paslaugos	53	52,65
	Nenurodė	12	64,17
	N	109	
Lyderystės gebėjimai	Gamyba	33	57,88
	Prekyba	11	59,14
	Paslaugos	53	54,28
	Nenurodė	12	46,46
	N	109	
Politiniai gebėjimai	Gamyba	33	57,02
	Prekyba	11	61,18
	Paslaugos	53	52,31
	Nenurodė	12	55,67
	N	109	
Kūrybiškumas	Gamyba	33	57,85
	Prekyba	11	51,18
	Paslaugos	53	54,89
	Nenurodė	12	51,17
	N	109	
Intelektiniai gebėjimai	Gamyba	33	58,03
	Prekyba	11	65,09
	Paslaugos	53	52,75
	Nenurodė	12	47,38
	N	109	
Profesinė kompetencija	Gamyba	33	58,73
	Prekyba	11	59,50
	Paslaugos	53	53,32
	Nenurodė	12	48,04
	N	109	

Testo statistika

	Chi-kvadratas	LLS	p reikšmė
Strateginiai gebėjimai	1,231	3	,746
Administraciniai gebėjimai	1,481	3	,687
Socialiniai gebėjimai	2,135	3	,545
Lyderystės gebėjimai	1,371	3	,712
Politiniai gebėjimai	,961	3	,811
Kūrybiškumas	,615	3	,893
Intelektiniai gebėjimai	2,412	3	,491
Profesinė kompetencija	1,429	3	,699

Rangai

	Įmonės veiklos sektorius	N	Vidutinis rangas	Rangų suma
Strateginiai gebėjimai	Gamyba	33	45,79	1511,00
	Paslaugos	53	42,08	2230,00
	N	86		
Administraciniai gebėjimai	Gamyba	33	46,55	1536,00
	Paslaugos	53	41,60	2205,00
	N	86		
Socialiniai gebėjimai	Gamyba	33	43,58	1438,00
	Paslaugos	53	43,45	2303,00
	N	86		
Lyderystės gebėjimai	Gamyba	33	44,83	1479,50
	Paslaugos	53	42,67	2261,50
	N	86		
Politiniai gebėjimai	Gamyba	33	45,68	1507,50
	Paslaugos	53	42,14	2233,50
	N	86		
Kūrybiškumas	Gamyba	33	44,79	1478,00
	Paslaugos	53	42,70	2263,00
	N	86		
Intelektiniai gebėjimai	Gamyba	33	45,94	1516,00
	Paslaugos	53	41,98	2225,00
	N	86		
Profesinė kompetencija	Gamyba	33	46,11	1521,50
	Paslaugos	53	41,88	2219,50
	N	86		

Testo statistika

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	p reikšmė
Strateginiai gebėjimai	799,000	2230,000	-,672	,502
Administraciniai gebėjimai	774,000	2205,000	-,898	,369
Socialiniai gebėjimai	872,000	2303,000	-,022	,982
Lyderystės gebėjimai	830,500	2261,500	-,392	,695
Politiniai gebėjimai	802,500	2233,500	-,645	,519
Kūrybiškumas	832,000	2263,000	-,380	,704
Intelektiniai gebėjimai	794,000	2225,000	-,718	,473
Profesinė kompetencija	788,500	2219,500	-,768	,443

9 priedas

Testo statistika (grupavimo kintamasis: lytis)

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	p
Autokratinis vadovavimo stilius	1195,000	4276,000	-,094	,925
Demokratinis vadovavimo stilius	1152,000	1648,000	-,384	,701
Pasyvus vadovavimo stilius	1104,500	1600,500	-,704	,481
Transakcinis vadovavimo stilius	1205,000	4286,000	-,027	,978
Transformacinis vadovavimo stilius	1112,000	4193,000	-,657	,511
Lyderio vaidmuo	1125,000	4206,000	-,566	,571
Administratoriaus vaidmuo	1071,500	4152,500	-,926	,355
Orientacija į užduotį	983,500	4064,500	-1,541	,123
Orientacija į santykius	858,500	3939,500	-2,403	,016
Orientacija į pokyčius	895,000	3976,000	-2,165	,030

Testo statistika (grupavimo kintamasis: amžius)

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	p
Autokratinis vadovavimo stilius	1471,000	3124,000	-,067	,947
Demokratinis vadovavimo stilius	1178,000	2831,000	-1,850	,064
Pasyvus vadovavimo stilius	1395,500	2773,500	-,527	,598
Transakcinis vadovavimo stilius	1455,000	3108,000	-,165	,869
Transformacinis vadovavimo stilius	969,000	2347,000	-3,139	,002
Lyderio vaidmuo	1138,000	2516,000	-2,094	,036
Administratoriaus vaidmuo	1446,500	2824,500	-,216	,829
Orientacija į užduotį	1306,500	2959,500	-1,083	,279
Orientacija į santykius	1403,500	2781,500	-,486	,627
Orientacija į pokyčius	1468,000	3121,000	-,087	,931

Testo statistika (grupavimo kintamasis: išsilavinimas)

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	p
Autokratinis vadovavimo stilius	1396,500	3674,500	-,066	,948
Demokratinis vadovavimo stilius	1288,500	3566,500	-,740	,459
Pasyvus vadovavimo stilius	1342,000	2245,000	-,406	,685
Transakcinis vadovavimo stilius	1324,500	2227,500	-,517	,605
Transformacinis vadovavimo stilius	1393,000	3671,000	-,088	,930
Lyderio vaidmuo	1271,500	2174,500	-,847	,397
Administratoriaus vaidmuo	1355,000	3633,000	-,325	,746
Orientacija į užduotį	1354,000	3632,000	-,336	,737
Orientacija į santykius	1226,000	2129,000	-1,150	,250
Orientacija į pokyčius	1280,000	2183,000	-,812	,417

Testo statistika (grupavimo kintamasis: bendras vadovaujamo darbo stažas)

