MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

GINTARĖ KRIVICKAITĖ

LYDERYSTĖS KOMPETENCIJŲ RAIŠKA IR AKTUALUMAS VIDAUS AUDITORIŲ VEIKLOJE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė
Prof. dr. *Agota Giedrė Raišienė*

VILNIUS
2018

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

LYDERYSTĖS KOMPETENCIJŲ RAIŠKA IR AKTUALUMAS VIDAUS AUDITORIŲ VEIKLOJE

Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas
Studijų programa *621N61001*

Vadovė
_____ Prof. dr. *Agota Giedrė Raišienė*
2018 -

Recenzentas
_____
2018

Atliko
_____ stud. Gintarė Krivickaitė
2018 -

VILNIUS
2018

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS 4
LENTELIŲ SĄRAŠAS 5
PRIEDŲ SĄRAŠAS 6
ĮVADAS 7
1. TEORINIS LYDERYSTĖS REIŠKINIO DISKURSAS 10
1.1. Lyderystės ištakos ir sąvoka 10
1.2. Lyderystės reiškinio aktualijos 14
2. TEORINIS LYDERYSTĖS KOMPETENCIJOS DISKURSAS 17
2.1. Kompetencijos ir kompetencijos modelio sąvoka 17
2.2. Lyderystės kompetencijų struktūra ir jos modeliai 18
2.3. Vidaus auditoriaus kompetencijų modelis 27
3. VIDAUS AUDITORIAUS KOMPETENCIJŲ MODELIO TYRIMO METODOLOGINĖ DALIS 34
4. VIDAUS AUDITORIAUS KOMPETENCIJŲ MODELIO TYRIMO REZULTATŲ APŽVALGA 40
4.1. Respondentų socialinės–demografinės charakteristikos 40
4.2. Tyrimo rezultatai ir išvados 44
4.3. Tyrimo aptarimas 57
IŠVADOS 59
PASIŪLYMAI 60
BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS 61
PRIEDAI 67

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Lietuvos valstybės tarnautojų kompetencijų modelį sudarančios kompetencijų grupės 18
2 pav. R. Maqbool, Y. Sudong, N. Manzoor ir Y. Rashid tyrimo modelis 20
3 pav. R. Paulienės tyrimo modelis apie vadybinių kompetencijų ir lyderystės praktikos sąveiką 21
4 pav. M. K. Filipovos Vadovo lyderystės kompetencijų ugdymo struktūrinis modelis 22
5 pav. V. Šilingienės ir D. Stukaitės bendrasis kompetencijų modelis 23
6 pav. 2013 m. Tarptautinio vidaus auditorių instituto pateikta vidaus auditorių kompetencijų struktūra 29
7 pav. Tyrimo instrumento struktūra 38
8 pav. Pasiskirstymas pagal profesinių sertifikatų turėjimą 43
9 pav. Dažniausiai turimi sertifikatai 43
10 pav. Svarbiausios vidaus auditoriaus kompetencijos / savybės (1) 44
11 pav. Svarbiausios vidaus auditoriaus kompetencijos / savybės (2) 45
12 pav. Vidaus auditoriaus kompetencijų įvaldymo vertinimų vidurkiai 48
13 pav. Dažniausiai pasireiškiančių asmeninių savybių vertinimų vidurkiai 49
14 pav. Svarbiausių techninių žinių ir įgūdžių reitingai 50
15 pav. Svarbiausių tarpasmeninių įgūdžių reitingai 51
16 pav. Svarbiausių vadovavimo srities įgūdžių reitingai 52
17 pav. Svarbiausių asmeninių kaip lyderio atributų įgūdžių reitingai 53
18 pav. Svarbiausių lyderystės įgūdžių reitingai 54
19 pav. Svarbiausių kompetencijų grupių vertinimai 55

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Lyderystės sąvokos apibrėžimai, ją apibrėžiant kaip procesą 11
2 lentelė. Lyderio ir pasekėjų charakteristikų palyginimas 13
3 lentelė. Lyderystės sąvokos apibrėžimai akcentuojant vizijos svarbą 13
4 lentelė. Lyderystės sąvokos apibrėžimai, ją apibrėžiant kaip meną 14
5 lentelė. V. Šilingienės ir D. Stukaitės sudarytas Lyderystės kompetencijų grupėms priskiriamų elementų sąrašus 24
6 lentelė. V. Šilingienės sudarytas lyderystės kompetencijų modelis 24
7 lentelė. Žinių visuomenės bei Informacinio sektoriaus lyderių kompetencijos 25
8 lentelė. I. Portnovos ir L. Peiseniece kompetencijų modelis Inovacijų lyderiams 26
9 lentelė. Vidaus auditorių kompetencijų struktūros kaita pagal Tarptautinį vidaus auditorių institutą 29
10 lentelė. JAV ir JK (įskaitant Airiją) vidaus auditorių institutų pateiktų vidaus auditorių kompetencijų struktūrų palyginimas 31
11 lentelė. Darbo autorės kurto Vidaus auditoriaus kompetencijų modelio palyginimas su V. Šilingienės Lyderystės kompetencijų modeliu ir jo elementais 33
12 lentelė. Vidinis skalių suderinamumas 39
13 lentelė. Respondentų socialinės–demografinės charakteristikos 41
14 lentelė. 32 kompetencijų / savybių eiliškumas pagal gautą įvertinimą 46

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 PRIEDAS 68

2 PRIEDAS 76

3 PRIEDAS 79

4 PRIEDAS 82

5 PRIEDAS 84

6 PRIEDAS 85

7 PRIEDAS 86

8 PRIEDAS 87

9 PRIEDAS 88

10 PRIEDAS 89

11 PRIEDAS 90

12 PRIEDAS 91

13 PRIEDAS 92

ĮVADAS

Temos aktualumas. Nors lyderystės koncepcijos ištakose lyderystės kompetencija būdavo išskirtinai priskiriama vadovaujančias pareigas einantiems asmenims, tačiau vėlesni lyderystės kompetencijos tyrimai vis dažniau nukreipiami ne tik į vadovo-lyderio pareigybę, bet ir į bet kurį kitą organizacijos profesionalą, siekiant identifikuoti skirtingų sričių specialistų lyderystės kompetencijų pasireiškimą bei įtaką sėkmingai organizacijos veiklai.

Istoriškai vidaus auditoriaus veiklos rezultato kryptis keitėsi nuo užtikrinimo aspekto, kad praeityje organizacijos veikla buvo vykdoma efektyviai bei laikantis nustatytų išorės ir vidaus reikalavimų, iki krypties praplėtimo ateities perspektyva, kai vidaus audito veiklos laukas buvo papildytas konsultavimo veikla turint tikslą kurti pridėtinę vertę organizacijai. Taip pat vidaus auditui keliamas uždavinys savo veikla prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo, sistemingai ir visapusiškai vertinant ir padedant gerinti organizacijos, susijusios rizikos valdymą bei kontrolės procesų veiksmingumą. Vidaus auditoriaus veikla reikalauja bendravimo ir subendravimo su visais organizacijos lygiais, įskaitant specialistus, vidurinės grandies vadovus bei aukščiausiąją vadovybę ar net atskaitomybę už organizacijos ribų, t.y. Audito komitetui ar Priežiūros institucijai. Teikdamas savo nepriklausomą tam tikros organizacijos veiklos srities vertinimą, vidaus auditorius dažnai tampa ne tik veiklos atspindžiu, bet ir pirminiu pokyčio iniciatoriumi ar inovacijų katalizatoriumi. Tai tik keli veiklos aspektai, kurie suponuoja mintį, kad lyderystės kompetencijų ugdymo/-si aktualumo lygis kyla ir šios srities profesionalams. Tarptautinis vidaus auditorių institutas jau yra įsteigęs atskirą sertifikuotą kvalifikaciją – QIAL (angl. *Qualification in Internal Audit Leadership*) – Vidaus audito lyderystės kvalifikaciją profesiniam tobulėjimui.

Temos ištirtumas. Lyderystės kompetencijos teorinės ištakos sietinos su mokslininkų darbais, atliktais dar XX a. pab. bei ir XXI a. pr. Vėliau sekė D. Golemano, R. Boyatzis and A. McKee (2002) darbai, kurie lyderystės kompetencijas suskirstė į asmenines ir socialines kompetencijas. Netrukus į kompetencijų modelį yra įtraukiama emocinės kompetencijos dalis. M. K. Filipova (2015) savo pasiūlytame vadovo lyderystės kompetencijų ugdymo modelyje akcentavo tokias sudedamąsias dalis kaip lyderis ir pasekėjai bei jų sąveika. Jos modelyje esmine sudedamąja dalimi tampa ir pačios organizacijos įtaka lyderystės kompetencijos pasireiškimui. Po vėlesnių tyrinėjimų R. Maqboolas (2017) atskleidžia ir vadovų „žmogiškųjų“ įgūdžių ar tokių kompetencijų, kaip bendravimas, komandinis darbas, dėmesingumas bei konfliktų sprendimas svarbą projekto ar veiklos sėkmei.

Inicijuodama tyrimą apie lyderystės kompetencijos įtaką vadybininko veiklos tobulėjimui viešbučių versle M.K. Filipova (2016) lyderystės kompetencijas suskirstė į klasterius, tokius kaip verslo auginimo, sėkmės siekimo ir bendro laimėjimo. I.Portnova ir L. Peiseniece (2017) tyrimui sudarydamos kompetencijų modelį, skirtą Inovacijų lyderiams, praplėtė jį iki tokių 9 sudedamųjų

dalių, kaip strateginis požiūris, strategijos įgyvendinimas, orientaciją į verslą, orientaciją į rezultatą, orientacija į kūrybiškumą, orientacija į tobulėjimą, komandos formavimas, efektyvios komandos veiklos užtikrinimas bei asmeninės savybės.

Lietuvos mastu Lietuvos valstybės tarnautojų kompetencijų modelį kūrė R. Rekašienė ir T. Sudnickas (2014) ir kompetencijas išskyrė į penkis tipus: motyvai, individualios savybės ir bruožai, asmeninės nuostatos bei savęs suvokimas, žinios ir įgūdžiai. V. Šilingienė (2011) iškėlė mintį, kad lyderystė gali būti įvardijama kaip viena iš kompetencijų bendroje kompetencijų struktūroje ir apibendrinus įvairius požiūrius į lyderystę, išskyrė šiuos penkis pagrindinius kompetencijų lygius: techniniai įgūdžiai ir žinios, tarpasmeniniai įgūdžiai, vadovavimo įgūdžiai, asmeninės lyderio savybės bei lyderystės įgūdžiai. Savo sukurtą modelį ji taikė tolimesniems tyrimams, kaip lyderystės kompetencijos įtaka karjeros atžvilgiu bei kokie lyderystės kompetencijos elementų pokyčiai dominuoja moterų lyderystės vystymosi individualios ilgalaikės karjeros atžvilgiu.

R. Paulienė (2017) savo tyrimo modelį, orientuotą į finansų sektoriaus organizacijas, sudėliojo iš 3 klasterių - kognityvinės srities, emocinio intelekto bei socialinės srities kompetencijų bei juos apjungiančios lyderystės praktikos, sudarytos iš 5 elementų. S. Jokūbauskienė (2014) tyrinėjo Žinių visuomenės bei Informacinio sektoriaus lyderių kompetencijas.

Galime pastebėti, kad pastaruoju metu tiek užsienio, tiek Lietuvos mokslininkai ir tyrėjai didelį dėmesį skyrė kompetencijų analizavimui bei kompetencijų modelių kūrimui. Tyrimai padėjo nustatyti specifines lyderystės kompetencijas, kurios reikalingos vienai ar kitai veiklai vykdyti. Nors lyderystės kompetencijos modeliavimas ne tik vadovų, bet ir lyčių ar skirtingų profesionalų lygmenyse įgauna pagreitį, tačiau panašios pakraipos tyrimų sritis, apimanti vidaus auditoriaus veiklą, nėra pilnai išplėtota.

Tarptautinis vidaus auditorių institutas 2006 m. ir pakartotinai 2010 m. vykdė globalią vidaus auditorių bei vidaus audito skyrių/padalinių vadovų apklausą apie pagrindines kompetencijas vidaus auditoriaus veikloje. Šiame darbe nuspręsta sieti lyderystę su kompetencijomis ir tyrinėti lyderystės kompetencijų aktualumą ir raišką vidaus auditoriaus veikloje. Atlikus įvairių sričių lyderystės kompetencijų struktūrų ir jų elementų analizę, įskaitant ir tarptautinių vidaus auditorių profesionalus vienijančių organizacijų siūlomas įžvalgas, bei pasitelkiant V. Šilingienės sukurta bendra kompetencijų struktūra, darbo autorė siekė adaptuoti ir pasiūlyti vidaus auditoriaus profesionalo kompetencijų modelį, papildytą lyderystės kompetencijos dalimi. Vidaus auditoriaus kompetencijų modelio raiška bei aktualumas empiriškai patikrinti vykdant vidaus auditorių apklausą.

Tyrimo objektas – Lietuvos vidaus auditorių patirtis ir įžvalgos apie lyderystės kompetencijų pasireiškimą bei aktualumą jų veikloje.

Problema – Lietuvos vidaus auditorių vertinimu, kiek lyderystės kompetencija yra aktuali jų darbinėje veikloje, kokia yra lyderystės kompetencijos svarba bendroje vidaus auditorių kompetencijų modelio struktūroje bei kokie lyderystės kompetencijos elementai labiausiai pasireiškia jų veikloje.

Tikslas – nustatyti ir ištirti lyderystės kompetencijos aktualumą ir raišką vidaus auditoriaus veikloje.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti ir apibendrinti lyderystės reiškinio ištakas bei aktualijas;
2. Išnagrinėti ir apibendrinti lyderystės kompetencijos sampratą;
3. Atlikti teorinę lyderystės kompetencijos modelių analizę ir sudaryti vidaus auditoriaus kompetencijų modelį, papildytą lyderystės kompetencijos dalimi;
4. Ištirti lyderystės kompetencijos raišką ir aktualumą vidaus auditoriaus veikloje, remiantis pasiūlytu vidaus auditoriaus kompetencijų modeliu, papildytu lyderystės kompetencijos dalimi;
5. Remiantis atliktu empiriniu tyrimu, suformuluoti pasiūlymus tolimesniems vidaus auditoriaus kompetencijos modelio, papildyto lyderystės kompetencija, tyrinėjimams.

Informacijos rinkimo ir tyrimo metodai. Teoriniams darbo aspektams atskleisti buvo remiamąsi įvairių mokslinės literatūros šaltinių (knygų, vadovėlių, daktaro disertacijų, mokslinių straipsnių) lietuvių bei anglų kalbomis analize, sinteze, lyginimu bei apibendrinimu. Atlikus sisteminę literatūros ir įvairių lyderystės kompetencijų modelių struktūrų analizę, buvo sudėliotas teorinis vidaus auditoriaus kompetencijų modelis, papildytas lyderystės kompetencijos dalimi. Praktinio tyrimo metu buvo atliekamas pasiūlyto vidaus auditoriaus kompetencijų modelio kiekybinis tyrimas, naudojant anketinę apklausą. Empirinio tyrimo duomenys apdorojami ir analizuojami naudojantis SPSS 22.0 ir Microsoft Excel programomis.

Darbo struktūra. Magistrinį darbą sudaro įvadas, 4 skyriai, 7 poskyriai, išvados, pasiūlymai, literatūros sąrašas (44 šaltiniai). Darbe pateikta 14 lentelių, 19 paveikslų, 13 priedų. Darbo apimtis (be priedų) – 66 psl.

Autoriaus padėka. Darbo autorė dėkinga Lietuvos vidaus auditorių asociacijos Valdybos nariams, prisidėjusiems prie tyrimo apklausos anketos platinimo bei vidaus auditoriams, skyrusiems laiko pasidalinti savo patirtimi bei įžvalgomis atsakant į apklausos anketoje pateiktus klausimus.

1. TEORINIS LYDERYSTĖS REIŠKINIO DISKURSAS

1.1 Lyderystės ištakos ir sąvoka

Lyderystės fenomeno aktualumą parodo tūkstančiai išleistų knygų ar parašytų mokslinių straipsnių šia tema. Tai vienas iš reiškinių, kuris daug dėmesio sulaukia ir iš populiariosios ne mokslinės literatūros kūrėjų bei skaitytojų taip pabrėžiant jų aktualumą plačiam interesantų ratui. J. Storey'as, pažymi, kad leidinių lyderystės tema skaičius išaugo nuo 136 pavadinimų 1970-1971 m. iki 1 105 pavadinimų 1990-1991 m. 2011 m. šis skaičius siekė 66 215, o 2014 m. – net 105 538 pavadinimus (cit. pgl: Skarbalienė 2015, 20).

Lyderystės idėja žmones domino dar nuo antikos laikų, kai buvo dalinamasi pasakojimais apie senovės miestų, valstybių valdytojus, konsulus, imperatorius, karvedžius bei politikus. Lyderystės sąvokos ištakos siejamos su „Didžiojo žmogaus" (angl. *„Great Man" theory*) teorija, kuri, pasak A. Skarbalienės (2015, 14), yra vadinama ta dalis vadybos mokslo istorijos, kuri egzistavo jau tuomet, kai šiuolaikinis vadybos mokslas dar nebuvo sukurtas ir vyravo maždaug iki XIX a. Pagal minėtą teoriją, lyderiai gimsta, o nėra ugdomi, vadinasi, gebėjimas vadovauti yra paveldimas asmens bruožas. S. Amin'as ir Y. Kamal'as (2016, 307), nagrinėdami natūralias (įgimtas) lyderio savybes, cituoja J. Dewey'as, kuris pateikė savo išvadas, jog „mokyti asmenį, kuris neturi natūralių (įgimtų) lyderio savybių yra tiesiog laiko gaišimas. Taigi, jei teigiamo signalo ir asmenybės lyderio potencialo nėra, tai yra netinkamas išteklių naudojimas stengiantis jį pakelti". Tuo tarpu pastarųjų laikų „New leadership" termino šviesoje, R. Paulienė (2017, 102) priėjo išvados, kad naujos lyderystės teorijos tapo iššūkiu tradicinės lyderystės teorijoms, nes joms keliami socialiniai ir komunikaciniai klausimai. Naujosios lyderystės sąvoka apima ne tik individualių lyderių ir jų savybių, bet ir jų veiklos vystymą. Šiuolaikinės organizacijos susiduria su tokia aplinka, kur pokyčiai sukuria neapibrėžtumą ir nenuspėjamumą, o probleminės situacijos yra kompleksinės ir jų tiek daug, kad vienam ar keliems asmenims sudėtinga jas identifikuoti ir spręsti. Lyderystės plėtra grindžiama didėjančiu kolektyviniu organizacijos narių pajėgumu įsitraukti į lyderystės vaidmenis ir procesus, pabrėžiama lyderystės plėtros svarba visais organizacijos lygmenimis, nes lyderystė – ne tik individualus, bet ir kompleksinis reiškinys, apimantis lyderio, socialinės ir organizacinės aplinkos interakcijas.

Lyderystės termino apibrėžimas kildinamas iš XIX a. ir angliško žodžio „leadership", kurį vėliau laipsniškai perėmė ir adaptavo kitos kalbos, tame tarpe ir lietuvių kalboje vartojami žodžiai „lyderystė", „lyderiškumas", „lyderiavimas". Pastebėtina tai, kad LR Terminų banke nėra randamas žodis „lyderystė", tačiau VLKK teigimu, „Abstraktai *lyderystė, lyderiškumas, lyderiavimas* prireikus gali būti vartojami".

Vadybos instituto išleistas Verslo ir vadybos žodynas (angl. *Chartered Management Institute „Dictionary of Business & Management*") (2004) lyderystę (angl. *leadership*) apibrėžia kaip

„gebėjimą kurti kryptį, daryti įtaką ir suvienyti kitus siekti bendrų tikslų, motyvuojant ir skatinant įsipareigoti imtis veiksmų ir perleidžiant atsakomybę už veiklos įgyvendinimą“. Pasak G. Northouse‘o (2009, 14), per pastaruosius 60 metų buvo sukurtos net 65 skirtingos klasifikavimo sistemos lyderystės dimensijoms apibrėžti. Apžvelgęs įvairias lyderiavimo teorijas ir tyrimus, Ralph M. Stogdill‘as (1990, 7) priėjo išvados, kad „yra beveik tiek skirtingų lyderiavimo terminų apibrėžimų, kiek ir žmonių, bandžiusių jį apibūdinti. G. Yuklas pastebi (2013, 19), kad „terminas lyderystė buvo paimtas iš bendrojo žodyno ir įtrauktas į mokslo disciplinos techninį žodyną iš naujo ir tiksliai jo neapibrėžus“. Taip atsirado interpretavimo laisvė pasireikšti to paties termino prasmių įvairovei.

Lyderystės sąvoka lietuvių ir užsienio literatūroje apibūdinama labai įvairiai. Viena iš pastebėtų tendencijų, kad lyderystė apibrėžiama kaip procesas (žr. 1 lentelė).

1 Lentelė. Lyderystės sąvokos apibrėžimai, ją apibrėžiant kaip procesą

Lyderystės sąvokos apibrėžimas	**Apibrėžimo autorius**
Lyderystė- užduočių paskirstymas; bendravimas su darbuotojais, žmonių motyvavimas; efektyvus paties vadovo darbo organizavimas.	B. Leonienė, 2001
Lyderystė- tai **procesas**, kurio metu individualus žmogus daro įtaką grupės nariams, kad būtų įgyvendinti grupės ar organizacijos tikslai.	N. Chmiel, 2005
Lyderystė tai: 1. Rūpinimasis aktyviu komandos darbu; 2. Komandos tikslų patikslinimas, narių telkimas; 3. Žinojimas narių privalumų bei trūkumų; 4. Apibrėžimas darbo sričių ir komunikacijos kanalų.	J. Kasiulis ir V.Barvydienė, 2005
Lyderystė- tai **procesas**, kurio metu lyderis daro įtaką grupei, kad būtų įgyvendintos numatytos užduotys.	V. Micevičius, 2003
Lyderystė suprantama, kaip : a) **procesas**; b) lyderystė susijusi su įtaka; c) lyderystė atsiranda grupės kontekste; d) lyderystė susijusi su tikslo pasiekimu. *Lyderystė*- tai adaptyvių ir konstruktyvių pokyčių ieškojimas, pokyčių bei judėjimo sukėlimas.	P. G. Northouse, 2007
Lyderystė – tai įtakos, daromos asmens ar asmenų grupei, veiksmų **procesas** siekiant užsibrėžtų tikslų tam tikroje situacijoje.	P.Hersey, K. Blanchard, 1988
Lyderystė – tai galimybė peržengti organizacinės kultūros ribas, kad pradėtume evoliucinius pokyčių **procesus**, kurie leis mums geriau prisitaikyti.	H. Schein (1992).
Lyderystė yra socialinis **procesas**, kurio metu vienas žmogus daro įtaką kitų elgesiui nenaudodamas prievartos ar grasinimų.	Buchanan and Huczynski, 1997.
Lyderystė gali būti laikoma įtakos, daromos organizuotos grupės veiksmams, nukreiptiems į tikslų nustatymą ir jų pasiekimą, **procesu**.	R. Stogdill (1950)
Lyderystė – tai **procesas**, kurio metu vienas asmuo nustato kryptį arba tikslą kitam ar kitiems asmenims ir drauge su jais kompetentingai ir atsidavę eina ta kryptimi.	E. Jaques, S.D. Clement (1994).
Lyderystė – tai bendravimo **procese** dedamos pastangos daryti įtaką pasekėjų veiksmams siekiant vieno ar kelių tikslų.	J. H. Donelly, J.M. Ivancevich, J. L. Gibson (1985).
Lyderystė – tai **procesas**, kuriuo individai skatina individų grupes siekti bendrų tikslų.	P.G. Northouse (2004)
Lyderystė – tai lyderio ir jo sekėjų abipusės įtakos **procesas**	E. Hollander (1978)

Sudaryta darbo autorės pagal (Masiulis ir Tadas Sudnickas, 2007, 283-288) bei kt. autorių darbus

Kaip apibendrina P.G. Northouse‘as (2009, 14), galima išskirti šias svarbiausias lyderystės reiškinio sudedamąsias dalis:

a) Lyderystė yra **procesas**;
b) Lyderystė susijusi su įtaka;
c) Lyderystė atsiranda grupės (darbo autorės papildymas: pasekėjų) kontekste;
d) Lyderystė susijusi su tikslo pasiekimu.

Lyderystę akcentuojant kaip **procesą**, reiškinys matomas kaip įvykis, kuriame dalyvauja lyderis ir jo pasekėjai arba sąveika, kai lyderis daro poveikį sekėjams, o šie veikia lyderį. Anot P.G. Northouse‘o (2009, 15), „šitaip apibrėžta lyderystė reiškia, jog kiekvienas gali būti lyderiu. Lyderystė neapsiriboja tik formaliai paskirtu grupės lyderiu“. Jam antrina ir G. Yuklas (2013, 20), kad Lyderystę gali pademonstruoti tiek formaliai, tiek neformaliai atrinkti lyderiai.

Lyderystės reiškinys yra neatsiejamas nuo *įtakos* kitiems aspekto. „Įtaka yra būtina lyderystės sąlyga. Be įtakos nėra lyderystės“ teigia P. G. Northouse‘as (2009, 15). V. Šilingienė taip pat antrina (2012, 11), kad nepaisant daugybės lyderystės apibrėžimų, visi turi vieną vardiklį, t. y. įtakos darymo procesą. Kalbėdamas apie *įtaką,* G. Yuklas (2013, 20-22) akcentuoja, kad lyderystės reiškinyje svarbus aspektas yra ne tik *kas* daro įtaką, bet ir *koks* yra įtakos *tikslas*, *kokio tipo* (paremta priežastimi ar emocija) *įtaka* yra naudojama bei koks sulaukiamas *įtakos rezultatas*. Jis pateikia (2013, 25) ir aspektus, kurie gali būti įtakojami lyderio:

- tikslų ir strategijų pasirinkimas,
- narių motyvacija pasiekti tikslus,
- narių abipusis pasitikėjimas ir bendradarbiavimas,
- darbo veiklos organizavimas ir koordinavimas,
- išteklių paskirstymas veiklai ir tikslams,
- narių įgūdžių ir pasitikėjimo plėtra,
- narių mokymasis ir dalijimasis naujomis žiniomis,
- parama ir bendradarbiavimas iš trečiųjų šalių,
- formalios struktūros, programų ir sistemų sudarymas/projektavimas,
- bendrų narių įsitikinimų ir vertybių įtakojimas.

Lyderystė yra neatsiejama nuo *grupės* arba *pasekėjų* bei sąveikos tarp jų. P.G. Northouse‘as (2009, 15) pastebi, kad „ir lyderiai, ir sekėjai kartu dalyvauja lyderystės procese“. Ir būtent lyderiui tenka atsakomybė už jų abiejų sąveikos inicijavimą, komunikavimo ryšių sukūrimą bei palaikymą. Remdamiesi G. Yuklo (2013, 28) apibendrintais įvairių lyderystės teorijų kintamaisiais, būdingais lyderiui bei *pasekėjams*, matome, kas juos sieja ir skiria (žr. 2 lentelė).

2 lentelė. Lyderio ir pasekėjų charakteristikų palyginimas

LYDERIO charakteristikos	**PASEKĖJŲ charakteristikos**
Savybės (motyvai, asmenybė)	Savybės (poreikiai, vertybės, savęs samprata)
Pasitikėjimas ir optimizmas	Pasitikėjimas ir optimizmas
Įgūdžiai ir patirtis	Įgūdžiai ir patirtis
Poveikio taktika	Įsipareigojimas ir pastangas
Požiūris į pasekėjus	Požiūris į lyderį
Vertybės, vientisumas ir moralinė raida	Identifikavimas su lyderiu
Lyderystės elgesys	Pasitenkinimas darbu ir lyderiu
Psichiniai modeliai (įsitikinimai ir prielaidos)	Bendradarbiavimas ir tarpusavio pasitikėjimas

Sudaryta darbo autorės pagal (G. Yukl 2013, 11)

Pasak K. Masiulio ir T. Sudnicko (2007, 172) „daugelis lyderystės koncepcijų pagrįstos prielaida, kad skirtingu laiku vienas arba keli žmonės gali būti identifikuoti kaip lyderiai pagal kai kuriuos akivaizdžius požymius, kurie išskiria juos iš kitų žmonių, dar vadinamų pasekėjais arba pavaldiniais“. E. Milner ir P. Joyce‘as, (2005, 79) kalbėdami apie lyderystės iššūkius viešajame sektoriuje, akcentavo, kad šiose organizacijose lyderiai turi būti prisitaikantys (angl. *adaptive*), o tai reiškia, kad jie turėjo gebėti vystyti, komunikuoti ir įgyvendinti organizacinius pokyčius daug dėmesio skirdami tam, jog visi suinteresuotieji subjektai tokiuose pokyčių procesuose jaustųsi dalyvaujantys ir galbūt net įgaliotieji.