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	p
Autokratinis vadovavimo stilius	1410,500	2788,500	-,280	,779
Demokratinis vadovavimo stilius	1239,500	2835,500	-1,336	,182
Pasyvus vadovavimo stilius	1338,000	2716,000	-,728	,467
Transakcinis vadovavimo stilius	1420,000	2798,000	-,223	,824
Transformacinis vadovavimo stilius	1072,500	2450,500	-2,379	,017
Lyderio vaidmuo	1290,000	2668,000	-1,024	,306
Administratoriaus vaidmuo	1378,000	2974,000	-,481	,631
Orientacija į užduotį	1256,000	2852,000	-1,251	,211
Orientacija į santykius	1366,000	2962,000	-,565	,572
Orientacija į pokyčius	1355,500	2951,500	-,635	,526

Testo statistika (grupavimo kintamasis: darbo stažas dabartinėje įmonėje)

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	p
Autokratinis vadovavimo stilius	1134,500	2674,500	-2,129	,033
Demokratinis vadovavimo stilius	1356,500	2896,500	-,781	,435
Pasyvus vadovavimo stilius	1391,500	2931,500	-,569	,570
Transakcinis vadovavimo stilius	1248,000	2788,000	-1,445	,148
Transformacinis vadovavimo stilius	1411,500	2896,500	-,449	,653
Lyderio vaidmuo	1308,500	2793,500	-1,074	,283
Administratoriaus vaidmuo	1474,000	2959,000	-,067	,947
Orientacija į užduotį	1365,500	2850,500	-,737	,461
Orientacija į santykius	1180,000	2665,000	-1,887	,059
Orientacija į pokyčius	1344,500	2829,500	-,874	,382

Testo statistika (grupavimo kintamasis: stažas dabartinėse pareigose metais)

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	p
Autokratinis vadovavimo stilius	1117,500	2770,500	-2,072	,038
Demokratinis vadovavimo stilius	1260,000	2913,000	-1,195	,232
Pasyvus vadovavimo stilius	1202,000	2855,000	-1,553	,120
Transakcinis vadovavimo stilius	1347,000	3000,000	-,660	,510
Transformacinis vadovavimo stilius	1086,000	2739,000	-2,281	,023
Lyderio vaidmuo	1304,500	2957,500	-,920	,357
Administratoriaus vaidmuo	1339,500	2992,500	-,703	,482
Orientacija į užduotį	1439,000	3092,000	-,091	,928
Orientacija į santykius	1410,500	3063,500	-,270	,787
Orientacija į pokyčius	1413,500	3066,500	-,253	,800

10 priedas

Rangai

	Įmonės veiklos sektorius	N	Vidutinis rangas
Autokratinis vadovavimo stilius	Gamyba	33	58,30
	Prekyba	11	50,59
	Paslaugos	53	56,32
	Nenurodė	12	44,13
	N	109	
Demokratinis vadovavimo stilius	Gamyba	33	58,36
	Prekyba	11	70,82
	Paslaugos	53	51,18
	Nenurodė	12	48,13
	N	109	
Pasyvus vadovavimo stilius	Gamyba	33	61,08
	Prekyba	11	47,41
	Paslaugos	53	53,59
	Nenurodė	12	51,46
	N	109	
Transakcinis vadovavimo stilius	Gamyba	33	50,58
	Prekyba	11	55,32
	Paslaugos	53	59,39
	Nenurodė	12	47,50
	N	109	
Transformacinis vadovavimo stilius	Gamyba	33	61,85
	Prekyba	11	52,09
	Paslaugos	53	52,43
	Nenurodė	12	50,17
	N	109	
Lyderio vaidmuo	Gamyba	33	59,00
	Prekyba	11	47,05

	Paslaugos	53	57,20
	Nenurodė	12	41,58
	N	109	
Administratoriaus vaidmuo	Gamyba	33	60,44
	Prekyba	11	36,68
	Paslaugos	53	57,39
	Nenurodė	12	46,29
	N	109	
Orientacija į užduotį	Gamyba	33	59,86
	Prekyba	11	49,86
	Paslaugos	53	52,37
	Nenurodė	12	57,96
	N	109	
Orientacija į santykius	Gamyba	33	58,11
	Prekyba	11	49,73
	Paslaugos	53	55,15
	Nenurodė	12	50,63
	N	109	
Orientacija į pokyčius	Gamyba	33	58,89
	Prekyba	11	58,82
	Paslaugos	53	54,25
	Nenurodė	12	44,08
	N	109	

Testo statistika

	Chi-kvadratas	LLS	p reikšmė
Autokratinis vadovavimo stilius	2,096	3	,553
Demokratinis vadovavimo stilius	4,500	3	,212
Pasyvus vadovavimo stilius	2,124	3	,547
Transakcinis vadovavimo stilius	2,373	3	,499
Transformacinis vadovavimo stilius	2,312	3	,510
Lyderio vaidmuo	3,669	3	,299
Administratoriaus vaidmuo	5,913	3	,116
Orientacija į užduotį	1,598	3	,660
Orientacija į santykius	,892	3	,827
Orientacija į pokyčius	2,236	3	,525

Rangai

	Įmonės veiklos sektorius	N	Vidutinis rangas	Rangų suma
Autokratinis vadovavimo stilius	Gamyba	33	44,52	1469,00
	Paslaugos	53	42,87	2272,00
	Total	86		
Demokratinis vadovavimo stilius	Gamyba	33	46,89	1547,50
	Paslaugos	53	41,39	2193,50
	Total	86		
Pasyvus vadovavimo stilius	Gamyba	33	47,12	1555,00
	Paslaugos	53	41,25	2186,00
	Total	86		
Transakcinis vadovavimo stilius	Gamyba	33	39,30	1297,00
	Paslaugos	53	46,11	2444,00
	Total	86		
Transformacinis vadovavimo stilius	Gamyba	33	47,85	1579,00
	Paslaugos	53	40,79	2162,00
	Total	86		
Lyderio vaidmuo	Gamyba	33	44,15	1457,00
	Paslaugos	53	43,09	2284,00
	Total	86		
Administratoriaus vaidmuo	Gamyba	33	44,97	1484,00
	Paslaugos	53	42,58	2257,00
	Total	86		
Orientacija į užduotį	Gamyba	33	47,18	1557,00
	Paslaugos	53	41,21	2184,00
	Total	86		
Orientacija į santykius	Gamyba	33	44,91	1482,00
	Paslaugos	53	42,62	2259,00
	Total	86		
Orientacija į pokyčius	Gamyba	33	45,71	1508,50
	Paslaugos	53	42,12	2232,50
	Total	86		

Testo statistika

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	p reikšmė
Autokratinis vadovavimo stilius	841,000	2272,000	-,298	,766
Demokratinis vadovavimo stilius	762,500	2193,500	-,998	,318
Pasyvus vadovavimo stilius	755,000	2186,000	-1,065	,287
Transakcinis vadovavimo stilius	736,000	1297,000	-1,237	,216
Transformacinis vadovavimo stilius	731,000	2162,000	-1,287	,198

Lyderio vaidmuo	853,000	2284,000	-,192	,848
Administratoriaus vaidmuo	826,000	2257,000	-,432	,666
Orientacija į užduotį	753,000	2184,000	-1,100	,271
Orientacija į santykius	828,000	2259,000	-,423	,673
Orientacija į pokyčius	801,500	2232,500	-,666	,506

11 priedas

Rangai

	Jūsų įmonė yra sekančioje organizacijų vystymosi fazėje	N	Vidutinis rangas	Rangų suma
Autokratinis vadovavimo stilius	Paauglystė	11	36,14	397,50
	Branda	48	28,59	1372,50
	N	59		
Demokratinis vadovavimo stilius	Paauglystė	11	31,36	345,00
	Branda	48	29,69	1425,00
	N	59		
Pasyvus vadovavimo stilius	Paauglystė	11	26,68	293,50
	Branda	48	30,76	1476,50
	N	59		
Transakcinis vadovavimo stilius	Paauglystė	11	36,73	404,00
	Branda	48	28,46	1366,00
	N	59		
Transformacinis vadovavimo stilius	Paauglystė	11	32,36	356,00
	Branda	48	29,46	1414,00
	N	59		
Lyderio vaidmuo	Paauglystė	11	35,95	395,50
	Branda	48	28,64	1374,50
	N	59		
Administratoriaus vaidmuo	Paauglystė	11	25,50	280,50
	Branda	48	31,03	1489,50
	N	59		
Orientacija į užduotį	Paauglystė	11	31,41	345,50
	Branda	48	29,68	1424,50
	N	59		
Orientacija į santykius	Paauglystė	11	42,09	463,00
	Branda	48	27,23	1307,00
	N	59		
Orientacija į pokyčius	Paauglystė	11	41,00	451,00
	Branda	48	27,48	1319,00
	N	59		

Testo statistika

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	p reikšmė
Autokratinis vadovavimo stilius	196,500	1372,500	-1,320	,187
Demokratinis vadovavimo stilius	249,000	1425,000	-,293	,769
Pasyvus vadovavimo stilius	227,500	293,500	-,712	,476
Transakcinis vadovavimo stilius	190,000	1366,000	-1,448	,148
Transformacinis vadovavimo stilius	238,000	1414,000	-,514	,607
Lyderio vaidmuo	198,500	1374,500	-1,280	,201
Administratoriaus vaidmuo	214,500	280,500	-,966	,334
Orientacija į užduotį	248,500	1424,500	-,308	,758
Orientacija į santykius	131,000	1307,000	-2,652	,008
Orientacija į pokyčius	143,000	1319,000	-2,410	,016

Rangai

	Jūsų įmonė yra sekancioje organizacijų vystymosi fazėje	N	Vidutinis rangas	Rangų suma
Autokratinis vadovavimo stilius	Paauglystė	11	32,77	360,50
	Atsinaujinimas	36	21,32	767,50
	N	47		
Demokratinis vadovavimo stilius	Paauglystė	11	27,27	300,00
	Atsinaujinimas	36	23,00	828,00
	N	47		
Pasyvus vadovavimo stilius	Paauglystė	11	27,09	298,00
	Atsinaujinimas	36	23,06	830,00
	N	47		
Transakcinis vadovavimo stilius	Paauglystė	11	28,91	318,00
	Atsinaujinimas	36	22,50	810,00
	N	47		
Transformacinis vadovavimo stilius	Paauglystė	11	26,09	287,00
	Atsinaujinimas	36	23,36	841,00
	N	47		
Lyderio vaidmuo	Paauglystė	11	27,95	307,50
	Atsinaujinimas	36	22,79	820,50
	N	47		
Administratoriaus vaidmuo	Paauglystė	11	24,32	267,50
	Atsinaujinimas	36	23,90	860,50
	N	47		
Orientacija į užduotį	Paauglystė	11	28,50	313,50
	Atsinaujinimas	36	22,63	814,50
	N	47		

Orientacija į santykius	Paauglystė	11	31,64	348,00
	Atsinaujinimas	36	21,67	780,00
	N	47		
Orientacija į pokyčius	Paauglystė	11	32,45	357,00
	Atsinaujinimas	36	21,42	771,00
	N	47		

Testo statistika

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	p reikšmė
Autokratinis vadovavimo stilius	101,500	767,500	-2,433	,014
Demokratinis vadovavimo stilius	162,000	828,000	-,909	,378
Pasyvus vadovavimo stilius	164,000	830,000	-,862	,405
Transakcinis vadovavimo stilius	144,000	810,000	-1,369	,182
Transformacinis vadovavimo stilius	175,000	841,000	-,581	,577
Lyderio vaidmuo	154,500	820,500	-1,096	,279
Administratoriaus vaidmuo	194,500	860,500	-,088	,931
Orientacija į užduotį	148,500	814,500	-1,263	,217
Orientacija į santykius	114,000	780,000	-2,162	,035
Orientacija į pokyčius	105,000	771,000	-2,420	,019