Lyderystės sąvoka aprėpia ir *tikslo* siekimo aspektą. Lyderystės reiškinio kontekste gali pasireikšti tiek individualių, tiek bendrų tikslų siekimas. P. G. Northouse‘o (2009, 15) nuomone, „lyderiai savo energiją kreipia į žmones, kurie mėgina kartu ko nors siekti, todėl lyderystė atsiranda ir daro poveikį tokioje aplinkoje, kur žmonės siekia tikslo“. Pastebėtina, kad bendrų tikslų siekimo kontekste, gali kilti individualių tikslų poreikis, kuris koreliuotų bei teigiamai įtakotų bendrų tikslų pasiekimą, todėl, anot V. Šilingienės, (2012, 11) kaip viena iš lyderio funkcijų būtų lyderio pagalba sekėjams, sekėjų grupėms ar pavieniams asmenims įgyvendinti tikslus.

3 Lentelė. Lyderystės sąvokos apibrėžimai akcentuojant *vizijos* svarbą

Lyderystės sąvokos apibrėžimas	**Apibrėžimo autorius**
Lyderis formuoja ir perteikia *viziją*, suteikiančią prasmės kitų žmonių veiklai.	Ch. Handy (1992).
Lyderystė – tai savęs pažinojimas, kitiems gerai suvokiamos *vizijos* turėjimas, pasitikėjimo tarp kolegų ugdymas ir efektyvūs veiksmai, padedantys įgyvendinti savo lyderio potencialą. *Lyderystė* – tai gebėjimas paversti *viziją* tikrove.	W. Bennis
Lyderystė – tai ne asmuo ir ne pozicija. Tai sudėtingi moraliniai žmonių santykiai, grindžiami pasitikėjimu, įsipareigojimu, atsidavimu, emocijomis ir bendra *vizija*.	J. Ciulla (1998)

3 lentelės tęsinys

Lyderystė – tai vizijos perteikimas, vertybių įgyvendinimas ir aplinkos, kurioje galima sėkmingai veikti sukūrimas.	D. Richards and S. Engle (1986)
Lyderystė – tai vizijos apie trokštamą ateitį, kuri į savo tinklus įtrauktų visus organizacijos narius, sukūrimas	D. Brymann (1986)

Sudaryta darbo autorės pagal (Masiulis ir Tadas Sudnickas, 2007, 283-288)

4 Lentelė. Lyderystės sąvokos apibrėžimai, ją apibrėžiant kaip *meną*

Lyderystės sąvokos apibrėžimas	**Apibrėžimo autorius**
Lyderystė - **menas** priversti padaryti tai, ko jūs norite, nes ir jis nori tai padaryti.	D. D. Eisenhoweris, JAV prezidentas (1890-1969).
Lyderystė- tai **menas** sutelkti kitus ir sužadinti jiems norą kautis už bendrus siekius.	J. M. Kouzes, B.Z. Posner (1995)

Sudaryta darbo autorės pagal (Masiulis ir Tadas Sudnickas, 2007, 283-288)

Lietuvos respublikos Terminų bankas „meną“ apibrėžia kaip „Visuomeninę sąmonės formą, žmonijos dvasinės kultūros dalį, specifinę pasaulio dvasinio ir praktinio įvaldymo rūšį“.

G. Yuklas (2013, 20) net kėlė klausimą, kad „jei lyderystė žmonėms turi tiek daug skirtingų prasmių, kai kurie teoretikai abejoja, ar tai netgi naudinga traktuoti kaip mokslinį konstruktą“.

Apibendrindami galime teigti, kad nors lyderystės sąvoka, jos pasireiškimo būdai, įtakos svarba organizacijai yra labai nevienareikšmė, tuo pačiu tai yra nuolat kintantis reiškinys, iškeliantis naujus probleminius klausimus ir tyrimo idėjas.

1.2. Lyderystės reiškinio aktualijos

J. Storey‘as (2006, 73) teigė, kad lyderystė yra organizacinės sėkmės šaltinis ir pagrindinis organizacinių rezultatų vertinimo rodiklis. O lyderystės reiškinio trūkumas gali būti kritikuojamas ne tik konkretaus verslo, bet ir nacionaliniu lygmeniu.

Lyderystės teorijų bei susijusių tyrimų kryptys vystėsi priklausomai nuo to, koks buvo tyrėjo požiūris į lyderystės reiškinį.

Istorijos tėkmėje lyderystės reiškinio aprėptis kito tiek į gylį, tiek į plotį - nuo akcentų apie lyderių įgimtas savybes, ugdomus įgūdžius, sąveikos su pasekėjais iki pasireiškimo komandoje bei lyderio ir pavaldinių asmenybių tipų suvokimo. Naujosios lyderystės teorijos lyderystės mokslinę mintį praplečia emociniais, socialiniais, etiniais ir moraliniais aspektais. R. Boyatzis ir A. McKee (2006, 22) pristatė darnios lyderystės fenomeną, akcentuodami, kad „darnūs lyderiai gerai valdo savo emocijas ir tiksliai įvertina žmonių ir grupių nuotaikas, sąmoningai įsiklauso į žmones, sutelkia juos

bendram tikslui, sukuria bendrumo jausmą ir tokią atmosferą, kurioje žmonės gali pasisemti entuziazmo, energijos ir troškimo kartu eiti teisinga kryptimi“.

Pastarųjų metų lyderystės tyrimai krypo į etinės lyderystės (angl. *ethical leadership*) pusę. Viena iš didžiausių ironijų kalbant apie lyderystę yra tai, kad kuomet verslas ar organizacija veikia sklandžiai, lyderių etikai mes skiriame per mažai dėmesio, tačiau kuomet veikla ar jos rezultatai prastėja, staiga atsiranda rūpestis dėl etinių lyderio elgesio aspektų, nors geroji praktika kviečia nuolat kelti aukštus etinius reikalavimus lyderiui. Lyderystės etika yra gana nauja taikomosios etikos sritis, kuri kelia tikslą pateikti savo įžvalgas, kaip labiau skatinti etinę lyderystę ir užkirsti kelią neetiškam elgesiui (Ciulla 2018, 249). D. J. Marquardt‘as su bendraautoriais (2018, 609) etinės lyderystės klausimo tyrinėjimą apjungė su rasistiniais aspektais ir tyrimų rezultatų įtakoti skatino plėtoti intervencijas, kurios mažintų rasinio šališkumo poveikį lyderio etikos vertinimui. Tuo tarpu Sh. Zhangas ir Y.Tu‘as (2018, 1094) žvelgė kaip etinės lyderystės pasireiškimas koreliuoja su šeiminio ir asmeninio gyvenimo pasitenkinimu. Jie priėjo išvados, kad etinė lyderystė yra veiksminga skatinti pozityvų darbo ir šeimos ryšį ir taip formuoti darbuotojų pasitenkinimą šeimyniniu bei asmeniniu gyvenimu. Jie taip pat akcentavo,kad organizacijos turi skirti dėmesio etinės lyderystės ugdymui įvairiuose vadovų lygmenyse. Praplečiant mintį apie vadovų ugdymą, svarbu paminėti, kad S. Holtas, H. Ashley ir A. Gilley (2018, 222) siekdami apibrėžti pagrindinius Lyderystės ugdymo programų komponentus akcentavo, kad būsimų lyderių ugdymas turi būti nukreiptas ugdant tokias kompetencijas, kaip sugebėjimas motyvuoti kitus ir tinkamai komunikuoti. Iš lyderio elgesio perspektyvos ypatingai akcentavo darbuotojo kaip unikalios asmenybės vertinimą bei komandinio darbo skatinimą ir bendradarbiavimą.

Tikėtina, kad ateity lyderystės reiškinio pasireiškimas bus fiksuojamas vis įvairesniame kontekste ir kitame diapozone. E. H. Scheinas, (2004, 414) kalbėdamas apie organizacijos kultūrą, jos transformacijos kertiniu aspektu įvardina lyderystės reiškinį. Organizacijos kultūros pokyčiai kartais reikalauja sąmoningo tam tikrų kultūros elementų sunaikinimo, o tai savo ruožtu reikalauja gebėjimo atsisakyti savo pačių sukurtos praktikos, suprasti, kas reikalinga organizacijos išlikimui, ir padaryti tokius dalykus, kurie leistų toliau vystytis. Pasak jo, „be lyderystės pasireiškimo, organizacija ir jos nariai negalėtų prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkos sąlygų“.

Verslo pasaulis susidurdamas su naujais iššūkiais, pasiūlė ir naujas sąvokas. Neskaitant fakto, kad pats trumpinys buvo pasiūlytas JAV kariuomenės Šaltojo karo laikais, P.J.H. Shoemakeris, S. Heatonas ir D. Teece (2018, 15) teigė, kad pasaulis, kuriame veikia šiandienos verslas, tapo ne tik rizikingesnis, bet ir VUCA (angl. *volatile, uncertain, complex and ambiguous*), o t.y. besikeičiantis, neapibrėžtas, kompleksinis ir tuo pačiu dviprasmiškas. P. Kinsingeris ir K. Walch teigė, kad žmogiškojo potencialo ir neurologijos mokslinių tyrimų bendradarbiavimas gali padėti atskleisti būdus kaip lyderiams ugdytis mąstyseną bei gebėjimus. Jų tyrimas parodė, kad kertiniai VUCA pasaulio

išgyvenimo elementai yra žinios (angl. *knowledge*), dėmesingas įsisąmoninimas (angl. *mindfulness*) ir gebėjimas (angl. *ability*):

1. Sukurti viziją ir „suprasti pasaulį“;
2. Suprasti savo ir kitų vertybes bei ketinimus;
3. Siekti aiškumo sau ir siekti tvarių santykių bei sprendimų;
4. Praktikuoti judrumą (angl. *agility*), gebėjimą prisitaikyti bei plūdrumą/gyvumą (angl. *buoyancy*);
5. Plėtoti ir įtraukti socialinius tinklus.

Paraleliai su VUCA pasaulio terminu iškilo ir nauja antrepreneriškos lyderystės sąvoka. Kaip teigė R. A. Karol (2015, 33), „Visoms įmonėms reikia įvaldyti antrepreneriškos lyderystės pajėgumus, nes tai būtina jų gyvybingumui ir išlikimui.“ Tuo tarpu kiti tyrėjai antreprenerystę ir lyderystę nagrinėjo kaip atskirus reiškinius. V.-C. Ionescu‘as ir A.-M. Grigore (2016, 485) ieškojo sąsajų tarp antreprenerystės, vadovavimo ir lyderystės. Jie teigė, kad egzistuoja daugybė ryšių tarp šių 3 reiškinių, tačiau pagrindinis dalykas, kuris juos jungia yra pokyčiai. Jei antreprenerystė yra sugebėjimas pamatyti ir pasinaudoti galimybe, vadovavimas - tam tikrų žingsnių seka tikslui pasiekti, tai lyderystei jie priskyrė gebėjimą tam tikrai žmonių grupei sukurti viziją, juos motyvuoti ir paskatinti pagreitį / impulsą, kad sėkmingai būtų įgyvendintas naujas pokytis ar galimybė.

Apibendrindami galime pastebėti, kad Lyderystės reiškinio aktualijos, įtakotos globalizacijos, nuolatinės technologinės pažangos bei organizacijų veiklos pasauliniu lygiu, kinta ypatingai dideliu greičiu, todėl sėkmingam prisitaikymui prie naujų iššūkių kyla naujų kompetencijų poreikis įvairiuose organizacijų lygmenyse ar profesinėse srityse.

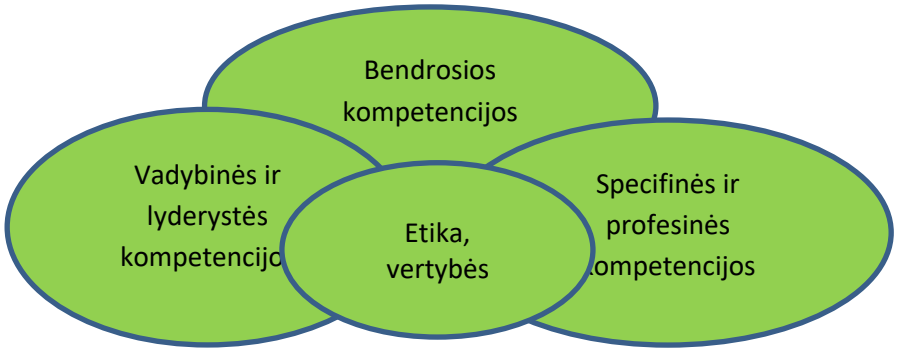
2. TEORINIS LYDERYSTĖS KOMPETENCIJOS DISKURSAS

2.1. Kompetencijos ir kompetencijos modelio sąvoka

Tarptautinių žodžių žodynas (2007) žodį kompetenciją kildina iš lotyniško žodžio „competentia“, reiškiančio priklausomybę bei pateikia apibrėžimą, kad „kompetencija - tai klausimų ar reiškinių sritis, su kuria kas gerai susipažinęs“. Angliška „kompetencijos“ sąvokos (angl. *competence*) apibrėžtis užsienio žodynuose pateikiama tiksliau. Nors Oksfordo žodynas (angl. *Oxford Online Dictionary*) kompetenciją apibrėžia abstrakčiau, t.y. kaip gebėjimą ką nors atlikti sėkmingai ir efektyviai, tačiau Merriam-Webster žodynas kompetencijos sąvoką praplečia apibrėždamas ją kaip tam tikrų įgūdžių ir gebėjimų rinkinį. Plačiausią kompetencijos apibrėžimo sąvoką pateikia Verslo žodynas (angl. *Business Dictionary*) teigdamas, kad „kompetencija – tai rinkinys tarpusavyje susijusių gebėjimų, įsipareigojimų, žinių ir įgūdžių, kurie įgalina asmenį (ar organizaciją) veiksmingai atlikti darbą arba efektyviai veikti tam tikroje situacijoje; kad kompetencija parodo pakankamą žinių bei įgūdžių lygį, kuris įgalina asmenį veiksmingai veikti plačiame situacijų spektre“. Kadangi kiekvienas atsakomybės lygis turi savus reikalavimus, kompetencija gali pasireikšti bet kuriame asmens gyvenimo laikotarpyje ar karjeros kelyje. Tuo tarpu, Aiškinamasis kvalifikacijos sistemų žodynas (2008) akcentuoja ir patirtį bei kompetencijos kaip įgyjamo bruožo (savybės) aspektą, apibrėždamas ją kaip „asmens gebėjimą, naudojantis turimomis žiniomis, įgūdžiais, savybėmis ir patyrimu, atlikti tam tikrą darbą; kompetenciją lemia mokymosi ar studijų metu įgytos žinios, gebėjimai, susidarytas požiūris ir vertinimas“.

Kadangi pasirinkta tema nagrinėjama Vidaus auditorių veiklos kontekste svarbus pažymėti ir vienas iš kompetencijos aspektų, t.y. etikos arba vertybinis aspektas. A. Skarbalienė (2015, 41) savo darbe pateikia ir E. Webb mintis, kuris kompetencijos, kaip žinių ir mokėjimų struktūros, apibrėžimą papildo profesinių-vertybinių nuostatų bloku. Kitas vidaus auditorių veiklos aspektas priskirtinas prie kompetencijų būtų ir nuolatinis profesinis tobulėjimas. Kaip pažymi G. Gedvilienė, R. Laužackas ir V. Tūtlys (2010, 7) savo mokslo studijoje „kompetencija integruoja ne tik gebėjimą mokytis, bet ir motyvaciją profesinam tobulėjimui“.

R. Rekašienė ir T. Sudnickas (2014, 591) **kompetencijų modelį** apibrėžia kaip „konkrečios pareigybės ar artimų pagal prigimtį pareigybių grupei būdingų išmatuojamų įgūdžių, žinių, patirties, elgsenos ir asmeninių savybių rinkinius, reikalingus puikiai veiklai“. Šie autoriai kompetencijas išskiria į 5 tipus: motyvai, individualios savybės ir bruožai, asmeninės nuostatos bei savęs suvokimas, žinios ir įgūdžiai. Kaip pavyzdį (žr. 1 pav.) pateikiamas Lietuvos valstybės tarnautojų kompetencijų modelį sudarančios kompetencijų grupės.



1 pav. Lietuvos valstybės tarnautojų kompetencijų modelį sudarančios kompetencijų grupės
Cit. pagal Rekašienė ir T. Sudnickas (2014, 593)

Apibendrinus gautas žinias analizuojant kompetencijos sąvoką, galime pastebėti, kad dauguma autorių akcentuoja tuos pačius esminius apibrėžimo aspektus. Tačiau labiausiai visus aspektus apimantis ir su šio darbo tyrimo sritimi besisiejantis būtų D. Lepaitės pateikiamas (2001, 40) kompetencijos sąvokos aiškinimas, kuriuo kompetencija laikomas individo žinių, mokėjimų, įgūdžių, požiūrių, vertybių bei kitų asmens savybių nulemtas gebėjimas veikti.

2.2. Lyderystės kompetencijų struktūra ir jos modeliai

Lyderystės kompetencijos sąvoką savo darbuose XX a. pab. - XXI a. pr. pradėjo vartoti daugelis autorių. Kalbant organizacijos lygmenyje, ši kompetencija tapo aktuali tiek vadovui, tiek darbuotojui, o individo lygmeny – kiekvienam žmogui, siekiančiam asmeninių ar karjeros tikslų (Šilingienė, 2012, 135).

Vieni pirmųjų lyderystės kompetencijas struktūruoti pradėjo D. Golemanas, R. Boyatzis ir A. McKee (2002, 34 - 39) jas suskirstę į 2 grupes:

1. Asmeninės kompetencijos (angl. *Personal competences*) – t.y. gebėjimai, kurie parodo kaip asmuo valdo save;
2. Socialinės kompetencijos (angl. *Social competences*) - tai gebėjimai, kurie parodo kaip jis sąveikauja su kitais („valdo santykius“).

Asmenines kompetencijas autoriai suskirstė į šias 2 dalis: (1) Savivoka (angl. *self-awareness*) ir (2) savivalda (angl. *self-management*).

Savivokos esminiai elementai būtų šie:

a) Emocinė savivoka (savo emocijų atpažinimas ir jų poveikio supratimas);
b) Tiksli savivoka (savo stiprybių ir silpnybių (ribotumų) žinojimas);
c) Pasitikėjimas savimi (tvirta savivertės ir savo pajėgumų samprata).

Savivaldos esminiai elementai susidėtų iš:

a) Emocinės savikontrolės (sugebėjimo suvaldyti sutrikdančias emocijas ir impulsyvias reakcijas);
b) Skaidrumo (sąžiningumo, vientisumo ir patikimumo demonstravimo);
c) Prisitaikomumo (lankstumo besikeičiančiose situacijose);
d) Pasiekimo (siekio pagerinti rezultatus);
e) Iniciatyvumo (pasirengimo veikti ir išnaudoti galimybes);
f) Optimizmo.

Socialines kompetencijas autoriai suskirstė į šias 2 dalis: (1) socialinis sąmoningumas (angl. *social awareness*) ir (2) santykių valdymas (angl. *relationship management*).

Socialinio sąmoningumo sudedamosios dalys būtų šios:

a) Empatija (kitų perspektyvų ir emocijų suvokimas);
b) Organizacinis sąmoningumas (skirtingų organizacijos aspektų supratimas);
c) Paslaugumas (siekis patenkinti klientų ir pasekėjų poreikius).

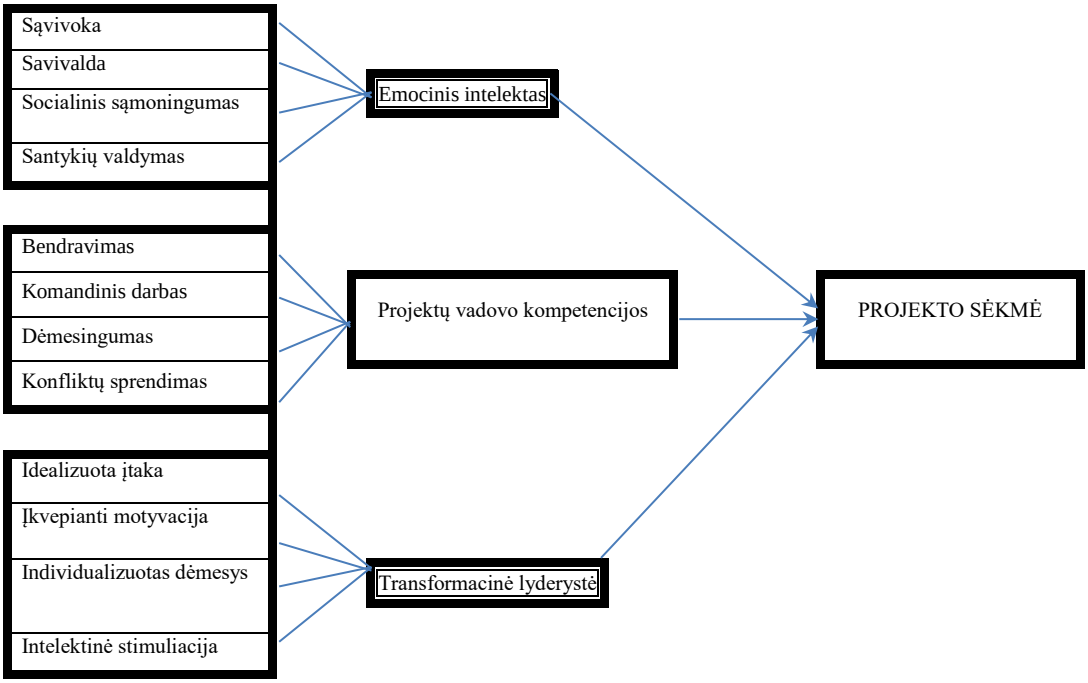
Santykių valdymo sudėtiniai elementai būtų:

a) Įkvepiantis vadovavimas (vadovavimas ir motyvavimas įtikinamais argumentais);
b) Įtakojimas (įtikinėjimo taktikų įvairovės taikymas);
c) Tobulėjimo skatinimas (per atgalinį ryšį ir nukreipimą);
d) Pokyčių katalizatorius (inicijuoti, valdyti ir vadovauti);
e) Konfliktų valdymas;
f) Santykių kūrimas (ryšių mezgimas);
g) Komandinis darbas;
h) Bendradarbiavimas.

Dar XX a. pabaigos tyrimai davė pirmuosius ženklus, kad sėkmingam projektų įgyvendinimui be techninių ir specifinių žinių, daug įtakos turi ir vadovų „žmogiškieji įgūdžiai“. S. Rowlinsono, T. K. Ho ir P.H. Yeun‘o studija apie bendravimo (santykių) stilius Hong Kong statybų projektų vadovų tarpe, parodė, kad žmogiškieji gebėjimai buvo didžiausią reikšmę projektų valdyme darantis veiksnys (cit. pgl. R. Maqbool, 2017, 59). R. Maqboolas (2017, 60) savo tyrimu pasitvirtino iškeltą hipotezę apie emocinio intelekto įtaką sėkmingam projekto įgyvendinimui statybų sektoriuje. Be jau minėtų ankstesnių autorių Savivokos (angl. *self-awareness*), savivaldos (angl. *self-management*), socialinio sąmoningumo (angl. *social awareness*) ir santykių valdymo (angl. *relationship management*) aspektų, jie taip pat savo tyrimu siekė įvertinti 2 papildomas kompetencijų grupes:

3. Projektų vadovo kompetencijas, tokias kaip bendravimas (angl. *communication*), komandinis darbas (angl. *team work*), dėmesingumas (angl. *attentiveness*) ir konfliktų sprendimas (angl. *managing conflict*);

4. Transformacinės lyderystės aspektus kaip idealizuota įtaka (angl. *idealized influence*), įkvepianti motyvacija (angl. *inspirational motivation*), individualizuotas dėmesys (angl. *individual consideration*) bei intelektinė stimuliacija (angl. *intellectual stimulation*) įtakoja sėkmingą projektų įgyvendinimą. Jų tyrimo modelio grafinis vaizdas pateikiamas 2 pav. (žr. 2 pav.)



2 pav. R. Maqbool, Y. Sudong, N. Manzoor ir Y. Rashid tyrimo modelis
Cit. pagal R. Maqbool (2017, 62)
(vertė darbo autorė)

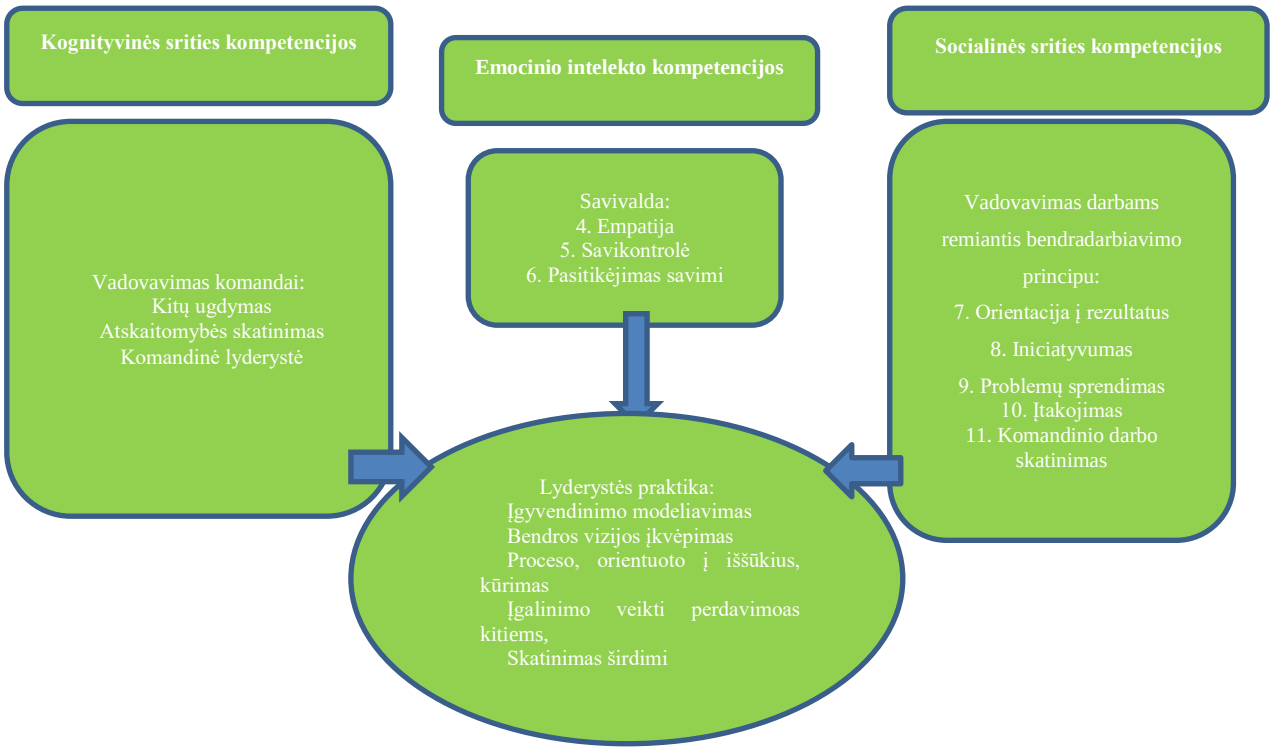
R. Paulienė (2017, 98) savo tyrimu siekė nustatyti vadybos kompetencijų ir lyderystės praktikos sąveiką Lietuvos finansų sektoriaus organizacijose. Jos pateiktas tyrimo modelis (žr. 3 pav.) susidėjo iš 3 klasterių:

1. Kognityvinės srities kompetencijos arba Vadovavimas komandai;
2. Emocinio intelekto kompetencijos arba Savivalda;
3. Socialinės srities kompetencijos arba Vadovavimas darbams remiantis bendradarbiavimo principu.