Rangai

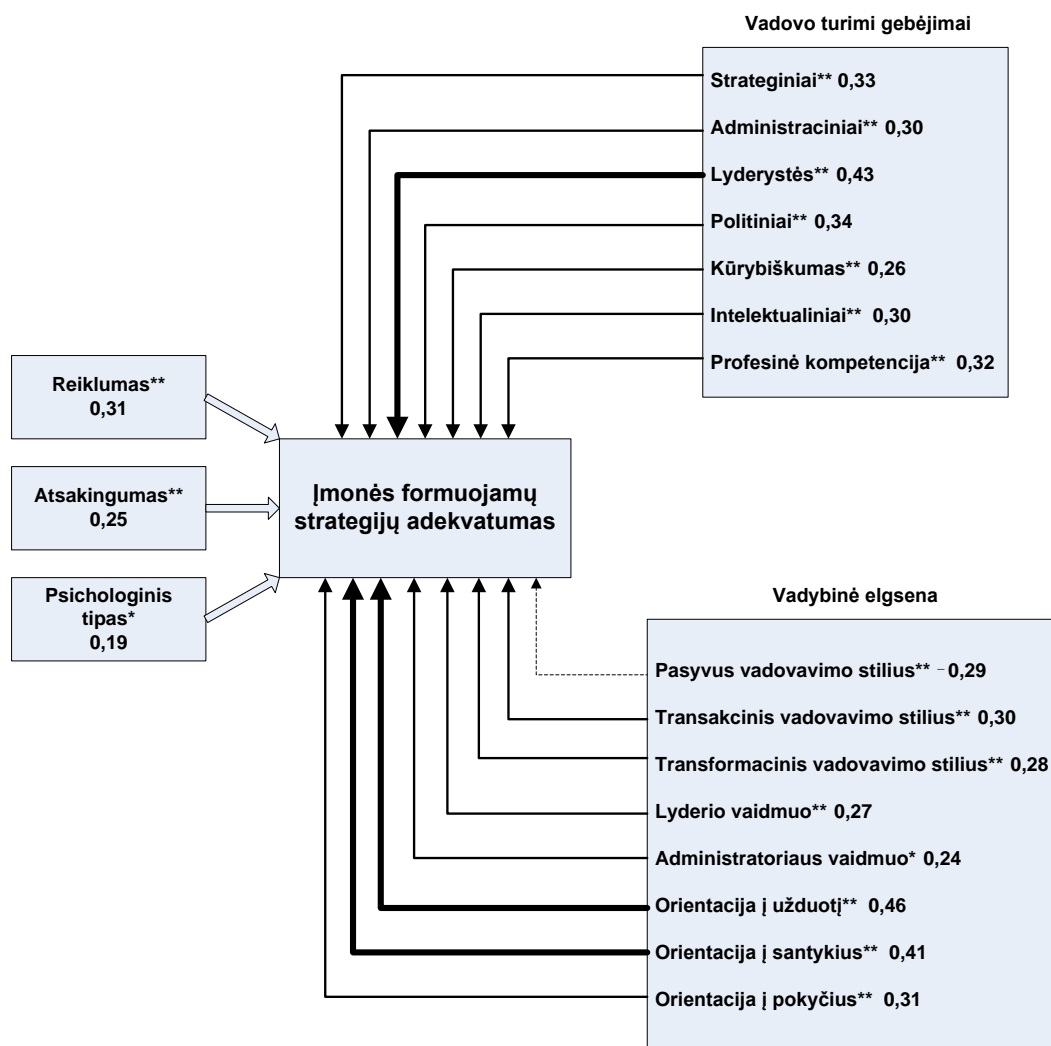
	Jūsų įmonė yra sekančioje organizacijų vystymosi fazėje	N	Vidutinis rangas	Rangų suma
Autokratinis vadovavimo stilius	Branda	48	45,01	2160,50
	Atsinaujinimas	36	39,15	1409,50
	N	84		
Demokratinis vadovavimo stilius	Branda	48	44,46	2134,00
	Atsinaujinimas	36	39,89	1436,00
	N	84		
Pasyvus vadovavimo stilius	Branda	48	47,98	2303,00
	Atsinaujinimas	36	35,19	1267,00
	N	84		
Transakcinis vadovavimo stilius	Branda	48	42,31	2031,00
	Atsinaujinimas	36	42,75	1539,00
	N	84		
Transformacinis vadovavimo stilius	Branda	48	43,20	2073,50
	Atsinaujinimas	36	41,57	1496,50
	N	84		
Lyderio vaidmuo	Branda	48	41,82	2007,50
	Atsinaujinimas	36	43,40	1562,50
	N	84		

Administratoriaus vaidmuo	Branda	48	45,45	2181,50
	Atsinaujinimas	36	38,57	1388,50
	N	84		
Orientacija į užduotį	Branda	48	45,69	2193,00
	Atsinaujinimas	36	38,25	1377,00
	N	84		
Orientacija į santykius	Branda	48	41,09	1972,50
	Atsinaujinimas	36	44,38	1597,50
	N	84		
Orientacija į pokyčius	Branda	48	42,75	2052,00
	Atsinaujinimas	36	42,17	1518,00
	N	84		