Visus tris klasterius apjungiantis elementas nurodytas kaip lyderystės praktika ir tyrime buvo apibrėžta šiais elementais:

1. Įgyvendinimo modeliavimo;

2. Bendros vizijos įkvėpimo;
3. Proceso, orientuoto į iššūkius, kūrimo;
4. Įgalinimo veikti perdavimo kitiems;
5. Skatinimo širdimi.



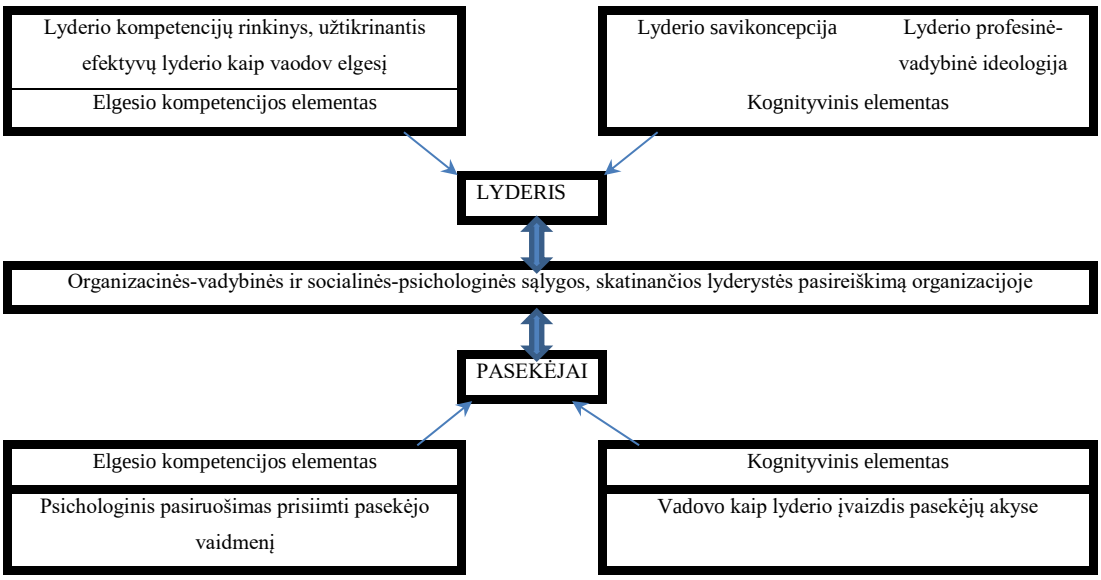
3 pav. R. Paulienės tyrimo modelis apie vadybinių kompetencijų ir lyderystės praktikos sąveiką
Cit. pagal R. Paulienės (2017, 104)
(vertė darbo autorė)

M. K. Filipova (2015) savo straipsnyje siekė pasiūlyti vadovo lyderystės kompetencijų ugdymo modelį. Kurdama lyderio kompetencijų modelį ji skatino atkreipti dėmesį į šiuos aspektus:

1. Lyderiai ir pasekėjai. Lyderystė kaip socialinis-kognityvinis reiškinys gali egzistuoti tik tada, kai šalia lyderio yra pasekėjų, kurie pasiruošę jį sekti ir įsipareigoja tapti tikslų ir užduočių įgyvendintojais.
2. Lyderio ir pasekėjo kognityvinis aspektas, t.y. kaip lyderis ir jo pasekėjai susitapatina su savo rolėmis.
3. Elgesio kompetencijos elementai tarp lyderio ir pasekėjų, kokiu būdu lyderis ir pasekėjai sąveikauja tarpusavyje.
4. Situacijos (sąlygos) lyderystės sąveikai pasireikšti. Lyderio ir pasekėjų sąveika gali susidurti su sąlygomis, kurios gali prisidėti prie lyderystės pasireiškimo arba atvirkščiai, kliudyti jai pasireikšti.

Apibendrindama ji išskyrė 5 pagrindinius struktūrinio modelio elementus skirtus lyderystės kompetencijos ugdymui:

1. Lyderio kognityvinis elementas, susidedantis iš savi-koncepcijos bei lyderystės ideologijos;
2. Lyderio elgesio kompetencijos elemento, susidedančio iš individualių-asmeninių, socialinių bei organizacinių-vadovavimo kompetencijų, užtikrinančių lyderio efektyvumą vykdant lyderio funkcijas ir formuojant lyderio įvaizdį;
3. Pasekėjo kognityvinis elementas, susidedantis iš vadovo kaip lyderio įvaizdžio savo pasekėjų akyse (Įvaizdis, tai vertybės, kurios yra svarbios pasekėjui);
4. Pasekėjo elgesio kompetencijos elementas, apibrėžiantis pasekėjo pasiruošimą bei gebėjimą būti pasekėju;
5. Organizacinės-vadybinės ir socialinės-psichologinės sąlygos, leidžiančios pasireikšti lyderystei arba skatinančios lyderystės pasireiškimą.

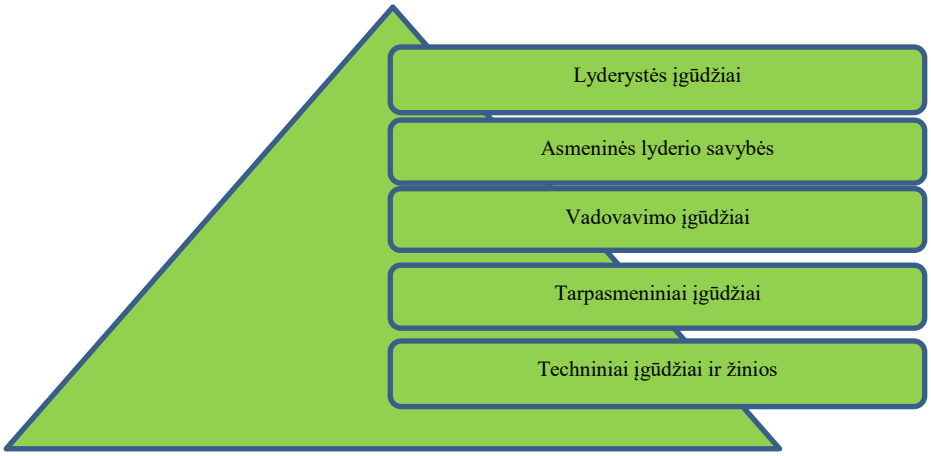


4 pav. M. K. Filipovos Vadovo lyderystės kompetencijų ugdymo struktūrinis modelis
Cit. pagal M. K. Filipova (2015, 9)
(vertė darbo autorė)

Galime pastebėti (žr. 4 pav.), kad M. K. Filipovos pateiktas modelis akcentuoja pačios organizacijos indėlį kuriant arba skatinant lyderystės praktiką.

Mokslinėje literatūroje lyderystė gali būti įvardijama siaurąja prasme, kaip viena iš kompetencijų vadovo kompetencijų struktūroje (V. Šilingienė, 2011, 963) ir plačiąja prasme, kad lyderystė – tai kompetencijų ar kompetencijų grupių rinkinys. Šiame darbe lyderystės kompetencija bus nagrinėjama kaip viena iš kompetencijų vidaus auditoriaus kompetencijų struktūroje.

V. Šilingienė ir D. Stukaitė (2014, 109) savo straipsnyje „Moterų lyderystės transformacija įtakota lyderystės kompetencijų pokyčių“ kėlė klausimą „kokie lyderystės kompetencijos elementų pokyčiai dominuoja moterų lyderystės vystymosi individualios ilgalaikės karjeros atžvilgiu“. Lyderystę jos grindė kaip atskirą kompetenciją ir pateikė tokį kompetencijų modelį (žr. 5 pav.).



5 pav. V. Šilingienės ir D. Stukaitės bendrasis kompetencijų modelis
Cit. pagal V. Šilingienė (2014, 112)
(vertė darbo autorė)

V. Šilingienė (2011, 963 – 964), apibendrinus įvairius požiūrius į lyderystę, taip aprašė penkis pagrindinius kompetencijų lygius:

Pirmajam kompetencijų lygiui (techninės žinios ir įgūdžiai) ji priskyrė konkretaus darbo ar veiklos žinias bei kompetenciją, kuri turi praktinę reikšmę dirbant su pagrindiniu organizacijos produktu ar procesu.

Antrajame kompetencijų lygyje (tarpasmeniniai įgūdžiai) ji akcentavo kompetencijas, būtinas dirbant socialinėje sąveikoje su kitais žmonėmis. Tai būtų įgūdžiai, leidžiantys veiksmingai dirbti su pavaldiniais, kolegomis, vadovais. Būtent šie įgūdžiai leidžia kartu dirbantiems žmonėms pasiekti bendrus tikslus, sukurti pasitikėjimo atmosferą, jautriai reaguoti į kitų žmonių poreikius bei į juos atsižvelgti priimant sprendimus.

Trečiasis kompetencijų lygis (vadovavimo įgūdžiai) apjungia kompetencijas, būtinas sėkmingam vadovavimui organizacijai. Tai būtų įgūdžiai, kurie sąlygoja organizacijos tikslų ir ekonomikos principų, darančių poveikį organizacijai, supratimą. Jie yra svarbūs kuriant organizacijos strategiją bei susiję su supratimu, kokioje pozicijoje šiuo metu yra organizacija ir kaip ji yra matoma ateityje. Šis kompetencijų lygmuo itin svarbus aukščiausiojo lygmens vadovams, tačiau mažiau reikšmingi žemesniojo valdymo lygmens atstovams.

Ketvirtasis bei penktasis kompetencijų lygiai yra dedikuoti lyderystės kompetencijai, kuri susideda iš dviejų kokybiškai skirtingų kompetencijų grupių: *asmeninių lyderystės atributų ir*

lyderystės įgūdžių. Asmeniniams lyderystės atributams būtų priskiriami visi įgūdžiai, kurie yra siejami su asmeninėmis savybėmis, nuostatomis, savęs suvokimu, vertybėmis. Tai kompetencijų lygmuo apsprendžiantis asmens vidines nuostatas ir gebėjimus koncentruotis sėkmingai veiklai. Lyderystės įgūdžiai, priskirtini aukščiausiam kompetencijų lygiui, yra susiję su gebėjimu kryptingai veikti tiek pačiam lyderiui asmeniškai, tiek sutelkiant tikslų siekimui kitus asmenis.

Toliau besigilindamos į šią temą, autorės (2014, 114), remdamosis kitų autorių darbais sudarė tokius lyderystės kompetencijų grupėms priskiriamų elementų sąrašus (žr. 5 lentelė):

5 lentelė. V. Šilingienės ir D. Stukaitės sudarytas Lyderystės kompetencijų grupėms priskiriamų elementų sąrašus

Lyderystės kompetencijos grupė	Elementai	Autoriai
Asmeniniai lyderio atributai	Charizma	House, 1977; Bryman, 1992; Bass, 1985; Conger, Kanungo, 1987
	Pasitikėjimas savimi	Spencer, L. M. & Spencer, S. M.; Byham, Smith, Peace, 2002; Stramer, 1998; Boyatzis, McKee, 2006
	Atsakomybė ir įsipareigojimas	Stramer, 1998
	Įkvepianti motyvacija	Bass, 1985; Mumford *et al*., 2000
	Empatija	Stramer, 1998; Boyatzis, McKee, 2006
	Pozityvus mąstymas	Byham, Smith, Peace, 2002
	Iniciatyvumas	Byham, Smith, Peace, 2002
	Drąsa	Hersey, Blanchard, Jonson, 2007
	Ryžtingumas	Conger, Kanungo, 1987; Hersey, Blanchard, Jonson, 2007
Lyderystės įgūdžiai	Vizijos ir tikslų formulavimas	Byham, Smith, Peace, 2002; Bass, 1985; Bryman, 1992; Conger, Kanungo, 1987
	Vizijos ir tikslų perteikimas	Byham, Smith, Peace, 2002; Bass, 1985; Bryman, 1992; Conger, Kanungo, 1987
	Emocinė kompetencija	Goleman, Boyatzis, McKee, 2007
	Gebėjimas save pateikti	Byham, Smith, Peace, 2002
	Įvaizdžio formavimas	Byham, Smith, Peace, 2002
	Viešojo kalbėjimo įgūdžiai	Boyatzis, R.E.
	Įgalinimas / delegavimas	Byham, Smith, Peace, 2002

Cit. pagal V. Šilingienė (2014, 114)

(vertė darbo autorė)

V. Šilingienė (2011, 964) akcentavo, kad kalbant apie vadovavimą, lyderystė galėtų būti traktuojama ir kaip procesas ir kaip kompetencija, o asmeninės karjeros kontekste apie lyderystę tikslinga kalbėti tik kaip apie kompetenciją. Žemiau pateikiamas pilnas V. Šilingienės lyderystės kompetencijų modelis su įvardintais kompetencijų elementais (žr. 6 lentelė).

6 lentelė. V. Šilingienės sudarytas lyderystės kompetencijų modelis

Kompetencijų grupės lygis	Kompetencijų grupė	Pagrindiniai kompetencijų elementai
I	Techniniai įgūdžiai ir žinios	Srities žinios; patirtis; darbo atlikimo procedūros ir metodai; gebėjimas atnaujinti žinias

6 lentelės tęsinys

II	Tarpasmeniniai įgūdžiai	Bendravimas; sugebėjimas klausyti; sąžiningumas; reakcija į klaidas ir grįžtamąjį ryšį; tolerancija įvairovei; sugebėjimas suprasti ir motyvuoti kitus; sugebėjimas dirbti komandoje
III	Vadovavimo įgūdžiai	Verslo supratimas; antreprenerystė; strateginis kryptingumas; globalus mąstymas; sprendimų priėmimas; organizaciniai įgūdžiai; komandų formavimas ir valdymas
IV	Asmeniniai kaip lyderio atributai	Charizma; pasitikėjimas savimi; atsakomybė ir įsipareigojimas; įkvepianti motyvacija; empatija; pozityvus mąstymas; iniciatyvumas; drąsa; ryžtingumas
V	Lyderystės įgūdžiai	Vizijos ir tikslų formulavimas; vizijos ir tikslų perteikimas; emocinė kompetencija; gebėjimas save pateikti; įvaizdžio formavimas; viešojo kalbėjimo įgūdžiai; įgalinimas/delegavimas

Cit. pagal V. Šilingienė (2011, 964)

(vertė darbo autorė)

Toliau plėtojant mintį, kad lyderystės kompetencija tampa atskirų profesijų kompetencijų modelio viena iš sudėtinių dalių, pastebėta mokslinių tyrimų pakraipa išskirti lyderystės kompetencijas atskiroms profesinėms grupėms.

S. Jokūbauskienė (2014) savo empirinio tyrimo kokybine interpretacija siekė parodyti informacijos ir komunikacijos profesionalų išskiriamas strateginės lyderystės kompetencijas besimokančioje organizacijoje. Žemiau pateiktoje lentelėje mažėjančia tvarka pagal gautą įvertinimą surašytos 5 svarbiausios Žinių visuomenės lyderių kompetencijos ir 5 svarbiausios Informacinio sektoriaus lyderių kompetencijos organizacijos sėkmei, kurias pateikė autorė (žr. 7 lentelė).

7 lentelė. Žinių visuomenės bei Informacinio sektoriaus lyderių kompetencijos

5 svarbiausios Žinių visuomenės lyderių kompetencijos (surašytos mažėjančia tvarka pagal gautą įvertinimą)	**5 svarbiausios Informacinio sektoriaus lyderių kompetencijos organizacijos sėkmei** (surašytos mažėjančia tvarka pagal gautą įvertinimą)
1. Lyderystė ir gebėjimas vadovauti	1. Globalus mąstymas
2. Atvirumas naujoms idėjoms ir drąsa	2. Įkvepiantis motyvavimas
3. Gebėjimas daryti globalais ir dinamiškas išvadas	3. Bendravimas
4. Savirefleksija ir motyvacija	4. Kompleksinis komandos valdymas
5. Skaitmeninio kompleksiškumo suvokimas	5. Gebėjimas iš prieinamos informacijos atlikti prasmingas įžvalgas

Sudaryta darbo autorės pagal (Jokūbauskienė, 2014, 52-54)

M. K. Filipova (2016, 1) savo straipsniu siekė ištirti kaip lyderystės kompetencijos įtakoja vadybininko veiklos tobulėjimą viešbučių versle. Ji į lyderystę žvelgė platesne prasme ir akcentavo, kad lyderystės kompetencijos pasireiškia ne tik kitoms grupėms vadovaujančias pareigas einančių darbuotojų tarpe, bet ir tų darbuotojų tarpe, kurie nėra tiesiogiai atsakingi už projektą/veiklą, tačiau

daro netiesioginę įtaką bei ir tų darbuotojų tarpe, kurie dirba individualiai. Pagrindinius lyderystės aspektus ji suskirstė į šiuos tris išsamius klasterius:

1. Verslo auginimo klasteris:

a) Į klientą orientuotas mąstymas arba lyderio gebėjimas suprasti, numatyti ir priimti tiek vidinius, tiek išorinius kliento poreikius, pagrįstas supratimu, kad klientas yra kiekvienos esamos ar būsimos turizmo kompanijos sėkmės centras;

b) Į verslą orientuotas mąstymas arba lyderio sugebėjimas pažinti vidinę bei išorinę aplinką ir nustatyti pagrindinius verslo iššūkius, kurie padėtų sukurti naujas verslo augimo galimybes.

2. Sėkmės siekimo klasteriui autorė priskyrė šias vadovavimo kompetencijas:

a) Rezultato siekimo, kai lyderis yra motyvuotas ir turi siekį pasiekti nustatytą lygį bei aukštus standartus ir nuolat kelia sau tikslą gerinti rezultatus;

b) Pokyčių palaikymo - tai lyderio gebėjimas skatinti ir perteikti kitiems supratimą apie būtinybę inicijuoti ir keisti veiklos vykdymo būdą;

c) Įtakojimo - tai lyderio gebėjimas įtikinti bei įtakoti kitus.

3. Bendro laimėjimo klasteris, susidedantis iš šių vadovavimo kompetencijų:

a) Komandos valdymas – tai lyderio noras ir gebėjimas valdyti ir motyvuoti žmonių grupes;

b) Bendravimo kompetencija – tai lyderio gebėjimas tiksliai perduoti informaciją užtikrinant aiškų jos supratimą ir kitų nuomonių suvokimą;

c) Ugdymo kompetencija, kai lyderis yra orientuotas į kitų ugdymą, įskaitant pagalbą asmenims ar komandoms, kad jie patys galėtų tobulinti savo įgūdžius ir pajėgumus.

I. Portnova, L. Peiseniece (2017, 40) savo tyrinėjimu siekė apibrėžti būtinus gebėjimus vadovauti inovacijų procesui, susidedančiam iš 2 etapų (išradimo ir įgyvendinimo stadijos), ir sukurti konceptualų lyderių kompetencijos modelį (žr. 8 lentelė) bei siekė įvertinti, kuri iš kompetencijų reikalingesnė kuriame inovacijų proceso etape.

8 lentelė. I. Portnovos ir L. Peiseniece kompetencijų modelis Inovacijų lyderiams

1. Strateginis požiūris	- Sukuria pagrįstą viziją ir strategiją, atsižvelgia į pasaulinės rinkos tendencijas, klientų poreikius, galimybes ir išteklius - Supranta inovacijų svarbą ir jas integruoja į strategiją
2. Strategijos įgyvendinimas	- Geba aiškiai perteikti viziją ir strategiją savo komandai ir įtraukia visus komandos narius į jos realizavimą - Savų poelgių pavyzdžiu demonstruoja verslo vertybių bei verslo etikos vientisumą - Inicijuoja, vadovauja ir valdo pokyčius

8 lentelės tęsinys

3. Orientacija į verslą	- Įgyvendina strategiją tikslų ir aiškių atsakomybių pagalba - Sprendimų priėmimo metu demonstruoja verslo tvarumą ir vientisumą - Efektyvios komunikacijos pagalba luria ryšius su partneriais , klientais ir darbuotojais - Taiko tinkamą ir motyvuojančią atlygio sistemą
4. Orientacija į rezultatą	- Veiklą organizuoja taip, kad verslui būtų sukuriama pridėtinė vertė - Organizuoja integruotus pokyčius, kurie prisideda prie strategijos įgyvendinimo - Efektyviai valdo išteklius
5. Orientacija į kūrybiškumą	- Demonstruoja atvirumą naujoms idėjoms - Sukuria ir palaiko aplinką, kuri skatina eksperimentuoti, prisiimti riziką bei dalintis idėjomis
6. Orientacija į tobulėjimą	- Sukuria ir palaiko aplinką, skatinančią dalintis žiniomis, konsultuotis, teikti atgalinį ryšį, skatinti mentorystę - Supranta ir naudoja veiksmingus įgyvendinimo mechanizmus - Skatina platesnį bendradarbiavimą
7. Komandos formavimas	- Suburia ir vadovauja komandai sąmoningai ir remiantis integruotu požiūriu - Kuria pasitikėjimą abipuse pagarba ir bendravimu - Buria ir plėtoja komandą, kuri atvira įvairovei ir gerbia individualumą
8. Efektyvios komandos veiklos užtikrinimas	- Bendravimo, darbo organizavimo ir motyvavimo pagalba suburia visą komandą siekti bendrų tikslų - Efektyviai įtraukia naujus komandos narius - Planuoja ir skatina tęstinumą ir rotaciją - Efektyviai apsaugo nuo klaidinančių situacijų
9. Asmeninės savybės	- Mokosi iš klaidų ir pasiekimų - Geba analizuoti ir sujungti daug skirtingos informacijos - Parodo gebėjimą kelti nepalankius klausimus - Parodo empatiją - Parodo gebėjimą valdyti savo jausmus - Aiškiai, nuolat ir tinkamai informuoja apie padėtį

Cit. pagal I. Portnova (2017, 50-51)
(vertė darbo autorė)

Apžvelgtų kompetencijos modelių analizė parodė, kad lyderystės kompetencijos struktūravimas evoliucionavo nuo 2 grupių kaip asmeninės ir socialinės kompetencijos iki poreikio įvardinti konkrečius lyderystės kompetencijos elementus, kurie būtų susiję su konkrečios profesijos ar atliekamos funkcijos specifika.

2.3 Vidaus auditoriaus kompetencijų modelis

Pasak J. Adairo (2006, 35 psl.), lyderystės reiškinys egzistuoja skirtingais lygmenimis - komandos, veiklos ir strategijos. Stipriai motyvuotos ir geriausiai veikiančios organizacijos paslaptis – tai siekti lyderystės pasireiškimo visuose lygmenyse. M. K. Filipova (2015) atkreipia dėmesį, kad šiuolaikinė vadybinė praktika rodo, jog individas gali būti lyderis net ir nebūdamas formaliai paskirtas vadovu.

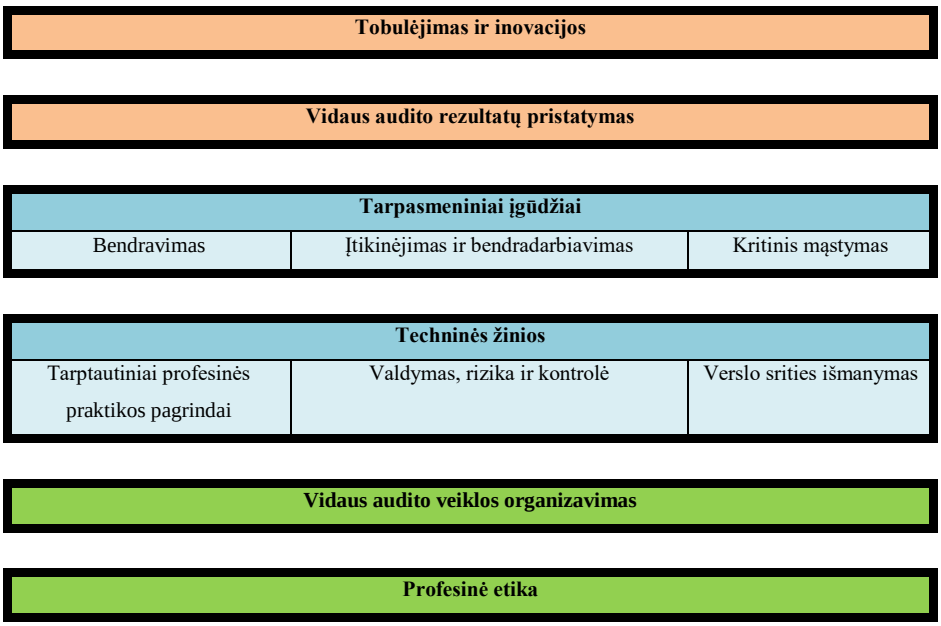
Tarptautiniai vidaus audito profesinės praktikos standartai (aktualiausia 2017 m. versija) pateikia tokį vidaus audito apibrėžimą: „Vidaus auditas yra nepriklausoma, objektyvi užtikrinimo ir konsultavimo veikla, skirta kurti pridėtinę vertę organizacijai ir padėti gerinti jos veiklą. Vidaus auditas prisideda prie organizacijos tikslų įgyvendinimo, sistemingai ir visapusiškai vertindamas ir padėdamas gerinti organizacijos valdymo, rizikos valdymo ir kontrolės procesų veiksmingumą“.

B. Datta (2015, 62) akcentuoja, kad „lyderystės pirminė funkcija yra sukurti pokytį ir judėjimą į priekį“. Kaip matome iš aukščiau pateikto vidaus audito apibrėžimo, tai vidaus auditoriaus darbo rezultatas turėtų paskatinti/rekomenduoti sukurti pokytį siekiant organizacijos veiklos gerinimo.

Tarptautinis vidaus auditorių institutas jau nuo 1972 m. atlikinėjo apklausas savo narių tarpe apie šiai profesijai būdingas bei reikalingas kompetencijas. 2006 ir 2010 m. Tarptautinis vidaus auditorių institutas pasauliniu mastu vykdė apklausą, kurioje 2010 m. dalyvavo 107 šalys ir buvo gauti 13582 respondentų duomenys. Ataskaita pateikia įžvalgas apie pagrindines vidaus auditoriaus kompetencijas, kurias turi turėti vidaus auditorius, kad galėtų užtikrinti sėkmingą savo misijos/funkcijų atlikimą. Respondentų vertinimui buvo pateiktos šios pagrindinės vidaus auditoriui priskirtinos kompetencijos:

1. Bendrosios kompetencijos:
   a) bendravimo įgūdžiai,
   b) konceptualus bei analitinis mąstymas,
   c) gebėjimas įrodyti savo darbo kuriamą naudą,
   d) verslo, reguliaciniai bei standartų pokyčių sekimas,
   e) darbo organizavimo/-si įgūdžiai,
   f) konfliktų sprendimo bei derybų įgūdžiai,
   g) mokymo / mokymosi įgūdžiai,
   h) apskaitos žinios ir įgūdžiai,
   i) pokyčių valdymo įgūdžiai,
   j) IT srities žinios,
   k) kultūrinio pažinimo bei užsienio kalbos įgūdžiai;
2. Elgsenos (tarpasmeniniai) įgūdžiai;
3. Techniniai įgūdžiai;
4. Specifinės žinios;
5. Audito atlikimo įrankiai ir metodai;
6. Vidaus audito standartų išmanymas ir taikymas;
7. Kokybės užtikrinimas ir profesinis tobulėjimas.

2013 m. Tarptautinis vidaus audito institutas pateikė lentelę (žr. 6 pav.) grafiškai vaizduojančią pagrindinių vidaus auditorių kompetencijų struktūrą bei tarpusavio ryšius.