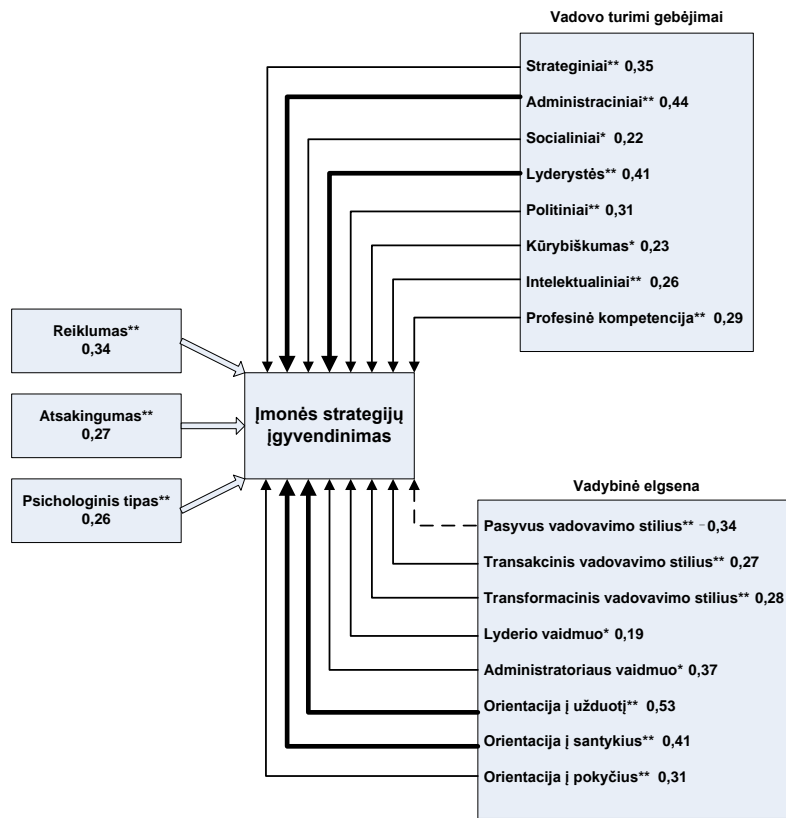
Testo statistika

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	p reikšmė
Autokratinis vadovavimo stilius	743,500	1409,500	-1,091	,275
Demokratinis vadovavimo stilius	770,000	1436,000	-,853	,394
Pasyvus vadovavimo stilius	601,000	1267,000	-2,389	,017
Transakcinis vadovavimo stilius	855,000	2031,000	-,082	,935
Transformacinis vadovavimo stilius	830,500	1496,500	-,305	,760
Lyderio vaidmuo	831,500	2007,500	-,295	,768
Administratoriaus vaidmuo	722,500	1388,500	-1,282	,200
Orientacija į užduotį	711,000	1377,000	-1,406	,160
Orientacija į santykius	796,500	1972,500	-,623	,533
Orientacija į pokyčius	852,000	1518,000	-,111	,911

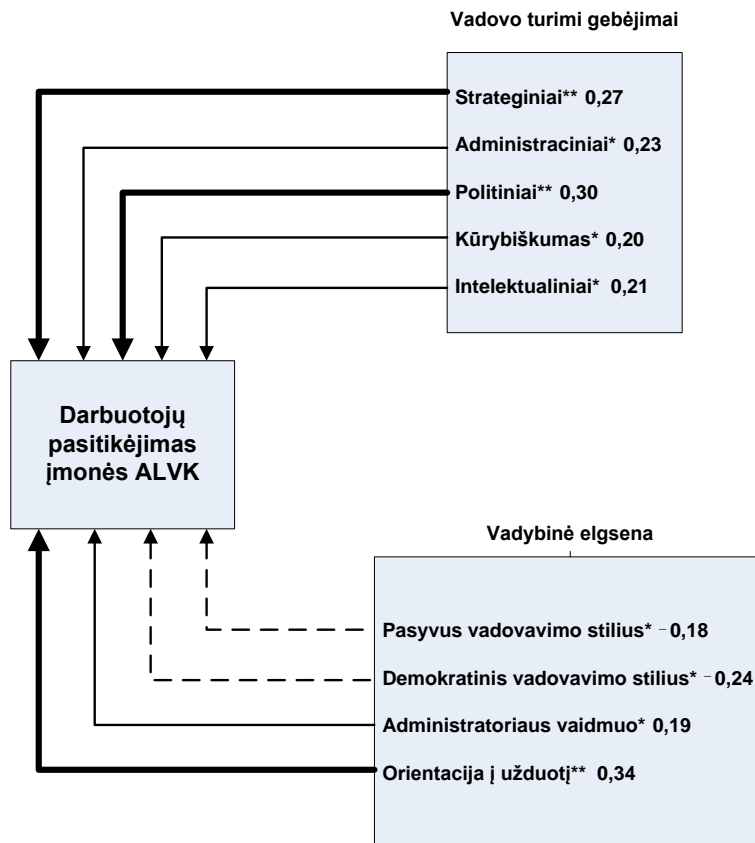
12 priedas



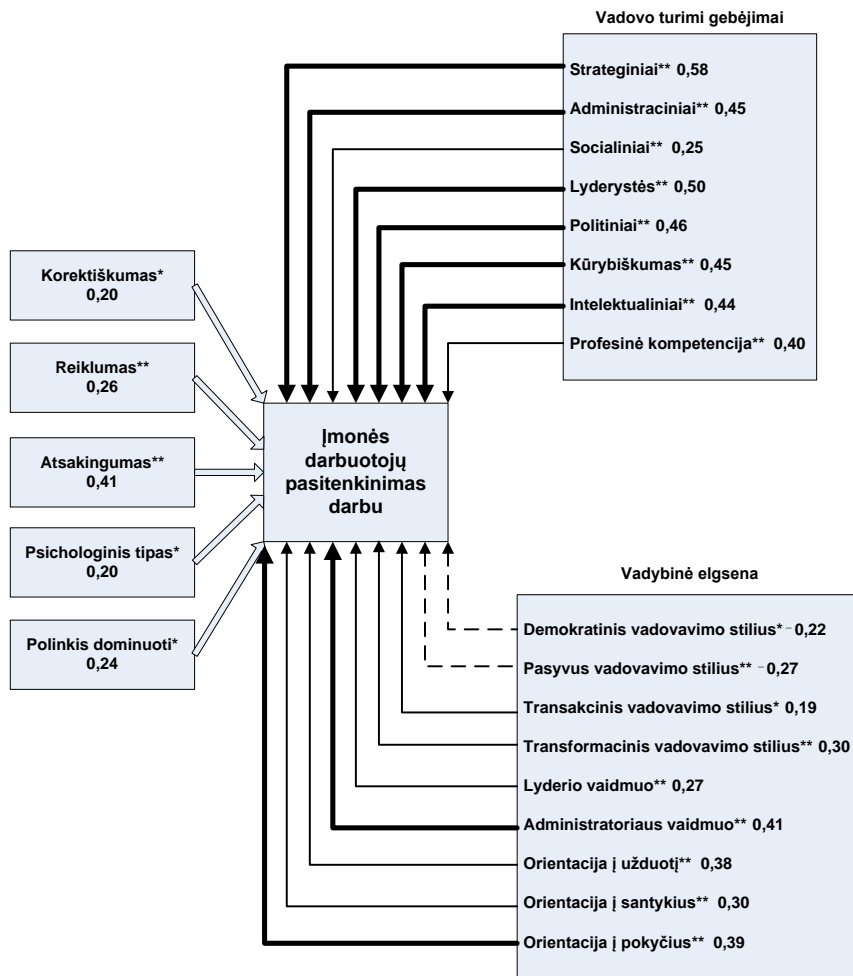
13 priedas



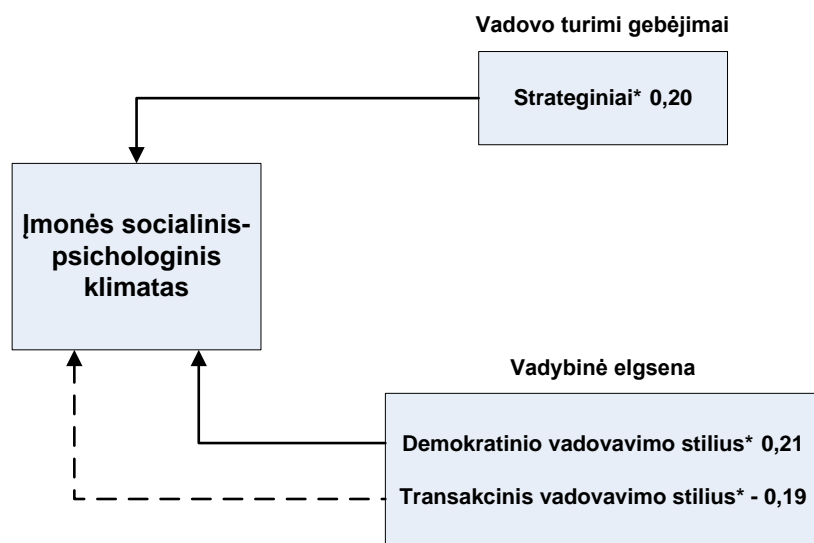
14 priedas



15 priedas



16 priedas



17 priedas

Rangai

	Įmonės aukščiausio lygmens vadovų komandos dydis (narių skaičius)	N	Vidutinis rangas	Rangų suma
Priklausomas kintamasis: sprendimų priėmimas	iki 6 n.	58	51,14	2966,00
	6+ n.	47	55,30	2599,00
	N	105		

Testo statistika

	Sprendimų priėmimas
Mann-Whitney U	1255,000
Wilcoxon W	2966,000
Z	-,699
p reikšmė	,485

Rangai

	Įmonės aukščiausio lygmens vadovų komandos dydis (narių skaičius)	N	Vidutinis rangas	Rangų suma
Priklausomas kintamasis: komandos socialinė integracija	iki 6 n.	58	52,72	3057,50
	6+ n.	47	53,35	2507,50
	N	105		

Testo statistika

	Komandos socialinė integracija
Mann-Whitney U	1346,500
Wilcoxon W	3057,500
Z	-,106
p reikšmė	,915

Rangai

	Įmonės aukščiausio lygmens vadovų komandos dydis (narių skaičius)	N	Vidutinis rangas	Rangų suma
Priklausomas kintamasis: komandinio darbo veiksmingumas	iki 6 n.	58	53,74	3117,00
	6+ n.	47	52,09	2448,00
	N	105		

Testo statistika

	Komandinio darbo veiksmingumas
Mann-Whitney U	1320,000
Wilcoxon W	2448,000
Z	-,277
p reikšmė	,781

18 priedas

Rangai

	Jūsų lytis	N	Vidutinis rangas	Rangų suma
Priklausomas kintamasis: sprendimų priėmimas	Vyras	78	52,97	4131,50
	Moteris	31	60,11	1863,50
	N	109		

Testo statistika

	Sprendimų priėmimas
Mann-Whitney U	1050,500
Wilcoxon W	4131,500
Z	-1,069
p reikšmė	,285

Rangai

	Jūsų lytis	N	Vidutinis rangas	Rangų suma
Priklausomas kintamasis: komandos socialinė integracija	Vyras	78	54,31	4236,50
	Moteris	31	56,73	1758,50
	N	109		

Testo statistika

	Komandos socialinė integracija
Mann-Whitney U	1155,500
Wilcoxon W	4236,500
Z	-,360
p reikšmė	,719

Rangai

	Jūsų lytis	N	Vidutinis rangas	Rangų suma
Priklausomas kintamasis: komandinio darbo veiksmingumas	Vyras	78	55,31	4314,50
	Moteris	31	54,21	1680,50
	N	109		

Testo statistika

	Komandinio darbo veiksmingumas
Mann-Whitney U	1184,500
Wilcoxon W	1680,500
Z	-,165
p reikšmė	,869

Rangai

	Jūsų amžius	N	Vidutinis rangas	Rangų suma
Priklausomas kintamasis: sprendimų priėmimas	iki 43 m.	52	49,31	2564,00
	43+ m.	57	60,19	3431,00
	N	109		

Testo statistika

	Sprendimų priėmimas
Mann-Whitney U	1186,000
Wilcoxon W	2564,000
Z	-1,803
p reikšmė	,071

Rangai

	Jūsų amžius	N	Vidutinis rangas	Rangų suma
Priklausomas kintamasis: komandos socialinė integracija	iki 43 m.	52	50,88	2645,50
	43+ m.	57	58,76	3349,50
	N	109		

Testo statistika

	Komandos socialinė integracija
Mann-Whitney U	1267,500
Wilcoxon W	2645,500
Z	-1,303
p reikšmė	,193

Rangai

	Jūsų amžius	N	Vidutinis rangas	Rangų suma
Priklausomas kintamasis: komandinio darbo veiksmingumas	iki 43 m.	52	49,50	2574,00
	43+ m.	57	60,02	3421,00
	N	109		