6 pav. 2013 m. Tarptautinio vidaus auditorių instituto pateikta vidaus auditorių kompetencijų struktūra

Cit. pagal Tarptautinio vidaus auditorių instituto medžiagą

(vertė darbo autorė)

Galime pastebėti, kad naujai pasiūlytas vidaus auditorių kompetencijų modelis pasipildė šiomis trimis kompetencijomis, kaip „įtikinėjimas ir bendradarbiavimas“, „vidaus audito rezultatų pristatymas“, kuris kelia tikslą vidaus auditoriui lavinti viešojo kalbėjimo/pristatymo įgūdžius, bei „inovacijos“, kurios aktualios ne tik pačios vidaus auditoriaus veiklos tobulinime, bet ir kelia uždavinį nuolat domėtis inovacijomis, susijusiomis su audituojamos įmonės verslo specifika. Kaip atskiras elementas yra išskiriama „profesinė etika“, kuri anksčiau būdavo sudėtinė Tarptautinių profesinės praktikos pagrindų dalis.

Tarptautinis vidaus auditorių institutas nuolat peržiūri vidaus auditorių kompetencijų struktūrą ir jos kaitos elementus pateikiame žemiau (žr. 9 lentelė).

9 lentelė. Vidaus auditorių kompetencijų struktūros kaita pagal Tarptautinį vidaus auditorių institutą

2010 m. Tarptautinio vidaus auditorių instituto pasauliniu mastu atlikto tyrimo apie pagrindines vidaus auditorių kompetencijas sudedamosios dalys	**2013 m. Tarptautinio vidaus auditorių instituto apibrėžtos pagrindinės vidaus auditoriaus kompetencijos**
Bendrosios kompetencijos (Bendravimo įgūdžiai, Konceptualus bei analitinis mąstymas, Gebėjimas įrodyti savo darbo kuriamą naudą, Verslo, reguliaciniai bei standartų pokyčių sekimas, Darbo organizavimo/-si įgūdžiai, Konfliktų sprendimo bei derybų įgūdžiai, Mokymo / mokymosi įgūdžiai, Apskaitos žinios ir įgūdžiai, Pokyčių valdymo įgūdžiai, IT srities žinios, Kultūrinio pažinimo bei užsienio kalbos įgūdžiai	

9 lentelės tęsinys

<table>
<tr><td rowspan="2">Elgsenos (tarpasmeniniai) įgūdžiai (konfidencialumas, objektyvumas, bendravimas, sprendimų priėmimas, subendravimas su visais organizacijos lygmenimis, valdymas ir jautrumas etikai, komandiškumas, ryšių kūrimas, savarankiškas darbas, komandos kūrimas, lyderystė, įtaka, palengvinimas, personalo vadyba, pokyčių katalizatorius)</td><td colspan="3">Tarpasmeniniai įgūdžiai</td></tr>
<tr><td>Bendravimas</td><td>Įtikinėjimas ir bendradarbiavimas</td><td>Kritinis mąstymas</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Techniniai įgūdžiai (verslo srities supratimas, rizikos analizės ir kontrolės vertinimo technikos, kontrolės tipų įvardinimas, valdymo, rizikos ir kontrolės įrankiai ir metodai, verslo proceso analizės įgūdžiai, duomenų rinkimo ir analizės įrankiai ir metodai, procesų ir vadybos tyrinėjimo įgūdžiai, problemų sprendimo įrankiai ir metodai, derybų įgūdžiai, projektų valdymas, apgaulės tyrinėjimo įgūdžiai, technologinių audito technikų panaudojimas, statistinė atranka, prognozavimas, kokybės vadyba (įskaitant ISO), tikslų nustatymas</td><td colspan="3">Techninės žinios</td></tr>
<tr><td>Tarptautiniai profesinės praktikos pagrindai</td><td>Valdymas, rizika ir kontrolė</td><td>Verslo srities išmanymas</td></tr>
<tr><td>Specifinės žinios (audito, vidaus audito standartas, etika, apgaulės, įmonės rizikos valdymo, profesinių standartų pokyčiai, techninės žinios apie verslo sritį, valdymo, apskaitos, verslo vadybos, organizacinių sistemų, strategijos ir verslo politikos, organizacijos kultūros, teisės ir priežiūrinių reikalavimų, finansų, IT, kaštų vadybos, kokybės standartų, ekonomikos, marketingo)</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td rowspan="2">Audito įrankiai ir metodai (kompiuterizuotos audito technikos, elektroniniai darbo dokumentai, tęstiniai/esamojo laiko auditai, duomenų gavyba, rizikos vertinimu paremtas audito programos sudarymas, kontrolių vertinimas, kt. elektroninė komunikacija, TVAI kokybės vertinimo įrankiai, lyginamoji rinkos dalyvių analizė, analitinė apžvalga, proceso žemėlapio sudarymas, statistinė atranka, kokybės vadybos technikos, tikslų/rezultatų lentelės, proceso modelio programa)</td><td colspan="3">Vidaus audito rezultatų pristatymas</td></tr>
<tr><td colspan="3">Vidaus audito veiklos organizavimas</td></tr>
<tr><td>Tarptautiniai vidaus audito standartai</td><td colspan="3">Profesinė etika</td></tr>
<tr><td>Kokybės užtikrinimo ir tobulėjimo programa</td><td colspan="3">Tobulėjimas ir inovacijos</td></tr>
</table>

Sudaryta ir versta darbo autorės pagal Tarptautinio vidaus auditorių instituto medžiagą

Viena iš sudėtinių Tarptautinio vidaus auditorių instituto dalių – Global Knowledge Brief - 2018 m. naujai peržvelgė Vidaus auditoriaus kompetencijų rinkinį, reikalingą sėkmingai vidaus auditoriaus veiklai. Jis buvo sudarytas iš 8 pagrindinių kompetencijų, įvardintų tokiais teiginiais kaip:

1. Profesionalumas grindžiamas etika;
2. Valdymas susideda iš planavimo;
3. Bendravimas ir rezultatų pristatymas reikalauja ryšio ir dėmesingumo;
4. Bendradarbiavimas nekliudantis nepriklausomumui;

5. Kritiškas mąstymas skatinantis judrumą ir lankstumą;
6. Tobulėjimas ir pokyčiai skatina aukštus rezultatus;
7. Mokymasis reikalauja įsipareigojimo;
8. Rizikos kontrolės valdymas turi atitikti Valdybos ir kitų suinteresuotųjų šalių lūkesčius.

Tuo tarpu Profesinis vidaus auditorių institutas (angl. *Chartered Institute of Internal Auditors*), vienijantis šios srities specialistus iš Jungtinės Karalystės bei Airijos, skelbia, kad sertifikuotas vidaus auditorius turėtų turėti įgijęs šias pagrindines kompetencijas:

1. Tarptautiniai profesinės praktikos pagrindai (angl. *IPPF – International Professional Practice Framework*);
2. Finansai ir apskaita (angl. *Finance and accounting*);
3. Organizacijų valdymo teorija (angl. *Organisational and management theory*);
4. Organizacijos turinys (angl. *Organisational context*);
5. Ekonomika (angl. *Economics*);
6. Kokybė ir kontrolė (angl. *Quality and control*);
7. Asmeninis efektyvumas (angl. *Personal effectiveness*);
8. Bendravimas (angl. *Communication*);
9. Vadovavimas kitiems (angl. *Managing others*);
10. Konfliktų valdymas (angl. *Managing conflicts*);
11. Veiklos valdymas (angl. *Managing performance*);
12. Pokyčio valdymas (angl. *Managing change*);
13. Tyrimas ir tyrinėjimas (angl. *Research and investigation*);
14. Verslo procesų ir projektų valdymas (angl. *Business process and project management*);
15. Rizika ir kontrolė (angl. *Risk and control*);
16. Duomenų rinkimas ir analizė (angl. *Data collection and analysis*).

Žemiau pateikiame kompetencijų struktūrų palyginimą (žr. 10 lentelė).

10 lentelė. JAV ir JK (įskaitant Airiją) vidaus auditorių institutų pateiktų vidaus auditorių kompetencijų struktūrų palyginimas

Viena iš sudėtinių Tarptautinio vidaus auditorių instituto dalių – Global Knowledge Brief 2018 m. pateikta vidaus auditoriaus kompetencijų rinkinys	**Jungtinės Karalystės bei Airijos vidaus auditorių instituto pateiktas vidaus auditorių kompetencijų rinkinys**
1. Profesionalumas grindžiamas etika	I. Tarptautiniai profesinės praktikos pagrindai (IPPF – International Professional Practice Framework)
2. Valdymas susideda iš planavimo	II. Veiklos valdymas
	III. Pokyčio valdymas
	IV. Verslo procesų ir projektų valdymas

10 lentelės tęsinys

3. Bendravimas ir rezultatų pristatymas reikalauja ryšio ir dėmesingumo	V. Bendravimas
4. Bendradarbiavimas nekliudantis nepriklausomumui	
5. Kritiškas mąstymas skatinantis judrumą ir lankstumą	
6. Tobulėjimas ir pokyčiai skatina aukštus rezultatus	VI. Asmeninis efektyvumas
7. Mokymasis reikalauja įsipareigojimo	
8. Rizikos kontrolės valdymas turi atitikti Valdybos ir kitų suinteresuotųjų šalių lūkesčius	VII. Rizika ir kontrolė
	VIII. Kokybė ir kontrolė
	IX. Finansai ir apskaita
	X. Organizacijų valdymo teorija
	XI. Ekonomika
	XII. Vadovavimas kitiems
	XIII. Konfliktų valdymas
	XIV. Tyrimas ir tyrinėjimas
	XV. Verslo procesų ir projektų valdymas
	XVI. Duomenų rinkimas ir analizė

Sudaryta ir versta darbo autorės pagal Tarptautinio vidaus auditorių instituto Jungtinės Karalystės bei Airijos vidaus auditorių instituto medžiagą

Peržvelgę vidaus auditorių kompetencijų struktūras laiko bei geografinėje perspektyvoje, galime pastebėti, kad „Lyderystės“ kompetencija buvo įvardinta tik kaip sudėtinė tarpasmeninių įgūdžių dalis 2010 m. Tarptautinio vidaus auditorių instituto pasauliniu mastu atlikto tyrimo metu.

Siekiant išsiaiškinti lyderystės kompetencijos aktualumą bei raišką vidaus auditoriaus veikloje, darbo autorė, remdamasi ankstesniame skyriuje aptartu V. Šilingienės lyderystės kompetencijų modeliu, parengė Vidaus auditoriaus kompetencijų modelį, remdamasi jos pavyzdžiu, kai lyderystės kompetencija išreikšta kaip sudėtinė jo dalis, susidedanti iš Lyderio savybių bei Lyderystės įgūdžių. Kuriant šį modelį buvo remiamasi R. Boyatzis mintimi, kad kompetencijų žodyną ar kompetencijų visumą tam tikrai specialybei turėtų sudaryti nuo 3 iki 6 skirtingų kompetencijų grupių, kuriose yra nuo dviejų iki penkių skirtingų kompetencijų (cit.pgl. Masiulis, Sudnickas, 2007, 185) bei siekiant atitikti V. Šilingienės modelį. Buvo išlaikyta ta pati Kompetencijų grupių struktūra, t.y. (1) Techniniai įgūdžiai ir žinios, (2) Tarpasmeniniai įgūdžiai, (3) Vadovavimo įgūdžiai, (4) Asmeniniai kaip lyderio atributai bei (5) Lyderystės įgūdžiai. Parenkant kompetencijų elementus buvo remiamasi anksčiau aptartų vidaus auditorių kompetencijų modelių įvardintomis sudėtinėmis dalimis bei darbo autorės profesine patirtimi. Kompetencijų elementai, kurie atitinka jų įvardinimus abiejose modeliuose, pažymėti įprastu kursyvu, o kurie pakeisti siekiant atitikimo vidaus auditoriaus veiklai, pažymėti pasviruoju kursyvu (žr. 11 lentelė). Jei kompetencijos elemento pagrindinė dalis sutampa, tačiau papildomai praplėsta papildančiais aspektais, paliktas žymėjimas įprastuoju kursyvu.

Daugiausiai pakeitimų pastebima grupėje „Techniniai įgūdžiai ir žinios“ (3 iš 4), „Lyderystės įgūdžiai“ (4 iš 7) bei Tarpasmeniniai įgūdžiai (3 iš 7).

11 lentelė. Darbo autorės kurto Vidaus auditoriaus kompetencijų modelio palyginimas su V. Šilingienės Lyderystės kompetencijų modeliu ir jo elementais

	Lyderystės kompetencija bendrojoje kompetencijos struktūroje pagal V. Šilingienė		**Lyderystės kompetencija bendrojoje vidaus auditoriaus kompetencijų struktūroje pagal darbo autorę**
	Kompetencijų grupė	**Kompetencijų elementai**	**Kompetencijų elementai**
I	Techniniai įgūdžiai ir žinios	1. Srities žinios 2. Patirtis 3. Darbo atlikimo procedūros ir metodai 4. Gebėjimas atnaujinti žinias	*1. Audito atlikimo įrankiai ir metodai* *2. Vidaus audito standartų išmanymas ir taikymas (įskaitant etikos kodeksą)* *3. Žinios apie organizacijų valdymą, riziką ir kontrolę* 4. Nuolatinis profesinis tobulėjimas
II	Tarpasmeniniai įgūdžiai	1. Bendravimas 2. Sugebėjimas klausyti 3. Sąžiningumas 4. Reakcija į klaidas ir grįžtamąjį ryšį 5. Tolerancija įvairovei 6. Sugebėjimas suprasti ir motyvuoti kitus 7. Sugebėjimas dirbti komandoje	1. Bendravimo įgūdžiai 2. Klausymo įgūdžiai *3. Bendradarbiavimo įgūdžiai* 4. Gebėjimas mokytis iš klaidų ir pasiekimų *5. Tinkamas subendravimas su visais organizacijos lygiais* *6. Profesinių santykių kūrimas organizacijoje* 7. Komandiškumas
III	Vadovavimo įgūdžiai	1. Verslo supratimas 2. Antreprenerystė 3. Strateginis kryptingumas 4. Globalus mąstymas 5. Sprendimų priėmimas 6. Organizaciniai įgūdžiai 7. Komandų formavimas ir valdymas	1. Verslo srities supratimas 2. nenaudojama 3. Verslo strategijos išmanymas 4. Konceptualus, analitinis bei kritinis mąstymas *5. Derybų bei įtikinėjimo įgūdžiai* 6. Darbo organizavimo/-si įgūdžiai *7. Konfliktų valdymo/sprendimo įgūdžiai*
IV	Asmeniniai kaip lyderio atributai	1. Charizma 2. Pasitikėjimas savimi 3. Atsakomybė ir įsipareigojimas 4. Įkvepianti motyvacija 5. Empatija 6. Pozityvus mąstymas 7. Iniciatyvumas 8. Drąsa ryžtingumas	1. Charizma 2. Pasitikėjimas savimi *3. Asmeninis efektyvumas* 4. Motyvacija 5. Empatija 6. Pozityvus mąstymas 7. Iniciatyvumas skatinti pokyčius 8. Drąsa kelti nepalankius klausimus
V	Lyderystės įgūdžiai	1. Vizijos ir tikslų formulavimas 2. Vizijos ir tikslų perteikimas 3. Emocinė kompetencija 4. Gebėjimas save pateikti 5. Įvaizdžio formavimas 6. Viešojo kalbėjimo įgūdžiai 7. Įgalinimas/delegavimas	*1. Atvirumas naujovėms ir inovacijoms* *2. Audito rezultatų/pastebėjimų formulavimas remiantis įmonės strategija* 3. Emocinė kompetencija 4. Gebėjimas pateikti save *5. Gebėjimas pateikti savo darbo kuriamą naudą* 6. Viešojo kalbėjimo įgūdžiai *7. Nuolatinis dalijimasis gerąja patirtimi/įžvalgomis*

Sudaryta darbo autorės ir sulyginta su V. Šilingienė (2011, 964)

Šis pasiūlytas Vidaus auditoriaus kompetencijų modelis, papildytas lyderystės kompetencijomis, buvo naudojamas empiriniame tyrime dėl lyderystės kompetencijų vidaus auditoriaus veikloje aktualumo bei raiškos aspektų nustatymo.

3.VIDAUS AUDITORIAUS KOMPETENCIJŲ MODELIO TYRIMO METODOLOGINĖ DALIS

Atlikus sisteminę literatūros ir įvairių lyderystės kompetencijų modelių struktūrų analizę, buvo sudėliotas teorinis vidaus auditoriaus kompetencijų modelis, papildytas lyderystės kompetencijos dalimi. Buvo nuspręsta pasiūlytą vidaus auditoriaus kompetencijų modelį patikrinti empiriškai pasitelkiant Lietuvos Vidaus auditorių asociacijos narius.

Vidaus auditoriaus kompetencijų modelį papildyti ir ištirti dėl lyderystės kompetencijos aktualumo vidaus auditoriaus veikloje buvo pasirinkta dėl keleto priežasčių:

1. Vidaus auditoriaus profesijos evoliucija nuo „revizoriaus“ statuso, kai organizacijos veikla buvo vertinama remiantis praeities perspektyva, iki „nepriklausomo konsultanto“ rolės, kuriam keliamas uždavinys esamą įmonės veiklos sritį vertinti ateities perspektyva ir pateikti rekomendacijas, padėsiančias tobulinti audituotos srities rizikos valdymo ir veiklos efektyvumo aspektus. Nauji profesijos evoliuciniai iššūkiai kelia naujų kompetencijų įvaldymo poreikį.

2. Mokslinių tyrimų pakraipa lyderystės kompetencijų raiškos ir aktualumo apraiškų ieškoti įvairesnėse organizacijos lygiuose bei skirtingose profesinėse plotmėse.

3. Lyderystės kompetencijos aktualumo augimas individualios karjeros aspektu, kai vidaus auditorius, sukaupęs tam tikrą patirtį ir įgijęs reikiamas kompetencijas, įskaitant lyderystės, tampa vidaus audito funkcijai vadovaujančiu asmeniu arba egzistuoja ne reta praktika, kai buvęs vidaus auditorius, yra paskiriamas atsakingu vadovo lygmeny už tam tikrą organizacijos veiklos kryptį.

3. Paskatinti tolimesnius šios srities tyrinėjimus bei atkreipti dėmesį į lyderystės kompetencijos aktualumą vidaus auditoriaus veikloje.

Tyrimo tikslas. Ištirti pasiūlyto vidaus auditoriaus kompetencijų modelio, papildyto lyderystės kompetencijos elementais, aktualumą bei lyderystės kompetencijos elementų raišką Lietuvos vidaus auditorių asociacijos narių tarpe.

Tyrimo tikslams pasiekti buvo keliami šie **uždaviniai**:

1. Nustatyti, kurie kompetencijų modelio elementai, vidaus auditorių nuomone, jų darbe yra svarbiausi.
2. Ištirti, kurie kompetencijų modelio elementai, vidaus auditorių savęs vertinimo aspektu įvertinti, kaip geriausiai įvaldyti.
3. Sužinoti, kaip vertinami lyderystės kompetencijos elementai bendrame vidaus auditorių kompetencijų modelyje.
4. Pateikti reikšmingiausius tyrimo rezultatų pastebėjimus.
5. Pateikti įžvalgas tolimesniems kompetencijos modelio tyrinėjimams.

Tyrimo objektu pasirinkti Lietuvos vidaus auditorių asociacijos nariai (toliau – VAA nariai). VAA yra Tarptautinio vidaus auditorių instituto (*angl. The Institute of Internal Auditors - IIA Global*) skyrius Lietuvoje.

VAA misija – vienyti vidaus audito profesionalus bei skleisti informaciją apie vidaus audito naudą bei gerąją praktiką Lietuvoje. 2018 – 2020 m. VAA strateginiame plane įvardinta asociacijos vizija apibrėžta taip – „vidaus audito profesionalai pripažįstami kaip būtina sąlyga organizacijai siekiant užtikrinti veiksmingą vadovavimą, rizikos valdymą ir kontrolę“. Asociacijos pagrindiniai tikslai – propaguoti vidaus auditoriaus ir susijusias profesijas, skatinti taikyti tarptautinius profesinės praktikos standartus, teikti metodinę ir praktinę pagalbą nariams, rūpintis narių kvalifikacijos kėlimu, atstovauti nacionalinėse ir tarptautinėse organizacijose bei atlikti kitas įstatuose numatytas veiklas.

2018 m. pab. duomenimis VAA vienijo 206 narius. Apklausos anketa buvo išplatinta visiems asociacijos nariams.

Tyrimo metodika. Tyrimo tikslui pasiekti pasirinkta kiekybinė duomenų rinkimo strategija. Sudarytas kiekybinio tyrimo metodas – anketinė apklausa. Pasak I. Gaižauskaitės ir S. Mikėnės (2014, 10 - 13), apklausa yra moksliškai pagrįstas ir patikimas duomenų rinkimo metodas, plačiai taikomas tiek moksliniuose, tiek taikomuosiuose socialiniuose tyrimuose. Apklausa yra duomenų rinkimo metodas, kai duomenys renkami pagal iš anksto suformuluotus, aiškius ir nekintama tvarka pateiktus klausimus respondentams. Kadangi gautus duomenis galima lengvai palyginti, susieti su respondentų grupių ypatumais, nustatyti ryšių tarp tiriamo reiškinio požymių buvimą ar nebuvimą, buvo pasirinktas anketinės apklausos metodas tyrimo tikslui pasiekti. Kaip šio darbo tyrimo proceso kryptis pasirinkta hipotetinė dedukcija (arba teorijos testavimas), kai autorės sudėliotas vidaus auditorių kompetencijos modelis, papildytas lyderystės kompetencija, buvo siekiamas patikrinti surinkus empirinius duomenis.

Tyrimui buvo pasirinktas netikimybinės atrankos būdas, t.y. išsiunčiant kvietimą užpildyti apklausos klausimyną visiems VAA nariams, nevykdant jokios tikslinės atrankos.

Gautiems rezultatams tvarkyti bei statistinei analizei atlikti buvo naudotas *SPSS 22.0* statistinių duomenų apdorojimo programinis paketas ir *Microsoft Excel* programa. Grafikų ir iliustracijų rengimui naudota *Microsoft Excel* programa. Tyrimo uždaviniams pasiekti naudoti skirtingi statistinės analizės metodai:

- tyrimo rezultatų aptarimui naudojami aprašomosios statistikos metodai – rangine ir nominaline skale išreikštiems duomenims apskaičiuoti dažniai (proc.), intervaline skale ir Likerto skale išreikštiems duomenims apskaičiuoti vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai, skaičiuojant respondentų nuomonės pasiskirstymą (atsakymų dažnis procentine išraiška) ir respondentų vertinimo vidurkį.

- tyrimo rezultatai lyginami skirtingose respondentų grupėse pagal amžių, darbo stažą, pareigas, sektorių ir tai, ar savo organizacijoje vidaus audito funkciją vykdo vieni, ar su kitais vidaus auditoriais. Skirtumų tarp šių respondentų grupių nustatymui buvo apskaičiuoti „Chi-kvadrato“ (χ^2) kriterijus (rangine ir nominaline skale išreikštiems duomenims) ir neparametrinis Mann-Whitney U kriterijus (intervaline skale, neturinčios normaliojo skirstinio, ir Likerto skale išreikštiems duomenims).

Pasirengimas tyrimui ir tyrimo eiga.

Tyrimui buvo pasirinktas netikimybinės atrankos būdas, t.y. išsiunčiant kvietimą užpildyti apklausos klausimyną visiems VAA nariams, nevykdant jokios tikslinės atrankos. Kaip žinia, netikimybinė imtis neužtikrina reprezentatyvumo (Gaižauskaitė, 2014, 36).

Tyrimą sudarė apklausos klausimynas, susidedantis iš 23 klausimų.

Tyrimas atliktas kreipiantis į Lietuvos vidaus auditorių asociacijos Valdybą su prašymu išplatinti esamiems asociacijos nariams kvietimą su pristatymu apie atliekamą tyrimą ir nurodant datą iki kada tikimasi sulaukti respondentų atsakymų. Duomenų rinkimui buvo pasitelkta www.apklausa.lt teikiama internetinės apklausos paslauga. Po pirmojo kreipimosi į VAA narius 2018 m. spalio 23 d. iš viso buvo užpildytos 23 internetinės anketos. Suėjus nurodytam apklausų pildymo terminui, t.y. 2018 m. spalio 29, pakartotinai buvo kreiptasi į asociacijos narius su padėka jau užpildžiusiems klausimynus bei kvietimu prisijungti tuos respondentus, kurie dar nebuvo pateikę savo atsakymų. Siekiant didesnio VAA narių įsitraukimo į vykdomą tyrimą, kvietimo žinutė buvo paplatinta ir uždaroje VAA narių grupėje socialiniame tinkle „Facebook“. Po pakartotinio kreipimosi, papildomai buvo užpildytos 16 anketų. Viso buvo gauta 39 atsakymai. Anketos aktyvavimo metu prieiga buvo ne vieša, tikintis sulaukti atsakymų tik iš tikslinės – vidaus auditorių grupės. Pastebėtina, kad pagal www.apklausa.lt duomenis, šios anketos peržiūrėjimų viso buvo 103. Vidutinė vienos anketos atsakymų pateikimo trukmė 19 min.

Remiantis Paniotto formule, reikalingos imties dydį sudarytų 36 respondentai, kai N – generalinės visumos dydis 206 (visi VAA nariai), paklaidos dydis – iki 15%, o tikimybė – 95%. Tyrimo analizė buvo atliekama iš 39 respondentų atsakymų. Kadangi didelė dalis tyrimui reikšmingų klausimų buvo vertinamojo pobūdžio, todėl pasirinktas didesnis paklaidos dydis neturėtų daryti didelės įtakos bendram situacijos atspindėjimui.

Uždarius prieigą tyrimo duomenys buvo eksportuoti į *SPSS 22.0* programą ir apdorojami. Rengiant bei atliekant tyrimą buvo laikomasi mokslinės etikos principų. Prieš atliekant tyrimą, pirmiausia, buvo suderinta su VAA Valdybos pirmininke bei gautas jos leidimas kreiptis į asociacijos narius su kvietimu dalyvauti tyrime. Apklausoje respondentai dalyvavo savanoriškai, buvo užtikrintas gautos informacijos anonimiškumas bei bet koks žalos respondentams vengimas.

Tyrimo instrumento sudarymas ir pagrindimas. Tyrimo tikslui pasiekti ir uždaviniams atlikti autorė sukūrė klausimyną remiantis savo pasiūlytu vidaus auditorių kompetencijų modeliu, papildytu lyderystės kompetencija, kuris buvo sudarytas remiantis V. Šilingienės lyderystės kompetencijų modeliu.

Taigi, tyrimo klausimynas (23 klausimai) sudarytas remiantis iškeltais uždaviniais ir pagal tai formuojant klausimus, padėsiančius atsakyti į rūpimus aspektus. Pirmoji klausimyno dalis buvo skirta demografiniams bei su darbine patirtimi susijusiems aspektams nustatyti, t.y. amžius (1 kl.), lytis (2 kl.), aukščiausias įgytas išsilavinimas (3 kl.), darbo patirtis vidaus audito srityje (4 kl.), ar darbo patirtis susijusi su viešuoju sektoriumi, ar su privačiu, o jei su privačiu, ar tai vietinė ar tarptautinė organizacija (5-7 kl.). Taip pat buvo siekiama sužinoti, ar vidaus audito funkcijos įgyvendinimas įmonėje yra nauja ar sena praktika (8 kl.), kokią poziciją darbovietėje (9 kl.) – vidaus auditoriaus ar vidaus audito funkcijos vadovo - užima respondentas bei kiek asmenų organizacijoje dirba užtikrindami vidaus audito funkciją (10 kl.). Šis aspektas duomenų vertinimui būtų svarbus tuo, kad jei organizacijoje vidaus audito funkciją užtikrina 1 asmuo, jo kompetencijų lygį bei atliekamo darbo pobūdį būtų galima prilyginti vidaus audito funkcijos vadovo lygiui. Kiti 2 klausimai (12-13 kl.) buvo susiję su profesinių sertifikatų įgijimu.

Antra klausimyno dalis skirta Lyderystės kompetencijų vidaus auditoriaus veikloje raiškos bei aktualumo tyrimui. Pagal pasiūlytą kompetencijų modelį viso buvo įvardinti 32 kompetencijų elementai 5 grupėse: (1) „Techniniai įgūdžiai ir žinios“ (4 el.); (2) „Tarpasmeniniai įgūdžiai“ (7 el.); (3) „Vadovavimo srities įgūdžiai“ (6 el.); (4) „Asmeniniai kaip lyderio atributai“ (8 el.); (5) „Lyderystės įgūdžiai“ (7 el.).