Testo statistika

	Komandinio darbo veiksmingumas
Mann-Whitney U	1196,000
Wilcoxon W	2574,000
Z	-1,737
p reikšmė	,082

Rangai

	Jūsų išsilavinimas	N	Vidutinis rangas	Rangų suma
Priklausomas kintamasis: sprendimų priėmimas	aukštesnysis, aukštasis (bakalauras)	42	55,94	2349,50
	aukštasis (magistras, daktaras)	67	54,41	3645,50
	N	109		

Testo statistika

	Sprendimų priėmimas
Mann-Whitney U	1367,500
Wilcoxon W	3645,500
Z	-,247
p reikšmė	,805

Rangai

	Jūsų išsilavinimas	N	Vidutinis rangas	Rangų suma
Priklausomas kintamasis: komandos socialinė integracija	aukštesnysis, aukštasis (bakalauras)	42	55,26	2321,00
	aukštasis (magistras, daktaras)	67	54,84	3674,00
	N	109		

Testo statistika

	Komandos socialinė integracija
Mann-Whitney U	1396,000
Wilcoxon W	3674,000
Z	-,069
p reikšmė	,945

Rangai

	Jūsų išsilavinimas	N	Vidutinis rangas	Rangų suma
Priklausomas kintamasis: komandinio darbo veiksmingumas	aukštesnysis, aukštasis (bakalauras)	42	54,05	2270,00
	aukštasis (magistras, daktaras)	67	55,60	3725,00
	N	109		

Testo statistika

	Komandinio darbo veiksmingumas
Mann-Whitney U	1367,000
Wilcoxon W	2270,000
Z	-,249
p reikšmė	,803

Rangai

	Bendras vadovaujamo darbo stažas	N	Vidutinis rangas	Rangų suma
Priklausomas kintamasis: sprendimų priėmimas	iki 10 m.	52	51,15	2660,00
	10+ m.	56	57,61	3226,00
	N	108		

Testo statistika

	Sprendimų priėmimas
Mann-Whitney U	1282,000
Wilcoxon W	2660,000
Z	-1,074
p reikšmė	,283

Rangai

	Bendras vadovaujamo darbo stažas	N	Vidutinis rangas	Rangų suma
Priklausomas kintamasis: komandos socialinė integracija	iki 10 m.	52	50,61	2631,50
	10+ m.	56	58,12	3254,50
	N	108		

Testo statistika

	Komandos socialinė integracija
Mann-Whitney U	1253,500
Wilcoxon W	2631,500
Z	-1,247
p reikšmė	,213

Rangai

	Bendras vadovaujamo darbo stažas	N	Vidutinis rangas	Rangų suma
Priklausomas kintamasis: komandinio darbo veiksmingumas	iki 10 m.	52	48,91	2543,50
	10+ m.	56	59,69	3342,50
	N	108		

Testo statistika

	Komandinio darbo veiksmingumas
Mann-Whitney U	1165,500
Wilcoxon W	2543,500
Z	-1,789
p reikšmė	,074

Rangai

	Kiek laiko dirbate šioje įmonėje?	N	Vidutinis rangas	Rangų suma
Priklausomas kintamasis: sprendimų priėmimas	iki 9 m.	55	55,58	3057,00
	9+ m.	54	54,41	2938,00
	N	109		

Testo statistika

	Sprendimų priėmimas
Mann-Whitney U	1453,000
Wilcoxon W	2938,000
Z	-,195
p reikšmė	,846

Rangai

	Kiek laiko dirbate šioje įmonėje?	N	Vidutinis rangas	Rangų suma
Priklausomas kintamasis: komandos socialinė integracija	iki 9 m.	55	54,03	2971,50
	9+ m.	54	55,99	3023,50
	N	109		

Testo statistika

	Komandos socialinė integracija
Mann-Whitney U	1431,500
Wilcoxon W	2971,500
Z	-,325
p reikšmė	,745

Rangai

	Kiek laiko dirbate šioje įmonėje?	N	Vidutinis rangas	Rangų suma
Priklausomas kintamasis: komandinio darbo veiksmingumas	iki 9 m.	55	53,16	2924,00
	9+ m.	54	56,87	3071,00
	N	109		

Testo statistika

	Komandinio darbo veiksmingumas
Mann-Whitney U	1384,000
Wilcoxon W	2924,000
Z	-,613
p reikšmė	,540

Rangai

	Jūsų stažas dabartinėse pareigose metais	N	Vidutinis rangas	Rangų suma
Priklausomas kintamasis: sprendimų priėmimas	iki 6 m.	57	51,44	2932,00
	6+ m.	51	57,92	2954,00
	N	108		

Testo statistika

	Sprendimų priėmimas
Mann-Whitney U	1279,000
Wilcoxon W	2932,000
Z	-1,078
p reikšmė	,281

Rangai

	Jūsų stažas dabartinėse pareigose metais	N	Vidutinis rangas	Rangų suma
Priklausomas kintamasis: komandos socialinė integracija	iki 6 m.	57	51,26	2922,00
	6+ m.	51	58,12	2964,00
	N	108		

Testo statistika

	Komandos socialinė integracija
Mann-Whitney U	1269,000
Wilcoxon W	2922,000
Z	-1,137
p reikšmė	,256

Rangai

	Jūsų stažas dabartinėse pareigose metais	N	Vidutinis rangas	Rangų suma
Priklausomas kintamasis: komandinio darbo veiksmingumas	iki 6 m.	57	51,60	2941,00
	6+ m.	51	57,75	2945,00
	N	108		

Testo statistika

	Komandinio darbo veiksmingumas
Mann-Whitney U	1288,000
Wilcoxon W	2941,000
Z	-1,020
p reikšmė	,308

19 priedas

Rangai

	Įmonės vystymosi fazė	N	Vidutinis rangas
Priklausomas kintamasis: sprendimų priėmimas	Branda	48	55,71
	Atsinaujinimas	36	53,36
	Kita	25	56,00
	N	109	