Šie 32 elementai buvo padalinti į 2 dalis – suformuluoti identiški klausimai (14-15 kl.) prašant iš 16 vienetų išrinkti 10 svarbiausių kompetencijų/savybių reikalingų vidaus auditoriaus veikloje. Pastebėtina, kad tiek viename, tiek kitame 16 elementų sąraše buvo pateikiama po 2-3 kompetencijos elementus iš kiekvienos grupės, siekiant, kad „Asmeniniai kaip lyderio atributai“ bei „Lyderystės įgūdžiai“ būtų maksimaliai įmaišyti tarp likusių 3 grupių atsitiktine tvarka. 16 klausimu buvo siekiama sužinoti, kaip gerai respondentai yra įvaldę visus kompetencijų elementus iš 1-3 ir 5 grupių, o 17 klausimu – kurios išvardintos asmeninės savybės, atitinkančios grupės „Asmeniniai kaip lyderio atributai“ yra jiems būdingos. 18-22 klausimai skirti sureitinguoti pagal svarbumą kiekvienos grupės kompetencijos elementus: 18 kl. – „Techninių žinių ir įgūdžių“ grupės, 19 kl. – „Tarpasmeninių įgūdžių“, 20 kl. – „Vadovavimo srities įgūdžių“, 21 kl. – „Asmeninių kaip lyderio atributų“, 21 kl. – „Lyderystės įgūdžių“ grupės. Paskutiniu 23 klausimu buvo siekiama sužinoti, kurią vietą pagal svarbumą užimtų „Lyderystės įgūdžiai“ bei „Asmeniniai kaip lyderio atributai“ bendrame vidaus auditoriaus kompetencijų modulyje. Anketos sruktūrinė schema pavaizduota 7 paveikslėlyje (žr. 7 pav.)

7 pav. Tyrimo instrumento struktūra

Sudaryta darbo autorės

Anketose buvo naudojamos 4 klausimų skalės, kurios padėtų sugrupuoti gautus duomenis ir pateikti aiškų tyrimo rezultatą:

Nominalinė skalė, kai buvo matuojami kintamieji, parodantys tam tikros savybės egzistavimą, kaip lytis, darbovietės priskyrimas sektoriui, taip pat respondentams pasirenkant svarbiausias vidaus auditoriaus kompetencijas (14-15 klausimai);

Ranginė skalė, kai buvo matuojami kintamieji, parodantys tam tikros savybės egzistavimą, tačiau gautus atsakymų variantus galint sudėlioti nuoseklia seka (kaip išsilavinimas, darbo patirtis ir t.t.);

Intervalinė skalė, kuri buvo naudojama siekiant sužinoti respondentų patirtį viešajame ir privačiame sektoriuje metais (7 klausimas), kaip ilgai organizacijoje yra vykdoma vidaus audito veikla (8 klausimas);

Likerto skalė, kuri buvo naudojama veiksnių, susijusių su svarba nustatymui (klausimai nuo 16 iki 23).

Klausimyno patikimumui įvertinti buvo apskaičiuotas *Kronbacho α* (angl. *Cronbach alpha*) koeficientas 16-23 klausimams (žr. 12 lentelė). Remiantis pateiktais duomenimis, matome, kad 16-23 skalių patikimumas yra pakankamas (Cronbach $\alpha > 0,5$) (Gaižauskaitė ir Svajonė Mikėnė 2014, 146). Tai rodo, kad sudarytos skalės yra pakankamai patikimos ir atskiri klausimai yra tinkami.

12 lentelė. Vidinis skalių suderinamumas

Nr.	Klausimas	Cronbach Alfa
16	Vidaus auditoriaus kompetencijų įvaldymo vertinimai	0,919
17	Dažniausiai pasireiškiančių asmeninių savybių vertinimai	0,825
18	Svarbiausių techninių žinių ir įgūdžių reitingai	0,700
19	Svarbiausių tarpasmeninių įgūdžių reitingai	0,735
20	Svarbiausių vadovavimo srities įgūdžių reitingai	0,783
21	Svarbiausių asmeninių kaip lyderio atributų įgūdžių reitingai	0,740
22	Svarbiausių lyderystės įgūdžių reitingai	0,736
23	Svarbiausių kompetencijų lygių vertinimai	0,769

Sudaryta darbo autorės pagal SPSS 22.0 programa gautus rezultatus

4.VIDAUS AUDITORIAUS KOMPETENCIJŲ MODELIO TYRIMO REZULTATŲ APŽVALGA

Šioje darbo dalyje pateikiama empirinio tyrimo rezultatų analizė. Duomenų ir sociologinių įžvalgų pateikimas suskirstytas į kelias dalis. Pirmiausia, apžvelgiamos respondentų socialinės-demografinės charakteristikos, vėliau analizuojami tyrimų rezultatai pagal atliktą apklausos klausimyną ir tyrimo instrumento struktūrą remiantis šiomis dalimis:

1. Lyderystės kompetencijų elementų svarbos nustatymas;
2. Vidaus auditorių savęs vertinimas dėl įvaldytų kompetencijų elementų;
3. Kompetencijų elementų reitingavimas kiekvienoje kompetencijų grupėje;
4. 2 Lyderystės kompetencijų grupių („Lyderystės įgūdžiai‘ ir „Asmeniniai kaip lyderio atributai“) vertinimas bendrame kompetencijų modelyje

Kiekvieno klausimo atsakymai pateikiami apibendrinti bei papildomai analizuojamas duomenų pasireiškimas skirtingose respondentų socialinėse-demografinėse grupėse. Rezultatų duomenys iš SPSS pateikiami prieduose, o reikšmingi skirtumai įvardijami apžvalgoje. Kiekvienoje dalyje išskiriami pastebėjimai bei apibendrinimai sietini su lyderystės kompetencijų elementais ar grupėmis. Atskirais atvejais atliekamas palyginamasis skirtingų klausimų rezultatų sugretinimas.

4.1. Respondentų socialinės–demografinės charakteristikos

Tyrimo metu buvo apklausti 39 respondentai, kurių socialinės–demografinės charakteristikos pateikiamos žemiau esančioje lentelėje (žr. 13 lentelė). Matyti, kad pagal amžių beveik pusė visų respondentų (49 proc.) buvo jaunesni nei 39 m. amžiaus, likusieji 51 proc. – 40 m. ir vyresni. Pagal lytį daugumą respondentų (82 proc.) sudarė moterys, tuo tarpu vyrų tebuvo 7. Išsilavinimo duomenys parodė, kad visi tyrime dalyvavę auditoriai turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, o iš jų dauguma (87 proc.) – ir magistro laipsnį. Vertinant respondentų darbo patirtį vidaus audito srityje nustatyta, kad beveik trečdalis respondentų turėjo tik iki 3 m. patirties, tuo tarpu 44 proc. – 10 m. ir daugiau, kai 26 proc. – 3-9 metų patirtį. Pagal sektorių daugiau nei pusė respondentų (67 proc.) nurodė dirbantys privačiame sektoriuje, tuo tarpu trečdalis – viešajame sektoriuje. Papildomai dirbančiųjų privačiame sektoriuje buvo prašoma nurodyti ir savo organizacijos kilmę, kuri parodė, kad 17 privačiame sektoriuje dirbančių respondentų dirba tarptautinėse organizacijose, 15 – vietinėse organizacijose. Pagal užimamas pozicijas matyti, kad po 44 proc. respondentų dirbo vidaus auditoriaus ir vadovaujančiais vidaus audito funkcijai, tuo tarpu 5 auditoriai pasirinko kitą atsakymo variantą. Iš šių 5 respondentų, pasirinkusių kitą atsakymo variantą, atvirame klausime, detalizuojančiame jų pasirinkimą, 2 respondentai nurodė, kad vadovauja vidaus audito

padaliniams, todėl juos priskiriame prie respondentų, vadovaujančių vidaus audito funkcijai, 3 respondentai nurodė, kad šiuo metu nedirba arba dirba kitose srityse. Pagal asmenų, užtikrinančių vidaus audito funkciją, skaičių organizacijoje kas ketvirtas respondentas dirba organizacijose, kuriose vidaus auditu jie rūpinasi vieni, kiti – organizacijose, kuriose dirba daugiau asmenų. Taip pat respondentų buvo prašoma nurodyti, ar jie turi patirties kitose srityse, atsakant į atvirą klausimą, kartu ir trumpai detalizuojant turėtą patirtį. Susisteminus gautus rezultatus nustatyta, kad 10 proc. respondentų prieš tai neturėjo jokios kitos patirties, 36 proc. turėjo įvairios finansinio, išorės audito patirties, o daugiau nei pusė (54 proc.) turėjo patirties kitose srityse (pardavimuose, rizikos valdyme, apskaitoje, viešuosiuose pirkimuose, administraciniame darbe, projektų valdyme, teisėje, produktų vadyboje ir kt.)

13 lentelė. Respondentų socialinės–demografinės charakteristikos

Charakteristika		**N**	**Proc.**
Amžius	24 m. ar mažiau	0	0,0%
	25-39 m.	19	48,7%
	40-54 m.	17	43,6%
	55 m. ir daugiau	3	7,7%
Lytis	Moterys	32	82,1%
	Vyrai	7	17,9%
Aukščiausias įgytas išsilavinimas	Vidurinis	0	0,0%
	Spec. vidurinis	0	0,0%
	Aukštesnysis išsilavinimas	0	0,0%
	Aukštasis koleginis	0	0,0%
	Nebaigtas aukštasis universitetinis išsilavinimas	0	0,0%
	Aukštasis universitetinis (bakalauro laipsnis)	4	10,3%
	Aukštasis universitetinis (magistro laipsnis)	34	87,2%
	Aukštasis universitetinis (daktaro laipsnis)	0	0,0%
	Kitas	1	2,6%
Darbo vidaus audito srityje patirtis	Iki 3 m.	12	30,8%
	3-5 m.	5	12,8%
	6-9 m.	5	12,8%
	10 m. ir daugiau	17	43,6%
Organizacijos sektorius	Viešasis	13	33,3%
	Privatus	26	66,7%
Privačios organizacijos kilmė	Vietinė organizacija	15	46,9%
	Tarptautinė organizacija	17	53,1%
Užimama pozicija	Vidaus auditoriai	17	43,6%
	Vadovaujantis vidaus audito funkcijai	17	43,6%
	Kita	5	12,8%

13 lentelės tęsinys

Asmenų, užtikrinančių vidaus audito funkciją, skaičius organizacijoje	1 asmuo	10	25,6%
	2 asmenys	4	10,3%
	3 asmenys	8	20,5%
	Nuo 4 iki 7 asmenų	9	23,1%
	8 asmenys ir daugiau	7	17,9%
	Kita	1	2,6%
Patirties kitose srityse turėjimas	Neturintys kitos patirties	4	10,3%
	Turintys išorinės, finansinio ar kt. audito patirties	14	35,9%
	Turintys patirties kitose srityse	21	53,8%

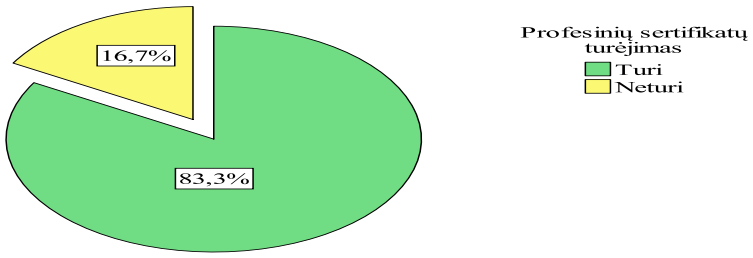
Sudaryta darbo autorės

Siekdami tyrimo rezultatus palyginti skirtingose respondentų grupėse pagal amžių, respondentų grupes, kuriose yra santykinai mažas asmenų dažnis, apjungiame su kitomis šia tvarka:

1) Vyresnius nei 40 m. amžiaus respondentus sujungiame į vieną grupę (tokiu būdu gauname dvi amžiaus grupes – jaunesnius nei 39 m., bei 40 m. ir vyresnius respondentus).
2) Iki 5 m. patirtį turinčius auditorius sujungiame į vieną grupę, turinčius ilgesnę – į kitą grupę.
3) Respondentus, kurie organizacijoje vidaus audito funkciją vykdo vieni, priskiriame vieni grupei, tuo tarpu likusius respondentus – kitai grupei.

Tyrime dalyvavusių respondentų buvo prašoma nurodyti profesinės patirties dirbant vidaus auditoriumi tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuje trukmę. Nustatyta, kad vidutinė patirtis viešajame sektoriuje sudarė 5,7 (±6,6) metus, privačiame sektoriuje – 6,8 (±5,7) metus. Taip pat respondentų buvo prašoma nurodyti, kiek laiko jų organizacijoje yra vykdoma vidaus audito veikla, nurodant metus. Nustatyta, kad organizacijose vidaus audito veikla vidutiniškai vykdoma 12,2 (±8,6) metus.

Analizuojant respondentų socialines–demografines charakteristikas, galiausiai buvo prašoma nurodyti, ar respondentai turi profesinius sertifikatus (žr. 8 pav.). Matyti, kad šiuos sertifikatus turi dauguma (83 proc.) apklaustų respondentų.

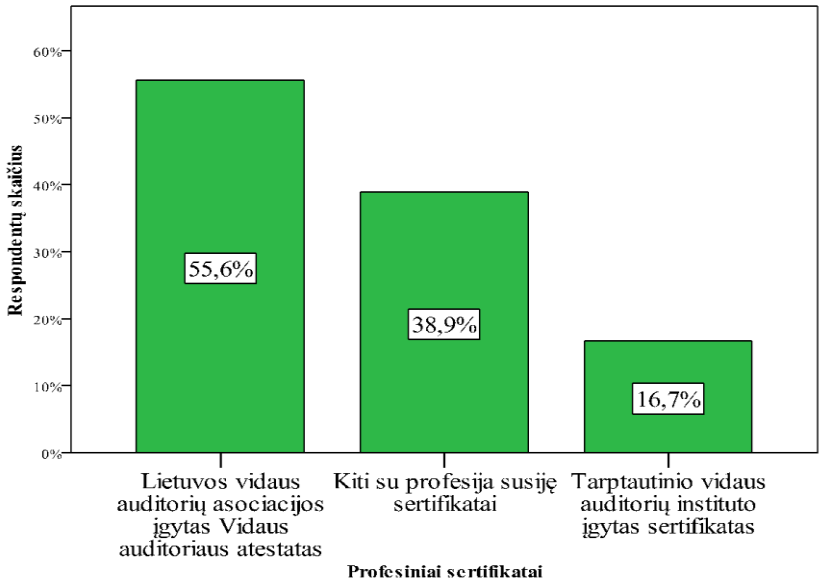


8 pav. Pasiskirstymas pagal profesinių sertifikatų turėjimą

Sudaryta darbo autorės

Palyginome profesinių sertifikatų turėjimą pagal respondentų socialines–demografines charakteristikas (žr. 12 Priedas). Apskaičiavus „Chi kvadrato“ (χ^2) testą, reikšmingų skirtumų nebuvo nustatyta (nes p>0,05), kas rodo, kad profesinių sertifikatų turėjimas tarp skirtingo amžiaus, patirties, organizacijos sektoriaus pozicijos ir to, ar vidaus audito veiklą vykdo vieni, ar ne, reikšmingai nesiskiria.

Taip pat respondentų buvo prašoma nurodyti, kokius profesinius sertifikatus jie turi (žr. 9 pav.) Nustatyta, kad daugiau nei pusė respondentų (56 proc.) turi Lietuvos vidaus auditorių asociacijoje įgytus Vidaus auditorių atestatus, tuo tarpu 17 proc. turi ir tarptautinius sertifikatus. Dar 39 proc. nurodė, kad turi kitus su profesija susijusius sertifikatus, o pagal pateiktus šio atsakymo atvirus paaiškinimus dažniausiai buvo nurodyti tokie sertifikatai kaip CRMA, CIA, ACCA, CAMS, CFSA, BICG, įvairūs valstybės tarnybos sertifikatai. Tyrime nedalyvavo nei vienas respondentas, kuris jau būtų įgijęs QIAL (angl. *Qualification in Internal Audit Leadership*) sertifikatą.



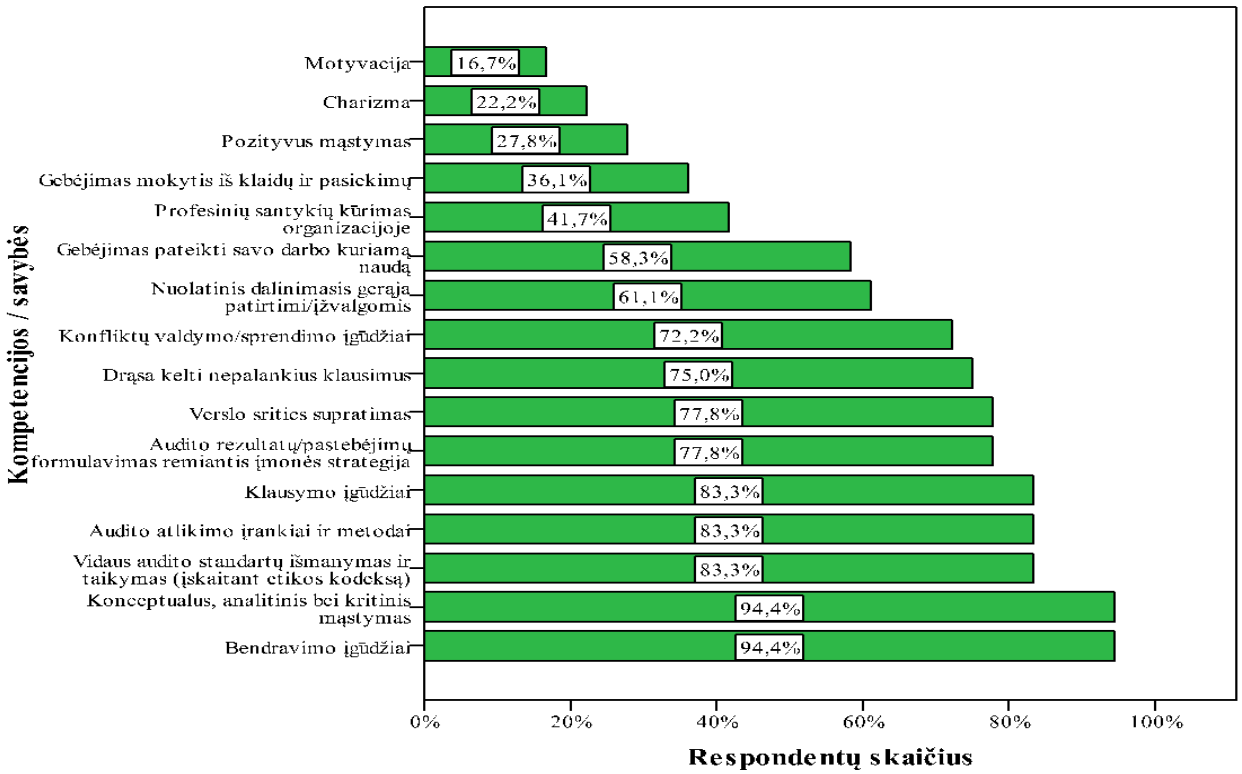
9 pav. Dažniausiai turimi sertifikatai

Sudaryta darbo autorės

Palyginome, kokius profesinius sertifikatus turi skirtingų charakteristikų respondentai (žr. 13 Priedas). Apskaičiavus „Chi kvadrato“ (χ^2) testą, buvo nustatytas vienas reikšmingas skirtumas (kai $p<0,05$), kuris parodė, kad kitus su profesija susijusius sertifikatus reikšmingai dažniau turi respondentai, kurie organizacijoje vidaus audito funkciją vykdo vieni, nei kad respondentai, kurių organizacijoje vidaus audito funkciją vykdo daugiau asmenų. Tuo tarpu kitais atvejais turimi sertifikatai tarp skirtingų charakteristikų respondentų reikšmingai nesiskyrė (nes $p>0,05$).

4.2. Tyrimo rezultatai ir išvados

1. Lyderystės kompetencijų elementų svarbos nustatymas. Tyrime dalyvavusių respondentų buvo prašoma per 2 identiškus klausimus su skirtingais pasirinkimo variantais, t.y. 2 kartus iš 16 kompetencijų / savybių pažymėti 10 svarbiausių, reikalingų vidaus auditoriaus veikloje (žr. 10 pav.). Pirmiausia, kiekvieno klausimo respondentų nuomonės pasiskirstymą aptarsime atskirai, o vėliau – bendrai. Taigi, nustatyta, kad pagal pirmąjį iš 2 dviejų klausimų, svarbiausiomis vidaus auditoriaus kompetencijomis / savybėmis respondentai laiko *Bendravimo įgūdžius, Konceptualų ir analitinį bei kritinį mąstymą, Standartų išmanymą ir taikymą, Audito atlikimo įrankius ir metodus, Audito rezultatų/pastebėjimų formulavimą, Klausymosi įgūdžius, Verslo srities supratimą, Drąsą kelti nepalankius klausimus, Konfliktų sprendimo įgūdžius* bei *Nuolatinį dalijimąsi geraja patirtimi/įžvalgomis*.

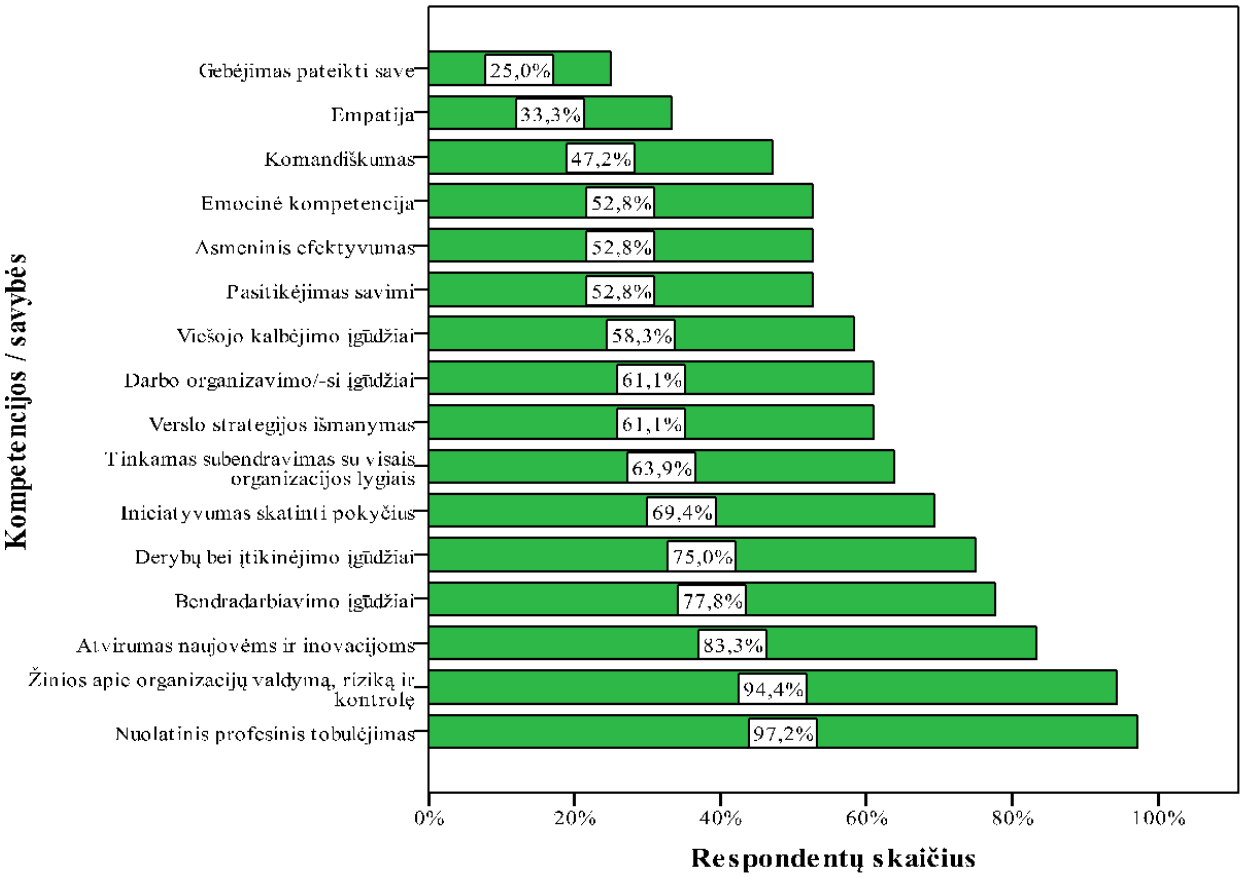


10 pav. Svarbiausios vidaus auditoriaus kompetencijos / savybės (1)

Sudaryta darbo autorės

Palyginome, kokias svarbiausias vidaus auditoriaus kompetencijas/savybes pasirinko skirtingų charakteristikų respondentai (žr. 2 Priedas). Apskaičiavus „Chi kvadrato“ (χ^2) testą, buvo nustatytas vienas reikšmingas skirtumas (kai $p<0,05$), kuris parodė, kad reikšmingai išsiskyrė skirtingo sektoriaus organizacijose dirbančių respondentų nuomonės dėl *verslo srities supratimo*. Nustatyta, kad šią kompetenciją reikšmingai dažniau pasirinko privačiame sektoriuje dirbantys respondentai, nei kad dirbantys viešajame sektoriuje. Kitų kompetencijų/savybių atveju skirtingų charakteristikų respondentų nuomonės reikšmingai nesiskyrė (nes $p>0,05$).

Tyrime dalyvavusių respondentų buvo prašoma atsakyti į analogišką klausimą antrą kartą ir iš 16 kompetencijų / savybių pažymėti 10 svarbiausių, reikalingų vidaus auditoriaus veikloje (žr. 11 pav.). Nustatyta, kad šiuo atveju respondentai svarbiausiomis savybėmis laiko *Nuolatinį profesinį tobulėjimą, Žinias apie organizacijos valdymą, riziką ir kontrolę, Atvirumą naujovėms ir inovacijoms, Bendradarbiavimo įgūdžius, Derybų ir įtikinėjimo įgūdžius, Iniciatyvumą skatinti pokyčius, Tinkamą subendravimą su visais organizacijos lygiais, Verslo strategijos išmanymą, Darbo organizavimo įgūdžius* ir *Viešojo kalbėjimo įgūdžius*.



11 pav. Svarbiausios vidaus auditoriaus kompetencijos / savybės (2)

Sudaryta darbo autorės

Palyginome, kokias svarbiausias vidaus auditoriaus kompetencijas / savybes pasirinko skirtingų charakteristikų respondentai (žr. 3 Priedas). Apskaičiavus „Chi kvadrato“ (χ^2) testą, buvo nustatyti reikšmingi skirtumai (kai $p<0,05$), kurie parodė:

1) Iki 5 m. darbo patirtį turintys respondentai reikšmingai dažniau nurodė *Pasitikėjimą savimi* bei *Gebėjimą pateikti save*, nei kad ilgesnę nei 5 m. patirtį turintys respondentai;
2) *Empatiją* reikšmingai dažniau nurodė viešajame sektoriuje dirbantys respondentai ir respondentai, kurie vidaus audito funkciją savo organizacijose vykdo vieni, nei kad privačiame sektoriuje dirbantys respondentai ir respondentai, kurie savo organizacijose vidaus audito funkciją vykdo su kitais auditoriais.

Kitų kompetencijų / savybių atveju skirtingų charakteristikų respondentų nuomonės reikšmingai nesiskyrė (nes $p>0,05$).

Siekdami apibendrinti visų 32 kompetencijų svarbumo vertinimus pagal respondentų nuomonės rezultatus, toliau esančioje 14 lentelėje (žr. 14 lentelė) sudėliojome visas kompetencijas / savybes bei spalviškai išskyrėme pagal kompetencijų grupes - geltonai pažymėti kompetencijų elementai iš „Lyderystės įgūdžių“ kompetencijų grupės, žaliai – iš „Asmeniniai kaip lyderio atributai“.