Testo statistika

	Sprendimų priėmimas
Chi-kvadratas	,147
LLS	2
p reikšmė	,929

Rangai

	Įmonės vystymosi fazė	N	Vidutinis rangas
Priklausomas kintamasis: komandos socialinė integracija	Branda	48	62,14
	Atsinaujinimas	36	51,25
	Kita	25	46,70
	N	109	

Testo statistika

	Komandos socialinė integracija
Chi-kvadratas	4,687
LLS	2
p reikšmė	,096

Rangai

	Įmonės vystymosi fazė	N	Vidutinis rangas
Priklausomas kintamasis: komandos veiklos veiksmingumas	Branda	48	59,45
	Atsinaujinimas	36	53,67
	Kita	25	48,38
	N	109	

Testo statistika

	Komandinio darbo veiksmingumas
Chi-kvadratas	2,117
LLS	2
p reikšmė	,347

20 priedas

Rangai

	Jūsų įmonė pastarųjų penkerių metų laikotarpiu	N	Vidutinis rangas
Priklausomas kintamasis: sprendimų priėmimas	Sėkmingai veikianti	56	54,86
	Yra auganti	36	55,97
	Padėtis joje blogėja	17	53,41
	N	109	

Testo statistika

	Sprendimų priėmimas
Chi-kvadratas	,079
LLS	2
p reikšmė	,961

Rangai

	Jūsų įmonė pastarųjų penkerių metų laikotarpiu	N	Vidutinis rangas
Priklausomas kintamasis: komandos socialinė integracija	Sėkmingai veikianti	56	56,56
	Yra auganti	36	52,25
	Padėtis joje blogėja	17	55,68
	N	109	

Testo statistika

	Komandos socialinė integracija
Chi-kvadratas	,418
LLS	2
p reikšmė	,811

Rangai

	Jūsų įmonė pastarųjų penkerių metų laikotarpiu	N	Vidutinis rangas
Priklausomas kintamasis: komandinio darbo veiksmingumas	Sėkmingai veikianti	56	52,56
	Yra auganti	36	61,40
	Padėtis joje blogėja	17	49,47
	N	109	

Testo statistika

	Komandos veiklos veiksmingumas
Chi-kvadratas	2,337
LLS	2
p reikšmė	,311

21 priedas

Rangai

	Jūsų įmonės finansinė būklė per pastaruosius penkerius metus	N	Vidutinis rangas	Rangų suma
Priklausomas kintamasis: sprendimų priėmimas	Gerėja	54	55,84	3015,50
	Nesikeičia	45	42,99	1934,50
	N	99		

Testo statistika

	Sprendimų priėmimas
Mann-Whitney U	899,500
Wilcoxon W	1934,500
Z	-2,225
p reikšmė	,026

Rangai

	Jūsų įmonės finansinė būklė per pastaruosius penkerius metus	N	Vidutinis rangas	Rangų suma
Priklausomas kintamasis: komandos socialinė integracija	Gerėja	54	58,69	3169,50
	Nesikeičia	45	39,57	1780,50
	N	99		

Testo statistika

	Komandos socialinė integracija
Mann-Whitney U	745,500
Wilcoxon W	1780,500
Z	-3,304
p reikšmė	,001

Rangai

	Jūsų įmonės finansinė būklė per pastaruosius penkerius metus	N	Vidutinis rangas	Rangų suma
Priklausomas kintamasis: komandinio darbo veiksmingumas	Gerėja	54	59,41	3208,00
	Nesikeičia	45	38,71	1742,00
	N	99		

Testo statistika

	Komandinio darbo veiksmingumas
Mann-Whitney U	707,000
Wilcoxon W	1742,000
Z	-3,575
p reikšmė	,000

22 priedas

Rangai

	Įmonės veiklos sektorius	N	Vidutinis rangas	Rangų suma
Sprendimų priėmimas	prekyba, gamyba	44	48,35	2127,50
	paslaugos	53	49,54	2625,50
	N	97		

Testo statistika

	Sprendimų priėmimas
Mann-Whitney U	1137,500
Wilcoxon W	2127,500
Z	-,207
p reikšmė	,836

Rangai

	Įmonės veiklos sektorius	N	Vidutinis rangas	Rangų suma
Komandos socialinė integracija	prekyba, gamyba	44	49,84	2193,00
	Paslaugos	53	48,30	2560,00
	N	97		

Testo statistika

	Komandos socialinė integracija
Mann-Whitney U	1129,000
Wilcoxon W	2560,000
Z	-,268
p reikšmė	,788

Rangai

	Įmonės veiklos sektorius	N	Vidutinis rangas	Rangų suma
Komandinio darbo veiksmingumas	prekyba, gamyba	44	47,77	2102,00
	paslaugos	53	50,02	2651,00
	N	97		

Testo statistika

	Komandinio darbo veiksmingumas
Mann-Whitney U	1112,000
Wilcoxon W	2102,000
Z	-,392
p reikšmė	,695

23 priedas

Rangai

	Įmonės darbuotojų skaičius	N	Vidutinis rangas	Rangų suma
Sprendimų priėmimas	iki 50	35	51,04	1786,50
	50+	61	47,04	2869,50
	N	96		

Testo statistika

	Sprendimų priėmimas
Mann-Whitney U	978,500
Wilcoxon W	2869,500
Z	-,680
p reikšmė	,496

Rangai

	Įmonės darbuotojų skaičius	N	Vidutinis rangas	Rangų suma
Komandos socialinė integracija	iki 50	35	49,34	1727,00
	50+	61	48,02	2929,00
	N	96		

Testo statistika

	Komandos socialinė integracija
Mann-Whitney U	1038,000
Wilcoxon W	2929,000
Z	-,225
p reikšmė	,822

Rangai

	Įmonės darbuotojų skaičius	N	Vidutinis rangas	Rangų suma
Komandinio darbo veiksmingumas	iki 50	35	51,10	1788,50
	50+	61	47,01	2867,50
	N	96		

Testo statistika

	Komandinio darbo veiksmingumas
Mann-Whitney U	976,500
Wilcoxon W	2867,500
Z	-,694
p reikšmė	,488