14 lentelė. 32 kompetencijų / savybių eiliškumas pagal gautą įvertinimą

Eilės nr.	Kompetencijos / savybės	Rezultatas
1	Nuolatinis profesinis tobulėjimas	97,2 %
2-4	Bendravimo įgūdžiai	94,4 %
	Žinios apie organizacijų valdymą, riziką ir kontrolę	94,4 %
	Konceptualus, analitinis bei kritinis mąstymas	94,4 %
5-8	Atvirumas naujovėms ir inovacijoms	83,3 %
	Vidaus audito standartų išmanymas ir taikymas (įskaitant etikos kodeksą)	83,3 %
	Audito atlikimo įrankiai ir metodai	83,3 %
	Klausymo įgūdžiai	83,3 %
9 - 11	Bendradarbiavimo įgūdžiai	77,8 %
	Audito rezultatų / pastebėjimų formulavimas remiantis įmonės strategija	77,8 %
	Verslo srities supratimas	77,8 %
12 - 13	Derybų bei įtikinėjimo įgūdžiai	75,0 %
	Drąsa kelti nepalankius klausimus	75,0 %
14	Konfliktų valdymo / sprendimo įgūdžiai	72,2 %
15	Iniciatyvumas skatinti pokyčius	69,4%
16	Tinkamas subendravimas su visais organizacijos lygiais	63,9 %
17 - 19	Verslo strategijos išmanymas	61,1 %
	Darbo organizavimo/-si įgūdžiai	61,1 %
	Nuolatinis dalijimasis gerąja patirtimi / įžvalgomis	61,1 %
20	Gebėjimas pateikti savo darbo kuriamą naudą	58,3 %
21	Viešojo kalbėjimo įgūdžiai	58,3 %
22 - 24	Pasitikėjimas savimi	52,8 %
	Asmeninis efektyvumas	52,8 %
	Emocinė kompetencija	52,8 %
25	Komandiškumas	47,2 %

14 lentelės tęsinys

26	Profesinių santykių kūrimas organizacijoje	41,7 %
27	Gebėjimas mokytis iš klaidų ir pasiekimų	36,1 %
28	Empatija	33,3 %
29	Pozityvus mąstymas	27,8 %
30	Gebėjimas pateikti save	25,0 %
31	Charizma	22,2 %
32	Motyvacija	16,7 %

Sudaryta darbo autorės

Apibendrinimas. Pagal apibendrinimą matome, kad į svarbiausių kompetencijų pirmąjį 16-tuką (iš 32) pateko net 4 kompetencijų elementai, priskirtini prie „Lyderystės įgūdžių“ bei „Asmeninių kaip lyderio atributų“ grupių – iš kiekvienos grupės po 2, t.y. *Atvirumas naujovėms ir inovacijoms* bei *Audito rezultatų / pastebėjimų formulavimas remiantis įmonės strategija* iš „Lyderystės įgūdžių“ grupės bei *Drąsa kelti nepalankius klausimus* ir *Iniciatyvumas skatinti pokyčius* iš „Asmeniniai kaip lyderio atributai“ grupės.

Akcentuojant pastebėjimus apie Lyderystės kompetencijų grupių elementus pastebėtina, kad:

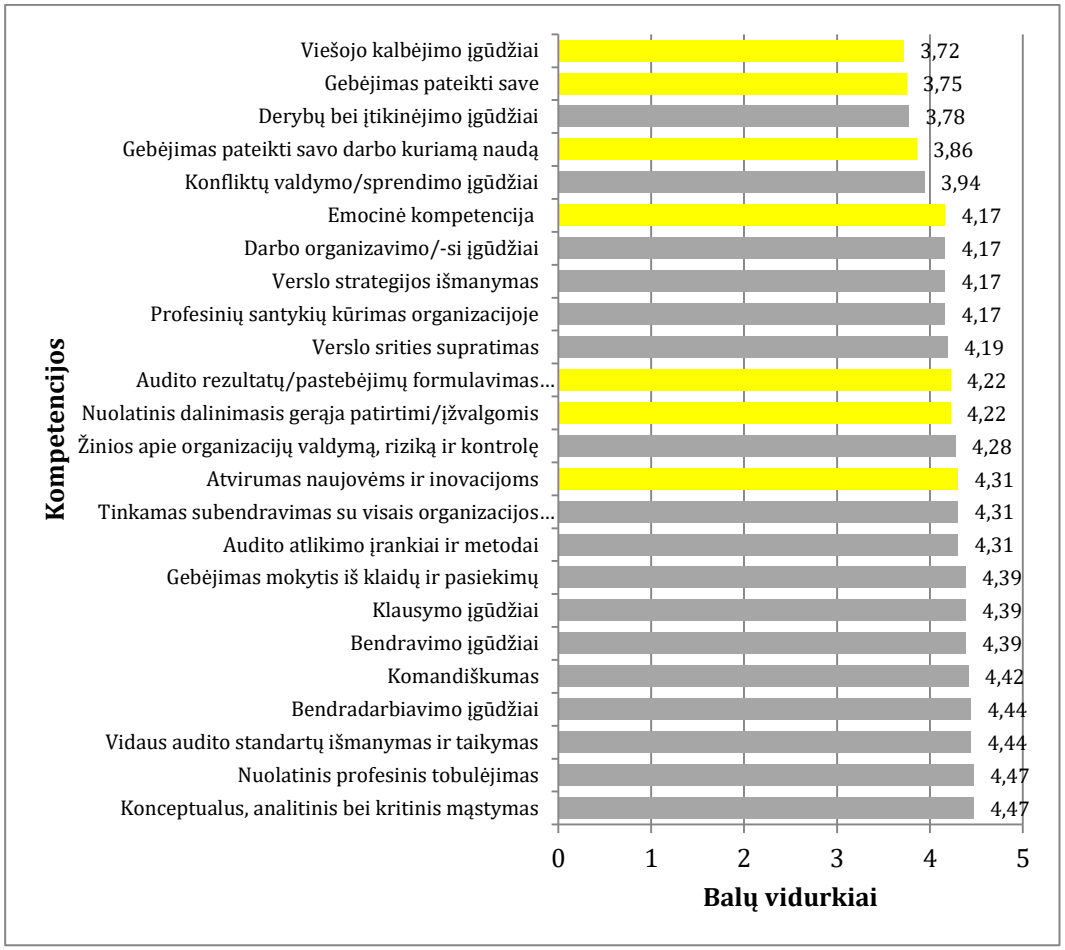
1. *Pasitikėjimo savimi* elementas iš grupės „Asmeniniai kaip lyderio atributai“ ir *Gebėjimo pateikti save elementas* iš „Lyderystės įgūdžių grupės“ yra aktualesni mažesnę patirtį (iki 5 m.) turintiems respondentams nei kad ilgesnę patirtį turintiems respondentams.
2. *Empatijos* elementas iš grupės „Asmeniniai kaip lyderio atributai“ yra reikšmingai aktualesnis viešojo sektoriaus respondentams ir respondentams, kurie vidaus audito funkciją savo organizacijose vykdo vieni.

2. Vidaus auditorių savęs vertinimas dėl įvaldytų kompetencijų elementų.

Vidaus auditorių savęs vertinimas dėl įvaldytų kompetencijų elementų susidėjo iš 2 dalių: 24 elementų, įskaitant „Lyderystės įgūdžių“ grupės elementus vertinimo vienu klausimu, o grupės „Asmeniniai kaip lyderio atributai“ – kitu.

1 dalis. Tyrime dalyvavusių respondentų buvo prašoma penkiabalėje skalėje nuo 1 („neįvaldyta kompetencija“) iki 5 („labai gerai įvaldyta kompetencija“) įvertinti 24 vidaus auditoriaus kompetencijų įvaldymą, pagal kurias buvo sudarytas grafikas, rodantis, kokias kompetencijas respondentai yra geriausiai įvaldę. Nustatyta (žr. 12 pav.), kad geriausiai tyrime dalyvavę respondentai yra įvaldę tokias kompetencijas kaip *Konceptualus, analitinis bei kritinis mąstymas*, *Nuolatinis profesinis tobulėjimas*, *Vidaus audito standartų išmanymas ir taikymas*, *Bendradarbiavimo įgūdžiai* ir *Komandiškumas* (vertinimų vidurkiai viršija 4,4 balo), kiek mažiau - *Bendravimo įgūdžiai, Klausymo įgūdžiai, Gebėjimas mokytis iš klaidų ir pasiekimų* (vertinimų vidurkiai 4,39 balo), tuo tarpu prasčiausiai respondentai yra įvaldę tokias kompetencijas kaip *Viešojo kalbėjimo įgūdžiai, Gebėjimas*

pateikti save, Derybų bei įtikinėjimo įgūdžiai, Gebėjimas pateikti savo darbo kuriamą naudą ir *Konfliktų valdymo/sprendimo įgūdžiai* (vertinimų vidurkiai nesiekia 4 balų).



12 pav. Vidaus auditoriaus kompetencijų įvaldymo vertinimų vidurkiai

„Geltonai“ pažymėti kompetencijų elementai iš kompetencijų grupės „Lyderystės įgūdžiai“

Sudaryta darbo autorės

Pagal gautus rezultatus matome, kad net 4 kompetencijų elementai iš kompetencijų grupės „Lyderystės įgūdžiai“ kaip (1) *Atvirumas naujovėms ir inovacijoms*, (2) *Nuolatinis dalijimasis gerąja patirtimi / įžvalgomis*, (3) *Audito rezultatų / pastebėjimų formulavimas remiantis įmonės strategija* bei (4) *Emocinė kompetencija* pagal vidaus auditorių vertinimą gavo balą kaip gerai įvaldytos kompetencijos (vertinimų vidurkiai viršija 4 balus).

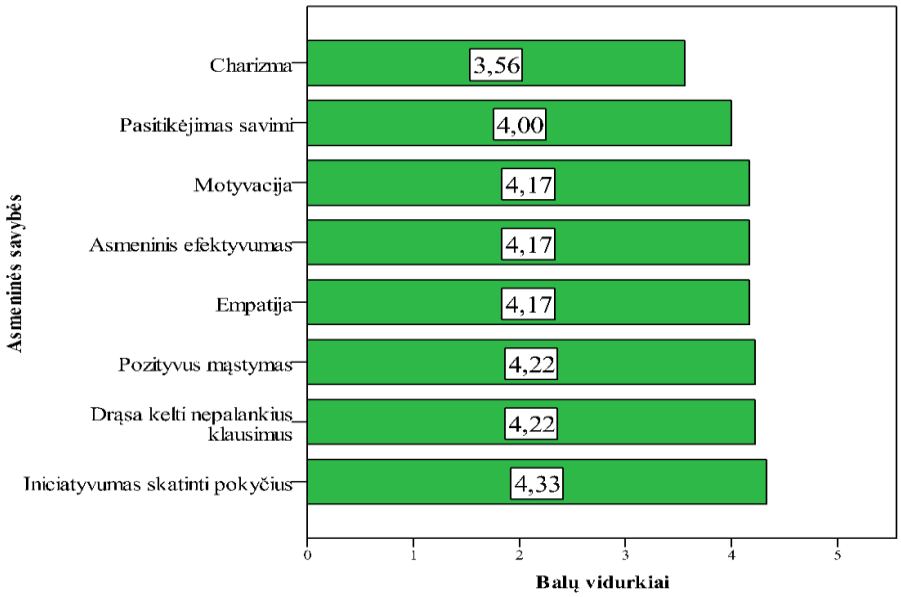
Toliau palyginome turimų vidaus auditorių kompetencijų įvaldymą skirtingose respondentų socialinėse–demografinėse grupėse (žr. 4 Priedas). Apskaičiavus Mann-Whitney U kriterijus, buvo nustatyti reikšmingi skirtumai (kai $p<0,05$), kurie parodė:

1) Ilgesnę nei 5 metų darbo patirtį turintys auditoriai yra geriau įvaldę *Vidaus audito standartų išmanymą ir taikymą*, nei kad iki 5 metų darbo patirtį turintys auditoriai ($U=99,000$, $p=0,049<0,05$);

2) Auditoriai, kurie savo organizacijoje audito veiklą vykdo ne vieni, reikšmingai geriau vertina savo *Nuolatinio profesinio tobulėjimo* (U=62,000, p=0,0259<0,05), *Emocinės* (U=55,500, p=0,014<0,05) ir *Gebėjimo pateikti save* (U=66,000, p=0,043<0,05) kompetencijų įvaldymą nei kad vidaus auditoriai, vidaus audito funkciją savo organizacijoje vykdantys vieni.

Tuo tarpu kitais atvejais vidaus auditoriaus kompetencijų įvaldymo vertinimai tarp skirtingų charakteristikų respondentų reikšmingai nesiskyrė (nes p>0,05).

2 dalis. Tyrimo metu nustatyta, kurios asmeninės savybės, atitinkančios grupės „Asmeniniai kaip lyderio atributai“, yra būdingos tyrime dalyvavusiems respondentams. Tuo tikslu respondentų buvo prašoma penkiabalėje skalėje nuo 1 iki 5 įvertinti aštuonias asmenines savybes, kurių vertinimų vidurkiai pateikiami žemiau esančiame paveiksle (žr. 13 pav.). Nustatyta, kad labiausiai pasireiškia tokios asmeninės savybės kaip *Iniciatyvumas skatinti pokyčius, Drąsa kelti nepalankius klausimus* ir *Pozityvus mąstymas* (vertinimų vidurkiai 4,22-4,33 balo), mažiausiai – *Charizma* ir *Pasitikėjimas savimi* (vertinimų vidurkiai neviršija 4,00 balo).



13 pav. Dažniausiai pasireiškiančių asmeninių savybių vertinimų vidurkiai

Sudaryta darbo autorės

Palyginome dažniausiai pasireiškiančias asmenines savybes skirtingose respondentų socialinėse–demografinėse grupėse (žr. 5 Priedas). Apskaičiavus Mann-Whitney U kriterijus, buvo nustatyti reikšmingi skirtumai (kai p<0,05), kurie parodė, kad respondentams, kurie savo organizacijoje vidaus audito funkciją vykdo ne vieni, reikšmingai labiau pasireiškia *Motyvacijos* (U=35,500, p=0,002<0,05) ir *Empatijos* (U=67,500, p=0,047<0,05) savybės nei kad respondentams,

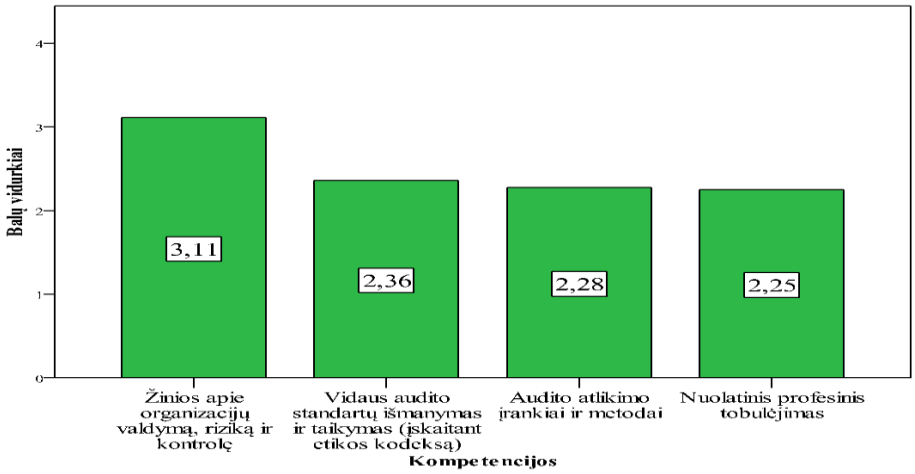
kurie audito funkciją vykdo vieni. Tuo tarpu kitais atvejais dažniausiai pasireiškiančių asmeninių savybių vertinimai tarp skirtingų charakteristikų respondentų reikšmingai nesiskyrė (nes p>0,05).

Apibendrinimas. Pagal gautus rezultatus matome, kad net 4 kompetencijų elementai iš kompetencijų grupės „Lyderystės įgūdžiai“ *Atvirumas naujovėms ir inovacijoms, Nuolatinis dalijimasis geraja patirtimi / įžvalgomis, Audito rezultatų / pastebėjimų formulavimas remiantis įmonės strategija* bei *Emocinė kompetencija*) yra vertintinos kaip gerai įvaldytos kompetencijos (vertinimų vidurkiai viršija 4 balus).

Akcentuojant pastebėjimus apie Lyderystės kompetencijų elementų įvaldymą pastebėtina, kad:

1. *Emocinės* ir *Gebėjimo pateikti save* kompetencijų iš kompetencijų grupės „Lyderystės įgūdžiai“ bei *Motyvacijos* ir *Empatijos* savybės iš kompetencijų grupės „Asmeniniai kaip lyderio atributai“ įvaldymas reikšmingai pasižymėjo tarpe auditorių, kurie savo organizacijoje audito veiklą vykdo ne vieni, negu tarp vidaus auditorių, kurie vidaus audito funkciją savo organizacijoje vykdo vieni.
2. Palyginę 13 lentelės ir 12 pav. rezultatus galima pastebėti paralelę, kad šie 3 kompetencijų elementai iš kompetencijų grupės „Lyderystės įgūdžiai“, kaip *Atvirumas naujovėms ir inovacijoms, Audito rezultatų / pastebėjimų formulavimas remiantis įmonės strategija* bei *Nuolatinis dalijimasis geraja patirtimi / įžvalgomis*, kurie buvo įvardijami kaip svarbiausi bendroje kompetencijų lentelėje koreliuoja su vidaus auditorių savęs vertinimu kaip gerai įvaldytos kompetencijos.

3. Kompetencijų elementų reitingavimas kiekvienoje kompetencijų grupėje. Toliau tyrime dalyvavusių respondentų buvo prašoma sureitinguoti įvairias kompetencijas, kurios vidaus auditoriaus veikloje yra svarbiausios. Žemiau esančiame paveiksle pateikiami techninių žinių ir įgūdžių kompetencijų reitingavimas (žr. 14 pav.). Matyti, kad svarbiausia techninių žinių ir įgūdžių kompetencija yra laikomos *Žinios apie organizacijos valdymą, riziką ir kontrolę* (vidurkis 3,11 balo).

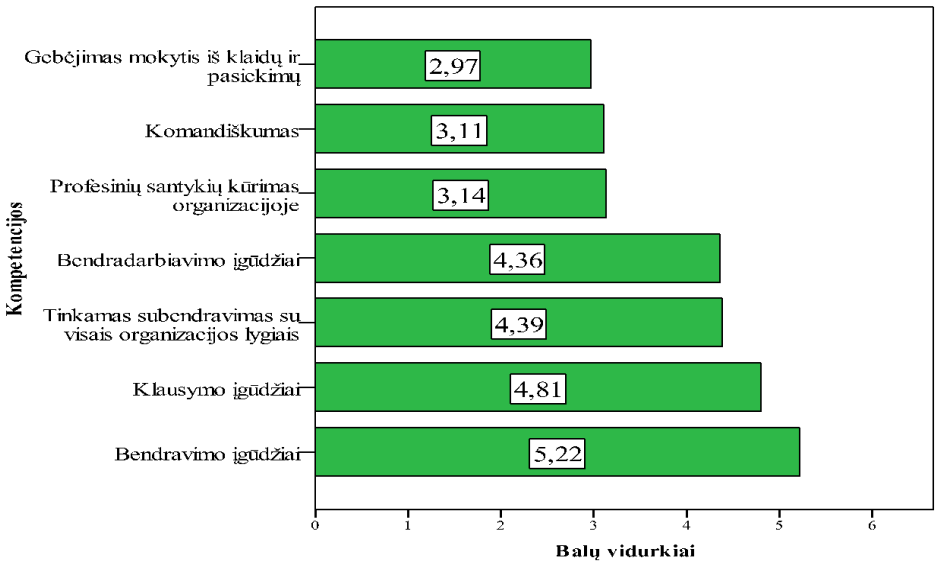


14 pav. Svarbiausių techninių žinių ir įgūdžių reitingai

Sudaryta darbo autorės

Palyginome svarbiausių techninių žinių ir įgūdžių reitingus skirtingose respondentų socialinėse–demografinėse grupėse (žr. 6 Priedas) ir remiantis apskaičiuotais Mann-Whitney U kriterijais, galime teigti, kad skirtingose respondentų grupėse techninių žinių ir įgūdžių vertinimai (reitingavimai) reikšmingai nesiskiria.

Žemiau esančiame paveiksle (žr. 15 pav.) pateikiami tarpasmeninių įgūdžių kompetencijų reitingavimas. Matyti, kad svarbiausiais tarpasmeniniais laikomi *Bendravimo* ir *Klausymo įgūdžiai* (vertinimų vidurkiai viršija 4,8 balo), mažiau svarbiais – *Tinkamo bendravimo su visais organizacijos lygiais* ir *Bendradarbiavimo įgūdžiai* (vertinimų vidurkiai 4,36-4,39 balo), tuo tarpu mažiausiai svarbiais laikomi *Gebėjimo mokytis iš klaidų ir pasiekimų*, *Komandiškumo* ir *Profesinių santykių kūrimo organizacijoje įgūdžiai* (vertinimų vidurkiai nesiekia 3,15 balo).



15 pav. Svarbiausių tarpasmeninių įgūdžių reitingai

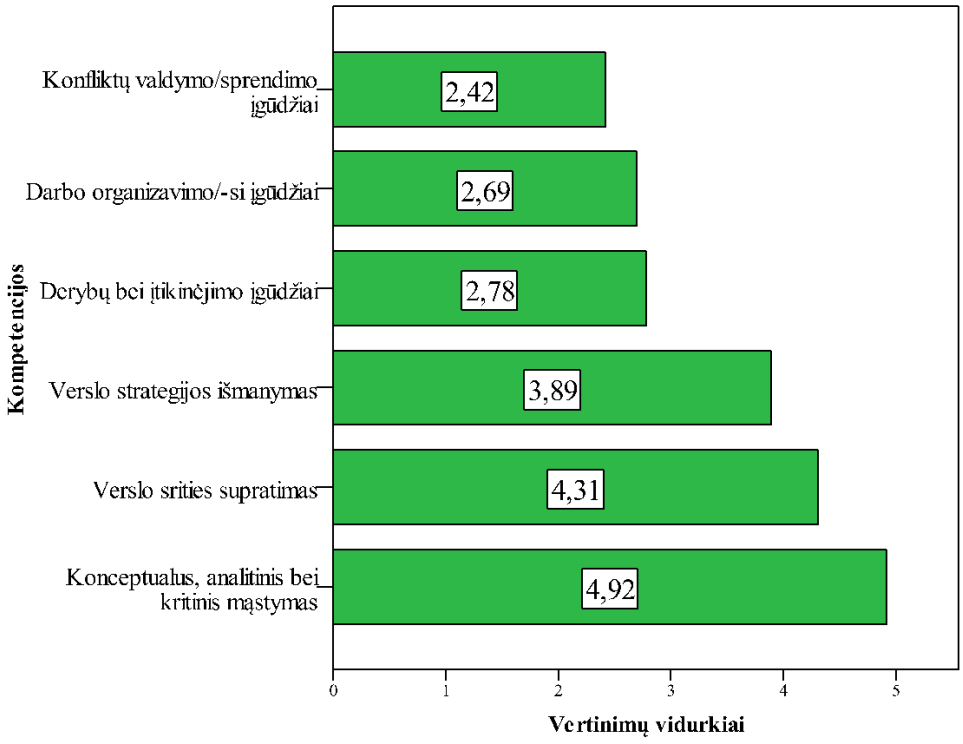
Sudaryta darbo autorės

Palyginome svarbiausių tarpasmeninių įgūdžių reitingus skirtingose respondentų socialinėse–demografinėse grupėse (žr. 7 Priedas). Apskaičiavus Mann-Whitney U kriterijus, buvo nustatyti reikšmingi skirtumai (kai $p<0,05$), kurie parodė, kad:

1) *Bendravimo įgūdžius* reikšmingai svarbesniais laiko respondentai, kurie audito funkciją vykdo vieni, nei kad respondentai, kurie audito funkciją organizacijoje vykdo kartu su kitais vidaus auditoriais ($U=62,000$, $p=0,029<0,05$);
2) *Gebėjimo mokytis iš klaidų ir pasiekimų* kompetenciją reikšmingai svarbesne laiko vadovaujantį darbą dirbantys respondentai, nei kad paprasti vidaus auditoriai ($U=80,500$, $p=0,009<0,05$);

3) *Profesinių santykių kūrimo organizacijoje* kompetenciją reikšmingai svarbesne laiko auditoriai, kurie audito funkciją organizacijoje vykdo ne vieni, nei kad vidaus auditoriai, kurie šią funkciją vykdo vieni (U=49,500, p=0,007<0,05);
4) *Komandiškumo* kompetenciją reikšmingai svarbesne laiko privačiame sektoriuje dirbantys respondentai, nei kad viešajame sektoriuje dirbantys respondentai (U=76,000, p=0,022<0,05).

Žemiau esančiame paveiksle (žr. 16 pav.) pateikiami vadovavimo srities įgūdžių kompetencijų reitingavimas. Matyti, kad svarbiausiomis vadovavimo srities kompetencijomis laikomas *Konceptualus, analitinis bei kritinis mąstymas* ir *Verslo srities supratimas* (vertinimų vidurkiai viršija 4,3 balus), mažiausiai svarbios – *Konfliktų valdymo/sprendimų, Darbo organizavimo* ir *Derybų bei įtikinėjimo įgūdžiai* (vertinimų vidurkiai nesiekia 3 balų).



16 pav. Svarbiausių vadovavimo srities įgūdžių reitingai

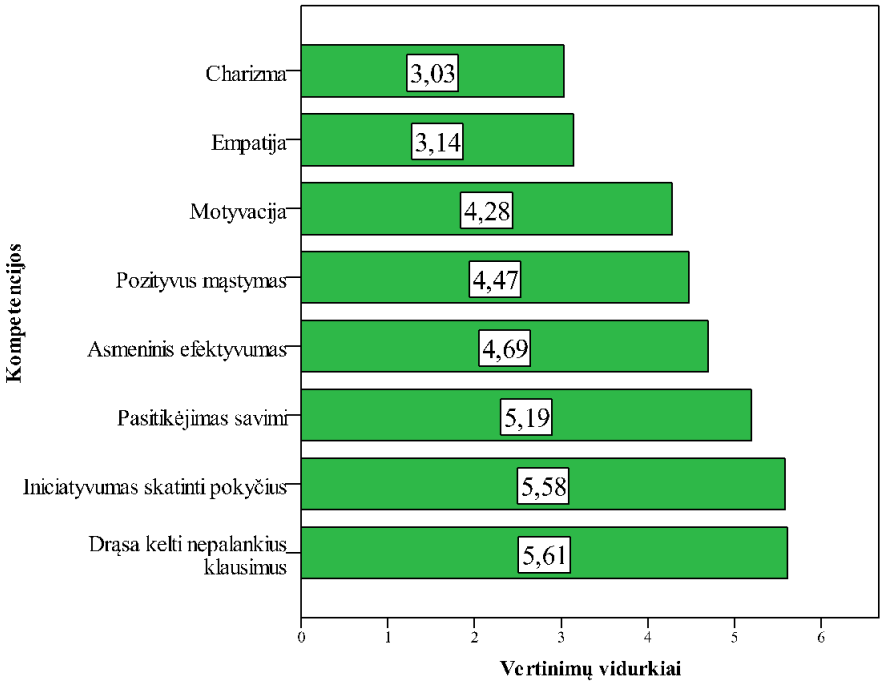
Sudaryta darbo autorės

Palyginome svarbiausių vadovavimo srities įgūdžių reitingus skirtingose respondentų socialinėse–demografinėse grupėse (žr. 8 Priedas). Apskaičiavus Mann-Whitney U kriterijus, buvo nustatyti reikšmingi skirtumai (kai p<0,05), kurie parodė, kad:

1) *Verslo srities supratimo* kompetenciją reikšmingai svarbesne laiko eiliniai vidaus auditoriai, nei kad vadovaujantį darbą dirbantys vidaus auditoriai (U=90,000, p=0,023<0,05);

2) *Darbo organizavimo* (U=77,500, p=0,007<0,05) ir *Konfliktų valdymo/sprendimo* (U=89,000, p=0,021<0,05) įgūdžius reikšmingai svarbesniais laiko vadovaujantį darbą dirbantys vidaus auditoriai, nei kad eiliniai vidaus auditoriai.

Žemiau esančiame paveiksle (žr. 17 pav.) pateikiami asmeninių kaip lyderio atributų įgūdžių kompetencijų reitingavimas. Matyti, kad svarbiausiomis asmeninėmis, kaip lyderio, savybėmis laikomos *Drąsos kelti nepalankius klausimus, Iniciatyvumo skatinti pokyčius, Pasitikėjimo savimi kompetencijos* (vertinimų vidurkiai viršija 5 balus), mažiausiai svarbiomis – *Charizma ir Empatija* (vertinimų vidurkiai neviršija 3,15 balų).



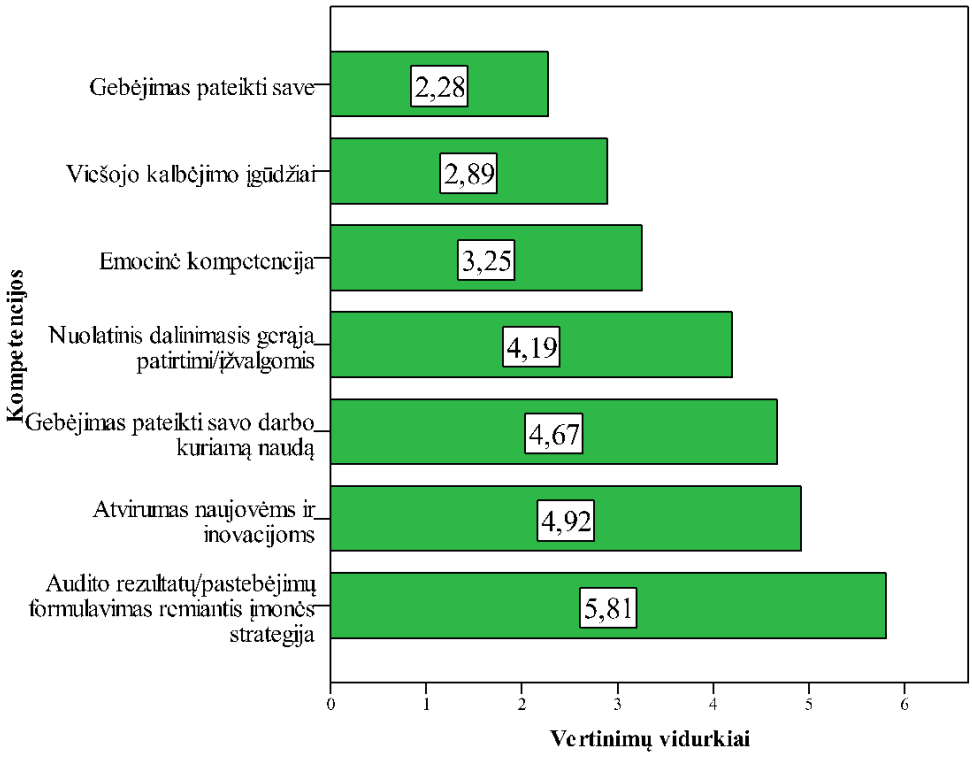
17 pav. Svarbiausių asmeninių kaip lyderio atributų įgūdžių reitingai

Sudaryta darbo autorės

Palyginome svarbiausių asmeninių kaip lyderio atributų įgūdžių reitingus skirtingose respondentų socialinėse–demografinėse grupėse (žr. 9 Priedas). Apskaičiavus Mann-Whitney U kriterijus, buvo nustatytas reikšmingas skirtumas (kai p<0,05), kuris parodė, kad *Pasitikėjimo savimi* kompetenciją reikšmingai svarbesne laiko privačiame sektoriuje dirbantys vidaus auditoriai, nei kad viešajame sektoriuje dirbantys auditoriai (U=82,000, p=0,038<0,05). Kitais atvejais reikšmingų skirtumų nebuvo nustatyta (nes p>0,05), kas rodo, kad skirtingose respondentų grupėse asmeninių kaip lyderio atributų įgūdžių vertinimai (reitingavimai) reikšmingai nesiskiria.

Žemiau esančiame paveiksle (žr. 18 pav.) pateikiami lyderystės įgūdžių kompetencijų reitingavimas. Matyti, kad svarbiausiais lyderystės įgūdžiais laikomi *Audito rezultatų/pastebėjimų formulavimą remiantis įmonės strategija, Atvirumą naujovėms ir inovacijoms* bei *Gebėjimą pateikti*

savo darbo kuriamą naudą (vertinimų vidurkiai viršija 4,67 balo), tuo tarpu mažiausiai svarbiomis laikomis *Gebėjimo pateikti save* ir *Viešojo kalbėjimo įgūdžius* (vertinimų vidurkiai neviršija 3 balų).



18 pav. Svarbiausių lyderystės įgūdžių reitingai

Sudaryta darbo autorės

Palyginome svarbiausių lyderystės įgūdžių reitingus skirtingose respondentų socialinėse–demografinėse grupėse (žr. 10 Priedas). Apskaičiavus Mann-Whitney U kriterijus, buvo nustatyti reikšmingi skirtumai (kai $p<0,05$), kurie parodė, kad:

1) *Gebėjimo pateikti savo darbo kuriamą naudą* reikšmingai svarbesne laiko jaunesni nei 39 m. vidaus auditoriai, nei kad vyresni nei 40 m. vidaus auditoriai ($U=92,000$, $p=0,028<0,05$);

2) *Gebėjimo pateikti save* kompetenciją reikšmingai svarbesne laiko iki 5 m. darbo patirtį turintys vidaus auditoriai, nei kad ilgesnę nei 5 m. darbo patirtį turintys vidaus auditoriai ($U=68,500$, $p=0,002<0,05$).

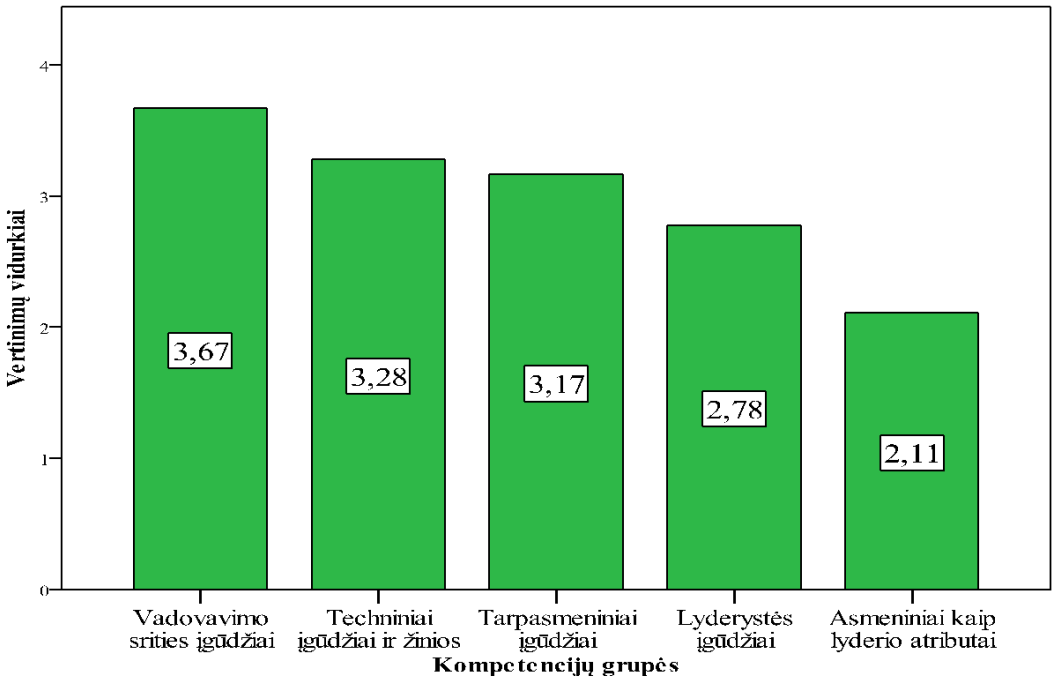
Kitais atvejais reikšmingų skirtumų nebuvo nustatyta (nes $p>0,05$), kas rodo, kad skirtingose respondentų grupėse lyderystės įgūdžių vertinimai (reitingavimai) reikšmingai nesiskiria.

Apibendrinimas. Akcentuojant pastebėjimus apie Lyderystės kompetencijų grupių elementus pastebėtina, kad:

1. *Pasitikėjimo savimi* kompetenciją iš grupės „Asmeniniai kaip lyderio atributai“ reikšmingai svarbesne laiko privačiame sektoriuje dirbantys vidaus auditoriai, nei kad viešajame sektoriuje dirbantys auditoriai.
2. *Gebėjimo pateikti savo darbo kuriamą naudą* kompetencija iš grupės „Lyderystės įgūdžiai“ reikšmingai svarbesnė jaunesniems nei 39 m. auditoriams.
3. *Gebėjimo pateikti save* kompetencija iš grupės „Lyderystės įgūdžiai“ reikšmingai svarbesnė trumpesnę nei 5 m. darbo patirtį turintiems asmenims.

4. 2 (dviejų) Lyderystės kompetencijų grupių („Lyderystės įgūdžiai‘ ir „Asmeniniai kaip lyderio atributai“) vertinimas bendrame kompetencijų modelyje

Galiausiai tyrimo metu nustatyta, kurią vietą pagal svarbumą užimtų kompetencijų grupių „Lyderystės įgūdžiai“ bei „Asmeniniai kaip lyderio atributai“ bendrame vidaus auditoriaus kompetencijų modulyje. Tuo tikslu respondentų buvo prašoma penkiabalėje skalėje įvertinti penkias kompetencijų grupes, kurių vertinimų vidurkiai pateikiami žemiau esančiame paveiksle. Nustatyta (žr. 19 pav.), kad svarbiausiomis laikomos vadovavimo srities ir techninių įgūdžių bei žinių kompetencijų grupės, mažiausiai svarbiomis – lyderystės įgūdžių ir asmeninių kaip lyderio atributų kompetencijų grupės.



19 pav. Svarbiausių kompetencijų grupių vertinimai

Sudaryta darbo autorės

Palyginome svarbiausių kompetencijos grupių vertinimus skirtingose respondentų socialinėse–demografinėse grupėse (žr. 11 Priedas). Apskaičiavus Mann-Whitney U kriterijus,

statistiškai reikšmingų skirtumų nebuvo nustatyta (nes p>0,05), kas rodo, kad skirtingose respondentų grupėse kompetencijų grupių vertinimai (reitingavimai) reikšmingai nesiskiria.

Apibendrinimas. Akcentuojant pastebėjimus apie Lyderystės kompetencijų grupių elementus reikšmingų pastebėjimų nenustatyta.

TYRIMO IŠVADOS. Apibendrinus gautus rezultatus bei susisteminus duomenis bei pastebėjimus apie Lyderystės kompetencijų ar jų elementų reikšmingus skirtumus, pateikiame šias išvadas:

1. Į pasiūlyto modelio svarbiausių kompetencijų elementų pirmąjį 16-tuką (iš 32) pateko net 4 kompetencijų elementai (t.y. 25%), priskirtini prie „Lyderystės įgūdžių“ bei „Asmeninių kaip lyderio atributų“ grupių – iš kiekvienos grupės po 2, t.y. *Atvirumas naujovėms ir inovacijoms* bei *Audito rezultatų / pastebėjimų formulavimas remiantis įmonės strategija* iš „Lyderystės įgūdžių“ grupės bei *Drąsa kelti nepalankius klausimus* ir *Iniciatyvumas skatinti pokyčius* iš „Asmeniniai kaip lyderio atributai“ grupės.

2. Net 4 kompetencijų elementai iš kompetencijų grupės „Lyderystės įgūdžiai“, t.y. *Atvirumas naujovėms ir inovacijoms, Nuolatinis dalijimasis geraja patirtimi / įžvalgomis, Audito rezultatų / pastebėjimų formulavimas remiantis įmonės strategija* bei *Emocinė kompetencija*, remiantis vidaus auditorių savęs vertinimu, yra vertintinos kaip gerai įvaldytos kompetencijos (vertinimų vidurkiai viršija 4 balus (iš 5)).

3. Palyginimas parodė, kad 3 kompetencijų elementai iš kompetencijų grupės „Lyderystės įgūdžiai“, t.y. *Atvirumas naujovėms ir inovacijoms, Audito rezultatų / pastebėjimų formulavimas remiantis įmonės strategija* bei *Nuolatinis dalijimasis geraja patirtimi / įžvalgomis*, kurie buvo įvardijami kaip svarbiausi bendroje kompetencijų lentelėje koreliuoja su vidaus auditorių savęs vertinimu kaip gerai įvaldytos kompetencijos. Atitinkamai 3 kompetencijų elementai, kaip *Viešasis kalbėjimas, Gebėjimas pateikti save ir Gebėjimas pateikti savo darbo kuriamą naudą*, kurie buvo įvardinti kaip prasčiausiai įvaldyti, ir bendrame kompetencijų sąraše pagal svarbumą yra arčiau sąrašo pabaigos.

Žemiau pateikiame fiksuotus reikšmingus skirtumus dėl kai kurių Lyderystės kompetencijų elementų:

1. Iš kompetencijų grupės „Asmeniniai kaip lyderio atributai“.

1.1. *Pasitikėjimo savimi* kompetencija:

a) pagal svarbumą bendrame kompetencijų sąraše yra aktualesnė trumpesnę – iki 5 m. – darbo patirtį turintiems asmenims;

b) reikšmingai svarbesne tarp tos pačios kompetencijų grupės elementų laiko privataus sektoriaus auditoriai.

1.2. *Empatijos* kompetencija:

a) pagal svarbumą bendrame kompetencijų sąraše yra aktualesnė viešojo sektoriaus respondentams ir respondentams, kurie vidaus audito funkciją organizacijoje vykdo kaip vienas asmuo;

b) šios kompetencijos įvaldymas reikšmingai pasižymėjo tarp auditorių, kurie organizacijoje veiklą vykdo ne vieni;

1.3. *Motyvacijos* kompetencija:

a) šios kompetencijos įvaldymas reikšmingai pasižymėjo tarp auditorių, kurie organizacijoje veiklą vykdo ne vieni;

2. Iš kompetencijų grupės „Lyderystės įgūdžiai“.

2.1. *Gebėjimo pateikti save* kompetencija:

a) pagal svarbumą bendrame kompetencijų sąraše yra aktualesnė trumpesnę – iki 5 m. – darbo patirtį turintiems asmenims;

b) reikšmingai svarbesne tarp tos pačios kompetencijų grupės elementų yra trumpesnę – iki 5 m. – darbo patirtį turintiems asmenims;

c) šios kompetencijos įvaldymas reikšmingai pasižymėjo tarp auditorių, kurie organizacijoje veiklą vykdo ne vieni.

2.2. *Gebėjimo pateikti savo kuriamo darbo naudą* kompetencija:

a) reikšmingai svarbesne tarp tos pačios kompetencijų grupės elementų yra trumpesnę – iki 5 m. – darbo patirtį turintiems asmenims.

2.3. *Emocinė* kompetencija:

a) šios kompetencijos įvaldymas reikšmingai pasižymėjo tarp auditorių, kurie organizacijoje veiklą vykdo ne vieni.

4.3. Tyrimo aptarimas

Atlikus empirinį tyrimą buvo pateiktos apibendrinančios išvados apie lyderystės kompetencijos elementų raišką tarp visų kompetencijos elementų bei pastebėti reikšmingi skirtumai dėl kai kurių Lyderystės kompetencijų elementų vertinant per socialines-demografines charakteristikas. Pastebėtina, kad vertinant kompetencijų grupių kontekste lyderystės kompetencija yra vertintina kaip mažai aktuali, tačiau kompetencijų grupes išskaidžius į kompetencijų elementus, matome, kad kai kurie su lyderystės kompetencija sietini elementai yra gana reikšmingi.

Tyrimo instrumentą sudarė apklausos anketa (23 klausimai), kurių dalis buvo susijusi su demografinių bei darbine patirtimi susijusių aspektų nustatymui, o antra dalis - Lyderystės kompetencijų vidaus auditoriaus veikloje raiškos bei aktualumo tyrimui. Antroje anketos dalyje, pirmiausia, buvo tikslingai siekiama kai kuriuose klausimuose netiesiogiai išsiaiškinti lyderystės

kompetencijų elementų svarbą, o kituose – teiraujantis tiesiogiai. Taip pat buvo siekiama išsiaiškinti, kaip gerai vidaus auditoriai yra įvaldę įvairias kompetencijas savo veikloje, taip pat ir „Lyderystės įgūdžių“ kompetencijos grupės elementus.

Įvertinus atlikto tyrimo rezultatus ateityje tyrimo įrankį būtų galima tobulinti. Būtų naudinga apklausti vidaus audito atstovų, kaip kai kurie pasiūlyto Lyderystės kompetencijų modelio kompetencijų elementai galėtų būti tiksliau apibrėžti juos siejant su vidaus auditoriaus veikla. Kitas svarbus niuansas būtų padidinti respondentų skaičių tikslesniam situacijos atspindėjimui.

IŠVADOS

Atlikus mokslinės literatūros lyderystės ir lyderystės kompetencijų tema analizę ir empirinį tyrimą, galima pateikti šias apibendrinančias išvadas:

1. Mokslinių šaltinių analizė parodė, kad egzistuoja didelė lyderystės termino apibrėžimo įvairovė, tačiau apibendrintai būtų galima išskirti šias lyderystės reiškinio sudedamąsias dalis: (1) lyderystė kaip procesas; (2) lyderystės sąsajos su įtaka; (3) lyderystės pasireiškimas grupės arba pasekėjų tarpe bei (4) lyderystės tiesioginis ryšys su tikslo siekimu. Lyderystės reiškinio prigimtis iš „Didžiojo žmogaus“ teorijos, teigiančios, kad lyderiais gimstama, evoliucionavo į platų šio reiškinio pasireiškimo diapozoną, kai lyderystės raiška stebima ir neformalių lyderių tarpe.

Lyderystės tyrimų lauko kaita nuo bandymų nustatyti lyderiams būdingus bruožus, vėliau elgesio ar situacijų elementus, sąveikos su pasekėjais per galią ir įtaką niuansus, prieita prie bandymų kombinuoti ir apjungti kelis elementus naujose lyderystės teorijose, įskaitant etiką, lyties bei rasinius aspektus.

2. Mokslinių šaltinių analizė parodė, kad Lyderystės kompetencijos aktualumas pakito nuo sąsajos tik su vadovo pareigybe iki konkretaus specialisto ar organizacijos darbuotojo. Lyderystės kompetencijos struktūra nuo sudėties iš 2 dalių, kaip asmeninės ir socialinės kompetencijos, vis labiau plėtė spektrą įtraukdama tokius elementus kaip emocinė kompetencija, darbuotojo asmeninės savybės, kompetencijos dirbti su grupe, ją motyvuoti ir išlaikyti iki pačios organizacijos atsakomybės skatinti ir sukurti palankias sąlygas lyderystės pasireiškimui.

3. Remiantis naujausiais moksliniais straipsniais atlikta Lyderystės kompetencijų modelių analizė tokiose srityse kaip statybų, finansų, viešbučių verslo, inovacijų lyderių, žinių visuomenės, informacinio sektoriaus bei moterų lyderystės suponavo mintį pasiūlyti vidaus auditoriaus kompetencijų modelį, papildytą lyderystės kompetencija, remiantis V. Šilingienės kurtu Lyderystės kompetencijų modeliu.

4. Atlikus empirinį pasiūlyto vidaus auditoriaus kompetencijų modelio tyrimą, nustatyta, kad nors bendrame vidaus auditorių kompetencijų modulyje, kai vertinamos tik kompetencijų grupės, t.y. „Lyderystės įgūdžių“ bei „Asmeninių kaip lyderio atributų“ kompetencijų grupės buvo įvertintos kaip mažiausiai svarbios, tačiau kompetencijų elementų vertinimas pagal svarbumą parodė, kad kai kurie Lyderystės kompetencijos elementai yra pakankamai aktualūs. Taip pat pastebėtas koreliacinis ryšys tarp kompetencijų svarbos bendroje kompetencijų lentelėje ir vidaus auditorių savęs vertinimo rezultatų apie įvaldytas kompetencijas. Kompetencijų elementai, kurie buvo įvardinti kaip svarbiausi gavo aukščiausius įvertinimus kaip gerai įvaldytos kompetencijos, ir, atvirkščiai, 3 kompetencijų elementai, kurie buvo įvardinti kaip prasčiausiai įvaldyti, ir bendrame kompetencijų sąraše pagal svarbumą gavo žemiausius įvertinimus.

PASIŪLYMAI

Pagal lyderystės kompetencijų grupių vertinimo rezultatus matome, kad svarbesni laikomi „Vadovavimo“ bei „Techniniai įgūdžiai ir žinios“ nei „Lyderystės įgūdžiai“ ir „Asmeniniai kaip lyderio atributai“, todėl siūloma ieškoti būdų, kaip didinti lyderystės kompetencijos aktualumą vidaus auditoriaus veikloje:

1. Akcentuoti lyderystės kompetencijos aktualumą ilgalaikės karjeros perspektyvoje;
2. Plėsti supratimą, kad šių dienų praktika lyderystės kompetenciją sieja ne tik su vadovaujančias pareigas einančiais asmenimis;
3. Sieti savo kaip specialisto ateities tikslus remiantis Tarptautinio vidaus auditorių instituto generalinio direktoriaus įžvalgomis, kad vidaus auditas turėtų organizacijoje užimti poziciją kaip nepriklausomų konsultantų (angl. *trusted advisors*) su savo atskira vieta organizacijos Valdybos segmente.
4. Ilgalaikių tikslų plane numatyti QIAL (angl. *Qualification in Internal Audit Leadership*) kvalifikacijos įgijimą.

BIBLIOGRAFIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

Moksliniai šaltiniai (knygos, monografijos, studijos ar jų dalys, moksliniai straipsniai):

1. Adair, John. 2006. *Leadership and motivation: the fifty-fifty rule & eight key principles of motivating others*. USA/UK: Kogan Page Limited.
2. Bass, Bernard M. 1990. *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: A survey of theory and research, 3rd ed.* New York: Free Press.
3. Boyatzis, Richard E., ir Annie McKee. 2006. *Darni lyderystė. Kaip atsinaujinti ir užmegzti ryšius su kitais, pasitelkiant atidumą, viltį ir užuojautą.* Vilnius: Verslo žinios.
4. Ciulla, Joanne B., David Knights, Chris Mabey, ir Leah Tomkins. 2018. "Guest Editors' Introduction: Philosophical Approaches to Leadership Ethics II: Perspectives on the Self and Responsibility to Others". *Business Ethics Quarterly* 28 (3): 245–50. http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=511aaff3-144e-45c7-af82-5e0402cd3e3b%40sessionmgr4008
5. Datta, Biplab. 2015. Assessing the effectiveness of authentic leadership. *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 9, Iss.1: 61-75. https://www.regent.edu/acad/global/publications/ijls/new/vol9iss1/2-IJLS.pdf
6. Filipova, Milena K. 2015. „Model of development of manager's leadership competences". *Economic Processes Management: International Scientific E-Journal*. No. 4: 9-18. http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=116662663&site=ehost-live
7. Filipova, Milena K. 2016. „Influence of leadership competences on the manager's activities in hotel business". *Economic Processes Management:* No. 1: 77-95. http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=116533668&site=ehost-live
8. Gaižauskaitė, Inga, ir Svajonė Mikėnė. 2014. *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*. Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas.
9. Gatautis, Rimantas, Renaldas Gudauskas, ir Odeta Gurskienė. 2008. *Aiškinamasis kvalifikacijų sistemos terminų žodynas*. Vilnius: Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos.
10. Gedvilienė, Genutė, Rimantas Laužackas, ir Vidmantas Tūtlys. 2010. *Mokytojų kvalifikacijos tobulinimo poreikiai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. Mokslo studija.
11. Goleman, Daniel, Richard Boyatzis, ir Annie McKee. 2002. *Primal leadership: realizing the power of emotional intelligence*. Boston (Massachusetts): Harvard Business School.

12. Holt, Spencer, Ashley Hall, ir Ann Gilley. 2018. „Essential Components of Leadership Development Programs“. *Journal of Managerial Issues* 30 (2): 214-29. http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=1d8a4579-b8e0-47b6-823e-aa86bb1f9a85%40sdc-v-sessmgr06
13. Ionescu, Vladimir-Codin, ir Ana-Maria Grigore. 2016. „Entrepreneurship, Management and Leadership. An Organizational Perspective“. *Review of International Comparative Management / Revista de Management Comparat International* 17 (5): 477-86. http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=8e0e9be6-9560-4d97-b02e-518381b282dd%40sdc-v-sessmgr04
14. Yukl, Gary. 2013. *Leadership in organizations, 8th edition*, Harlow: Pearson Education.
15. Jokūbauskienė, Saulė. 2014. „Informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų formavimo kryptys: empirinio tyrimo kokybinė interpretacija“. *Informacijos mokslai*. 2014 67. http://www.zurnalai.vu.lt/informacijos-mokslai/article/view/3105/2233
16. Karol, Robin A. 2015. „Leadership in the Context of Corporate Entrepreneurship“. *Journal of Leadership Studies* 8 (4): 30-34. http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=ac6f5b3e-8ab9-4a9f-9550-d854ed3cc5fd%40sdc-v-sessmgr06
17. Lepaitė, Daiva. 2001. „Kompetencija kaip ugdymo tikslas: pagrindinių skirtumų profesinio, vidurinio ir aukštojo mokslo lygmenyse metodologinis pagrindimas“. *Socialiniai mokslai. Edukologija*, Nr. 2 (28), p. 39–43.
18. Maqbool, Rashid, Ye Sudong, Nasir Manzoor ir Yahya Rashid. 2017. „The impact of Emotional Intelligence, Project Managers‘ Competencies, and Transformational Leadership on Project Success: An Empirical Perspective“. *Project Management Journal* 48(3): 58-75. http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=123094185&site=ehost-live
19. Marquardt, Dennis J., Lee Warren Brown, ir Wendy J. Casper. 2018. „Ethical Leadership Perceptions: does it matter if you‘re Black or White“. *Journal of Business Ethics* 151 (3): 599-612. http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=af8069f0-bfc4-4aa8-85ba-1477ea09eaf5%40sdc-v-sessmgr05
20. Masiulis, Kęstutis, ir Tadas Sudnickas. 2007. *„Elitas ir lyderystė“.* Vilnius. Mykolo Romerio universitetas.
21. Milner Eileen M., ir Paul Joyce. 2005. „*Lessons in leadership. Meeting the Challenges of Public Services Management*“. UK: Routledge.

22. Northouse, Peter G. 2009. *Lyderystė: teorija ir praktika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
23. Paulienė, Rasa. 2017. „Interaction between managerial competencies and leadership in business organisations“. *Regional Formation & Development Studies* no. 21: 98-108. http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=121965299&site=ehost-live
24. Portnova, Ineta, ir Liga Peiseniece. 2017. „Leaders‘ competencies for successful leadership of invention and implementation of innovation: a conceptual model“. *Journal of Business Management*, 2017, No. 13. http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=ed139eae-ed7e-4a8b-8139-1b0e60e7e53b%40sdc-v-sessmgr04
25. Rekašienė, Reda, ir Tadas Sudnickas. 2014. „Kompetencijų modelio kūrimas ir taikymo perspektyvos Lietuvos valstybės tarnyboje“. *Viešoji politika ir administravimas / Public Policy and Administration*. T. 13, Nr. 4: 590–600. https://www.mruni.eu/upload/iblock/ae1/VPA-14-13-4-04.pdf
26. Skarbalienė, Aelita. 2015. „Mokytojų mentorių lyderystės kompetencijos kaip studentų lyderystės kompetencijų ugdymo veiksnys“. *Daktaro disertacija*. http://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:8193951/datastreams/MAIN/content
27. Saiful, Amin, ir Yasir Kamal. 2016. "Impact of Natural Born Leader Qualities on the Project Team Performance: The Influences of Demographics (Gender and Age)." *International Journal Of Management, Accounting & Economics* 3 (5): 306-318. http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=116996690&site=ehost-live
28. Schein, Edgar H. 2004. *Organizational culture and leadership*. JAV: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
29. Schoemaker, Paul J.H., Sohvi Heaton, ir David Teece. 2018. „Innovation, Dynamic Capabilities, and Leadership“. *California Management Review* 61 (1): 15-42. http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=3aa65a62-a2b5-4a27-8b4e-41bf466760d2%40sdc-v-sessmgr03
30. Storey, John. 2006. *Leadership in organizations. Current issues and Key Trends*. UK: Routledge.
31. Šilingienė, Violeta. 2011. „Lyderystės kompetencijos raiška individualios karjeros kontekste“. *Ekonomika ir vadyba*: 2011. 16 http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/get/LTLDB0001:J.04~2011~1367177864476/DS.002.0.01.ARTIC

32. Šilingienė, Violeta, ir Dalia Stukaitė. 2014. „Transformation of female leadership in terms of changes in leadership competency“. *Economics and management*: 19 (1): 109-119. http://ecoman.ktu.lt/index.php/Ekv/article/view/5732/3480
33. Šilingienė, Violeta. 2012. *Lyderystė.* Kaunas: Technologija.
34. Vaitkevičiūtė, Valerija. 2007. *Tarptautinių žodžių žodynas.* Vilnius: Žodynas.
35. Zhang, Shuxia, ir Yidong Tu. 2018. „Cross-Domain Effects of Ethical Leadership on Employee Family and Life Satisfaction: The Moderating Role of Family-Supportive Supervisor Behaviors.“ *Journal of Business Ethics* 152 (4): 1085-97. http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=ee92af16-0dd6-4908-b664-eb2bd4320fc0%40sessionmgr4010

Internetiniai šaltiniai:

36. Oxford Online Dictionary, 2014. Žiūrėta 2018 rugsėjo 17 d. https://en.oxforddictionaries.com/definition/online
37. Merriam-Webster žodynas. Žiūrėta 2018 rugsėjo 17 d. https://www.merriam-webster.com/
38. Business Dictionary. Žiūrėta 2018 rugsėjo 17 d. http://www.businessdictionary.com/definition/competence.html
39. Tarptautiniai vidaus auditoriaus profesinės praktikos standartai. Žiūrėta 2018 spalio 15 d. https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-Lithuanian.pdf
40. Core Competencies for Today‘s Internal Auditor. Žiūrėta 2018 spalio 15 d. https://na.theiia.org/iiarf/Public%20Documents/Core-Competencies-for-Todays-Internal-Auditor.pdf
41. Internal Audit Competencies. Understanding and building competencies for success. Žiūrėta 2018 spalio 17 d. https://na.theiia.org/periodicals/Pages/Global-Knowledge-Brief.aspx
42. The IIA Global Internal Audit Competency Framework. Žiūrėta 2018 spalio 15 d. https://na.theiia.org/aboutus/Public%20Documents/The%20IIA%20Global%20Internal%20Audit%20Competency%20Framework.pdf
43. Core competencies and interpersonal skills. Žiūrėta 2018 spalio 17 d. https://www.iia.org.uk/students/professional-experience-journal/core-competencies/
44. Kinsinger, Paul, ir Karen Walch. „Living and leading in a VUCA world. Žiūrėta 2018 lapkričio 13 d. http://www.forevueinternational.com/Content/sites/forevue/pages/1482/4_1__Living_and_Leading_in_a_VUCA_World_Thunderbird_School.PDF

SANTRAUKA

Dabartinėjė organizacijų veiklos aplinkoje lyderystės reiškinio pasireiškimas, jo svarba bei teigiama įtaka sėkmingai organizacijos veiklai akcentuojama ne tik vadovo-lyderio pareigybės lygmeny, bet ir kitų organizacijos specialistų tarpe. Tai įrodo gausūs įvairių profesijų sričių atstovų lyderystės kompetencijų tyrinėjimai bei lyderystės kompetencijų modelių kūrimas. Vidaus auditoriaus profesijos paskirties pokytis nuo užtikrinimo aspekto apie organizacijos veiklos praeitį iki nepriklausomo konsultanto, besiremiančio ateities perspektyva, ir teikiančio įžvalgas apie galimus pokyčio ar inovacijų iniciavimus, kelia naujus iššūkius bei platesnį kompetencijų, įskaitant lyderystės kompetenciją, poreikį šios srities specialistams.

Šio magistro darbo tikslas – nustatyti ir ištirti lyderystės kompetencijos aktualumą ir raišką vidaus auditoriaus veikloje.

Teorinėje darbo dalyje yra nagrinėjami lyderystės sąvokos apibrėžimo įvairovės aspektai bei apžvelgiamos lyderystės reiškinio aktualijos, analizuojamos bei lyginamos lyderystės kompetencijų modelių struktūros, lyderystės kompetencijų tyrimų rezultatai įvairiose profesinėse srityse bei pateikiamas darbo autorės sudarytas ir pasiūlytas vidaus auditoriaus kompetencijų modelis, papildytas lyderystės kompetencija.

Darbo tikslui pasiekti buvo atliktas kiekybinis tyrimas, kurio metu buvo siekiama ištirti pasiūlyto vidaus auditoriaus kompetencijų modelio, papildyto lyderystės kompetencijos elementais, aktualumą Lietuvos vidaus auditorių asociacijos narių tarpe. Tyrimo metu nustatyta, kad nors bendrame vidaus auditorių kompetencijų modulyje, kai vertinamos tik kompetencijų grupės, tai „Lyderystės įgūdžių“ bei „Asmeninių kaip lyderio atributų“ kompetencijų grupės buvo įvertintos kaip mažiausiai svarbios, tačiau atskirų kompetencijų elementų vertinimas pagal svarbumą parodė, kad kai kurie Lyderystės kompetencijos elementai yra pakankamai aktualūs bei vidaus auditorių savęs vertinimu pateikiami kaip gerai įvaldyti.

Tyrimo duomenys gali būti naudingi tolimesniems vidaus auditoriaus kompetencijų modelio tyrinėjimams bei lyderystės kompetencijos aktualumo vidaus auditoriaus veikloje diskusijoms.

Pagrindiniai raktiniai žodžiai: lyderystė, lyderystės kompetencija, lyderystės kompetencijų modelis, vidaus auditas.

SUMMARY

Current manifestation of the phenomenon of leadership, its importance and its positive influence on the success of the organization's activities are emphasized not only at the level of manager-leader's position, but also among other professionals within organization. Extensive research in leadership competencies of various professions and the development of leadership competency models confirms such new trends. The change in the role of the internal auditor's profession from an assurance perspective on the past performance of an organization to an independent consultant based on the future perspective and providing insights on possible changes or innovations poses new challenges and the need of wider range competencies, including leadership competence, for professionals in the field.

The purpose of this master's thesis is to identify and investigate the relevance and expression of leadership excellence in the activities of the internal auditor.

The theoretical part of the paper analyzes the aspects of the concept of leadership definition and reviews the new aspects of the phenomenon of leadership, analyzes and compares the structures of leadership competency models, research results of leadership competencies in various professional fields and internal auditor‘s competencies model, supplemented with leadership competency, is developed and proposed by the author of the thesis.

In order to achieve the objective of the work, the quantitative research was carried out, aiming to examine the relevance of the proposed internal auditor's competency model, supplemented by elements of leadership competence, among the members of the Lithuanian Internal Auditors Association. The study results showed, that although the competency groups as "Leadership Skills" and "Personal Leader Attributes" were ranked as least important in the overall competency model, the assessment of separate competency elements showed that some of the elements of leadership competence are sufficiently relevant and presented by the internal auditors self-assessment as being well-mastered.

The findings of the study may be useful for further exploration of the internal auditor's competencies model and discussions of the relevance of leadership competency in the activities of internal auditor.

Key keywords: leadership, leadership competency, leadership competencies model, internal audit.

PRIEDAI

1 PRIEDAS / 1

Lyderystės kompetencijų aktualumo ir raiškos vidaus auditoriaus veikloje klausimynas

Sveiki,

Esu Mykolo Romerio universiteto Viešojo valdymo fakulteto Lyderystės ir pokyčių vadybos programos studentė.

Atlieku tyrimą magistro baigiamajam darbui, kuriuo siekiu išsiaiškinti Lyderystės kompetencijų aktualumą ir raišką vidaus auditoriaus veikloje.

Kviečiu sudalyvauti šiame tyrime ir pasidalinti apie savo patirtį/įžvalgas darbinėje aplinkoje. Visi jūsų duomenys bus anoniminiai.

Iškilus klausimams galite skambinti telefonu 8-685 28146 arba rašyti el.paštu: gintare.krivickaite@gmail.com

Iš anksto noriu padėkoti už Jūsų skirtą laiką ir dėmesį.

1. Koks Jūsų amžius?
   O – 24 metai ar mažiau
   O – 25-39 metai
   O – 40-54 metai
   O – 55 metai ir daugiau

2. Kokia Jūsų lytis?
   O – vyr. O – mot.

3. Koks Jūsų aukščiausias įgytas išsilavinimas? (prašome pasirinkti)
   O – vidurinis
   O – spec. vidurinis
   O – aukštesnysis išsilavinimas
   O – aukštasis koleginis
   O – nebaigtas aukštasis universitetinis išsilavinimas
   O – aukštasis universitetinis (bakalauro laipsnis)
   O – aukštasis universitetinis (magistro laipsnis)
   O – aukštasis universitetinis (daktaro laipsnis)

4. Kiek metų dirbate vidaus audito srityje?
   O – iki 3 metų
   O – 3-5 metai
   O – 6-9 metai
   O – 10 metų ir daugiau

5. Ar Jūsų įmonė/organizacija priskiriama viešajam ar privačiam sektoriui?
   O – viešajam sektoriui
   O – privačiam sektoriui

1 PRIEDAS / 2

6. Jei privačiam sektoriui, ar tai yra vietinė ar tarptautinė organizacija?
   O – vietinė organizacija
   O – tarptautinė organizacija

7. Ar Jūs turite profesinės patirties dirbant vidaus auditoriumi tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuje? Įvardinkite metais. Viešajame sektoriuje – XX metų, privačiame – XX metų. Jei viename iš sektorių patirties neturite, įrašykite „0“.
   Viešajame _____ metų
   Privačiame _____ metų

8. Kaip seniai Jūsų įmonėje/organizacijoje yra vidaus audito veikla? (nurodykite metų skaičių)
   _____ metų

9. Jūsų užimama pozicija darbovietėje - vidaus auditorius ar vadovaujantis vidaus audito funkcijai?
   O – vidaus auditorius
   O – vadovaujantis vidaus audito funkcijai

10. Kiek asmenų Jūsų organizacijoje dirba užtikrindami vidaus audito funkciją?
    O – 1 asmuo
    O – 2 asmenys
    O – 3 asmenys
    O – nuo 4 iki 7 asmenų
    O – 8 asmenys ir daugiau

11. Ar Jūs esate turite darbinės patirties kitoje srityje nei vidaus auditas (pvz., pardavimai, apskaita, projektų/produktų vadyba ir pan.) Jei taip, tai kiek metų?
    Sritis _____, metai ____
    Sritis _____, metai ____
    Sritis _____, metai ____
    Sritis _____, metai ____
    Sritis _____, metai ____

12. Ar esate įgiję profesinių sertifikatų?
    O Taip
    O Ne

13. Kuriuos iš žemiau pateiktų sertifikatų esate įgiję?
    a) Lietuvos vidaus auditorių asociacijos įgytas Vidaus auditoriaus atestatas
    b) Tarptautinio vidaus auditorių instituto įgytas sertifikatas
    c) kiti su profesija susiję sertifikatai

1 PRIEDAS / 3

14. Iš žemiau pateikto sąrašo pažymėkite **10** svarbiausių kompetencijų/savybių reikalingų vidaus auditoriaus veikloje:
    - O Audito atlikimo įrankiai ir metodai
    - O Vidaus audito standartų išmanymas ir taikymas (įskaitant etikos kodeksą)
    - O Bendravimo įgūdžiai
    - O Klausymo įgūdžiai
    - O Gebėjimas mokytis iš klaidų ir pasiekimų
    - O Profesinių santykių kūrimas organizacijoje
    - O Verslo srities supratimas
    - O Konceptualus, analitinis bei kritinis mąstymas
    - O Konfliktų valdymo/sprendimo įgūdžiai
    - O Charizma
    - O Motyvacija
    - O Pozityvus mąstymas
    - O Drąsa kelti nepalankius klausimus
    - O Audito rezultatų/pastebėjimų formulavimas remiantis įmonės strategija
    - O Gebėjimas pateikti savo darbo kuriamą naudą
    - O Nuolatinis dalijimasis gerąja patirtimi/įžvalgomis

15. Iš žemiau pateikto sąrašo pažymėkite **10** svarbiausių kompetencijų/savybių reikalingų vidaus auditoriaus veikloje:
    - O Žinios apie organizacijų valdymą, riziką ir kontrolę
    - O Nuolatinis profesinis tobulėjimas
    - O Bendradarbiavimo įgūdžiai
    - O Tinkamas subendravimas su visais organizacijos lygiais
    - O Komandiškumas
    - O Verslo strategijos išmanymas
    - O Derybų bei įtikinėjimo įgūdžiai
    - O Darbo organizavimo/-si įgūdžiai
    - O Pasitikėjimas savimi
    - O Asmeninis efektyvumas
    - O Empatija
    - O Iniciatyvumas skatinti pokyčius
    - O Atvirumas naujovėms ir inovacijoms
    - O Emocinė kompetencija
    - O Gebėjimas pateikti save
    - O Viešojo kalbėjimo įgūdžiai

16. Įvertinkite, kaip gerai Jūs, kaip vidaus auditorius, esate įvaldęs žemiau pateiktas kompetencijas? (ties kiekviena kompetencija pažymėkite savo vertinimą nuo 1 iki 5, kai 5 – „labai gerai“ (įvaldyta kompetencija), 4 – „gerai“, 3 - vidutiniškai“, 2 – „silpnai“, 1 – „neįvaldyta“.

1 PRIEDAS / 4

KOMPETENCIJA	VERTINIMAS				
	1	2	3	4	5
Audito atlikimo įrankiai ir metodai					
Vidaus audito standartų išmanymas ir taikymas (įskaitant etikos kodeksą)					
Žinios apie organizacijų valdymą, riziką ir kontrolę					
Nuolatinis profesinis tobulėjimas					
Bendravimo įgūdžiai					
Klausymo įgūdžiai					
Bendradarbiavimo įgūdžiai					
Gebėjimas mokytis iš klaidų ir pasiekimų					
Tinkamas subendravimas su visais organizacijos lygiais					
Profesinių santykių kūrimas organizacijoje					
Komandiškumas					
Verslo srities supratimas					
Verslo strategijos išmanymas					
Konceptualus, analitinis bei kritinis mąstymas					
Derybų bei įtikinėjimo įgūdžiai					
Darbo organizavimo/-si įgūdžiai					
Konfliktų valdymo/sprendimo įgūdžiai					
Atvirumas naujovėms ir inovacijoms					
Audito rezultatų/pastebėjimų formulavimas remiantis įmonės strategija					
Emocinė kompetencija					
Gebėjimas pateikti save					
Gebėjimas pateikti savo darbo kuriamą naudą					
Viešojo kalbėjimo įgūdžiai					
Nuolatinis dalijimasis gerąja patirtimi/įžvalgomis					

1 PRIEDAS / 5

17. Įvertinkite, kaip žemiau išvardinti asmeniniai atributai/savybės pasireiškia Jūsų kaip vidaus auditoriaus veikloje? (ties kiekvienu atributu/savybe pažymėkite savo vertinimą nuo 1 iki 5, kai 5 – „labai būdinga“, 4 – „būdinga“, 3 – „vidutiniškai būdinga“, 2 – „nebūdinga“, 1 – „visai nebūdinga“.

ATRIBUTAS / SAVYBĖ	**VERTINIMAS**				
	1	2	3	4	5
Charizma					
Pasitikėjimas savimi					
Asmeninis efektyvumas					
Motyvacija					
Empatija					
Pozityvus mąstymas					
Iniciatyvumas skatinti pokyčius					
Drąsa kelti nepalankius klausimus					

18. Sureitinguokite nuo 1 iki 4, kuri iš žemiau pateiktų kompetencijų, Jūsų nuomone, vidaus auditoriaus veikloje yra svarbiausia, mažiau svarbi ir t.t., kai 4 – aukščiausios svarbos įvertinimo balas, o 1 – žemiausios svarbos įvertinimo balas (*viena kompetencija gali gauti tik vieną tos pačios reikšmės įvertinimo balą*).

KOMPETENCIJA	**VERTINIMAS**			
	1	2	3	4
Audito atlikimo įrankiai ir metodai				
Vidaus audito standartų išmanymas ir taikymas (įskaitant etikos kodeksą)				
Žinios apie organizacijų valdymą, riziką ir kontrolę				
Nuolatinis profesinis tobulėjimas				

1 PRIEDAS / 6

19. Sureitinguokite nuo 1 iki 7, kuri iš žemiau pateiktų kompetencijų, Jūsų nuomone, vidaus auditoriaus veikloje yra svarbiausia, mažiau svarbi ir t.t., kai 7 – aukščiausios svarbos įvertinimo balas, o 1 – žemiausios svarbos įvertinimo balas (*viena kompetencija gali gauti tik vieną tos pačios reikšmės įvertinimo balą*).

KOMPETENCIJA	**VERTINIMAS**						
	1	2	3	4	5	6	7
Bendravimo įgūdžiai							
Klausymo įgūdžiai							
Bendradarbiavimo įgūdžiai							
Gebėjimas mokytis iš klaidų ir pasiekimų							
Tinkamas subendravimas su visais organizacijos lygiais							
Profesinių santykių kūrimas organizacijoje							
Komandiškumas							

20. Sureitinguokite nuo 1 iki 6, kuri iš žemiau pateiktų kompetencijų, Jūsų nuomone, vidaus auditoriaus veikloje yra svarbiausia, mažiau svarbi ir t.t., kai 6 – aukščiausios svarbos įvertinimo balas, o 1 – žemiausios svarbos įvertinimo balas (*viena kompetencija gali gauti tik vieną tos pačios reikšmės įvertinimo balą*).

KOMPETENCIJA	**VERTINIMAS**					
	1	2	3	4	5	6
Verslo srities supratimas						
Verslo strategijos išmanymas						
Konceptualus, analitinis bei kritinis mąstymas						
Derybų bei įtikinėjimo įgūdžiai						
Darbo organizavimo/-si įgūdžiai						
Konfliktų valdymo/sprendimo įgūdžiai						

21. Sureitinguokite nuo 1 iki 8, kuri iš žemiau pateiktų savybių, Jūsų nuomone, vidaus auditoriaus veikloje yra svarbiausia, mažiau svarbi ir t.t., kai 8 – aukščiausios svarbos įvertinimo balas, o 1 – žemiausios svarbos įvertinimo balas (*vienas atributas/savybė gali gauti tik vieną tos pačios reikšmės įvertinimo balą*).

1 PRIEDAS / 7

SAVYBĖ	VERTINIMAS							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Charizma								
Pasitikėjimas savimi								
Asmeninis efektyvumas								
Motyvacija								
Empatija								
Pozityvus mąstymas								
Iniciatyvumas skatinti pokyčius								
Drąsa kelti nepalankius klausimus								

22. Sureitinguokite nuo 1 iki 7, kuri iš žemiau pateiktų kompetencijų, Jūsų nuomone, vidaus auditoriaus veikloje yra svarbiausia, mažiau svarbi ir t.t., kai 7 – aukščiausios svarbos įvertinimo balas, o 1 – žemiausios svarbos įvertinimo balas (*viena kompetencija gali gauti tik vieną tos pačios reikšmės įvertinimo balą*).

KOMPETENCIJA	VERTINIMAS						
	1	2	3	4	5	6	7
Atvirumas naujovėms ir inovacijoms							
Audito rezultatų/pastebėjimų formulavimas remiantis įmonės strategija							
Emocinė kompetencija							
Gebėjimas pateikti save							
Gebėjimas pateikti savo darbo kuriamą naudą							
Viešojo kalbėjimo įgūdžiai							
Nuolatinis dalijimasis gerąja patirtimi/įžvalgomis							

23. Jei visas anksčiau išvardytas ir vertintas savybes bei kompetencijas suskirstytume į 5 lygius, įvertinkite prašau nuo 1 iki 5, kuris lygmuo, Jūsų manymu, vidaus auditoriaus veikloje yra **svarbiausias (5 – balai), mažiausiai svarbus (1 balas).**

1 PRIEDAS / 8

	KATEGORIJŲ ĮVARDINIMAS (kompetencijų/savybių įvardijimas)	**VERTINIMAS**
I	Techniniai įgūdžiai ir žinios (Audito atlikimo įrankiai ir metodai, Vidaus audito standartų išmanymas ir taikymas (įskaitant etikos kodeksą), Žinios apie organizacijų valdymą, riziką ir kontrolę, Nuolatinis profesinis tobulėjimas)	
II	Tarpasmeniniai įgūdžiai (Bendravimo įgūdžiai, Klausymo įgūdžiai, Bendradarbiavimo įgūdžiai, Gebėjimas mokytis iš klaidų ir pasiekimų, Tinkamas subendravimas su visais organizacijos lygiais, Profesinių santykių kūrimas organizacijoje, Komandiškumas)	
III	Vadovavimo srities įgūdžiai (Verslo srities supratimas, Verslo strategijos išmanymas, Konceptualus, analitinis bei kritinis mąstymas, Derybų bei įtikinėjimo įgūdžiai, Darbo organizavimo/-si įgūdžiai, Konfliktų valdymo/sprendimo įgūdžiai)	
IV	Asmeniniai kaip lyderio atributai (Charizma, Pasitikėjimas savimi, Asmeninis efektyvumas, Motyvacija, Empatija, Pozityvus mąstymas, Iniciatyvumas skatinti pokyčius, Drąsa kelti nepalankius klausimus)	
V	Lyderystės įgūdžiai (Atvirumas naujovėms ir inovacijoms, Audito rezultatų/pastebėjimų formulavimas remiantis įmonės strategija, Emocinė kompetencija, Gebėjimas pateikti save, Gebėjimas pateikti savo darbo kuriamą naudą, Viešojo kalbėjimo įgūdžiai, Nuolatinis dalijimasis gerąja patirtimi/įžvalgomis)	

2 PRIEDAS / 1

Svarbiausios vidaus auditoriaus kompetencijos / savybės (1) skirtingose respondentų socialinėse-demografinėse grupėse

	Amžius		Darbo patirtis vidaus audito srityje		Organizacijos sektorius		Užimama pozicija		Asmenų, užtikrinančių vidaus audito funkciją, skaičius organizacijoje	
	Iki 39 m.	40 m. ir vyresni	Iki 5 m.	Virš 5 m.	Viešasis	Privatus	Vidaus auditoriai	Vadovaujantis vidaus audito funkcijai	Vykdo vieni	Vykdo daugiau vidaus auditorių
Audito atlikimo įrankiai ir metodai	84,2%	82,4%	82,4%	84,2%	83,3%	83,3%	82,4%	84,2%	77,8%	85,2%
Vidaus audito standartų išmanymas ir taikymas (įskaitant etikos kodeksą)	84,2%	82,4%	76,5%	89,5%	83,3%	83,3%	82,4%	84,2%	88,9%	81,5%
Bendravimo įgūdžiai	100,0%	88,2%	94,1%	94,7%	91,7%	95,8%	100,0%	89,5%	88,9%	96,3%
Klausymo įgūdžiai	78,9%	88,2%	70,6%	94,7%	75,0%	87,5%	82,4%	84,2%	88,9%	81,5%
Gebėjimas mokytis iš klaidų ir pasiekimų	31,6%	41,2%	29,4%	42,1%	33,3%	37,5%	23,5%	47,4%	33,3%	37,0%
Profesinių santykių kūrimas organizacijoje	47,4%	35,3%	47,1%	36,8%	33,3%	45,8%	41,2%	42,1%	22,2%	48,1%
Verslo srities supratimas	89,5%	64,7%	88,2%	68,4%	58,3%	87,5%	88,2%	68,4%	88,9%	74,1%
Konceptualus, analitinis bei kritinis mąstymas	94,7%	94,1%	88,2%	100,0%	100,0%	91,7%	94,1%	94,7%	100,0%	92,6%
Konfliktų valdymo/sprendimo įgūdžiai	73,7%	70,6%	64,7%	78,9%	58,3%	79,2%	64,7%	78,9%	55,6%	77,8%
Charizma	26,3%	17,6%	23,5%	21,1%	33,3%	16,7%	23,5%	21,1%	33,3%	18,5%
Motyvacija	26,3%	5,9%	29,4%	5,3%	16,7%	16,7%	29,4%	5,3%	22,2%	14,8%
Pozityvus mąstymas	15,8%	41,2%	35,3%	21,1%	33,3%	25,0%	23,5%	31,6%	44,4%	22,2%
Drąsa kelti nepalankius klausimus	78,9%	70,6%	88,2%	63,2%	91,7%	66,7%	76,5%	73,7%	88,9%	70,4%
Audito rezultatų/pastebėjimų formulavimas remiantis įmonės strategija	73,7%	82,4%	70,6%	84,2%	83,3%	75,0%	70,6%	84,2%	88,9%	74,1%
Gebėjimas pateikti savo darbo kuriamą naudą	52,6%	64,7%	52,9%	63,2%	66,7%	54,2%	58,8%	57,9%	77,8%	51,9%
Nuolatinis dalijimasis gerąja patirtimi/įžvalgomis	57,9%	64,7%	64,7%	57,9%	75,0%	54,2%	58,8%	63,2%	66,7%	59,3%

Sudaryta darbo autorės

2 PRIEDAS / 2

„Chi kvadrato“ reikšmės vertinant svarbiausias vidaus auditoriaus kompetencijas / savybes skirtingose respondentų socialinėse-demografinėse grupėse

		Amžius	Darbo patirtis vidaus audito srityje	Organizacijos sektorius	Užimama pozicija	Asmenų, užtikrinančių vidaus audito funkciją, skaičius organizacijoje
Audito atlikimo įrankiai ir metodai	χ^2	0,022	0,022	0,000	0,022	0,267
	df	1	1	1	1	1
	p	0,881	0,881	1,000	0,881	0,606
Vidaus audito standartų išmanymas ir taikymas (įskaitant etikos kodeksą)	χ^2	0,022	1,092	0,000	0,022	0,267
	df	1	1	1	1	1
	p	0,881	0,296	1,000	0,881	0,606
Bendravimo įgūdžiai	χ^2	2,367	0,007	0,265	1,895	0,706
	df	1	1	1	1	1
	p	0,124	0,935	0,607	0,169	0,401
Klausymo įgūdžiai	χ^2	0,557	3,767	0,900	0,022	0,267
	df	1	1	1	1	1
	p	0,455	0,052	0,343	0,881	0,606
Gebėjimas mokytis iš klaidų ir pasiekimų	χ^2	0,358	0,627	0,060	2,210	0,040
	df	1	1	1	1	1
	p	0,549	0,429	0,806	0,137	0,841
Profesinių santykių kūrimas organizacijoje	χ^2	0,538	0,385	0,514	0,003	1,867
	df	1	1	1	1	1
	p	0,463	0,535	0,473	0,955	0,172
Verslo srities supratimas	χ^2	3,184	2,038	**3,938**	2,038	0,857
	df	1	1	**1**	1	1
	p	0,074	0,153	**0,047**	0,153	0,355
Konceptualus, analitinis bei kritinis mąstymas	χ^2	0,007	2,367	1,059	0,007	0,706
	df	1	1	1	1	1
	p	0,935	0,124	0,303	0,935	0,401
Konfliktų valdymo/sprendimo įgūdžiai	χ^2	0,043	0,907	1,731	0,907	1,662
	df	1	1	1	1	1
	p	0,836	0,341	0,188	0,341	0,197
Charizma	χ^2	0,390	0,032	1,286	0,032	0,857
	df	1	1	1	1	1
	p	0,532	0,858	0,257	0,858	0,355
Motyvacija	χ^2	2,697	3,767	0,000	3,767	0,267
	df	1	1	1	1	1
	p	0,101	0,052	1,000	0,052	0,606
Pozityvus mąstymas	χ^2	2,882	0,907	0,277	0,290	1,662
	df	1	1	1	1	1
	p	0,090	0,341	0,599	0,590	0,197

2 PRIEDAS / 3

Drąsa kelti nepalankius klausimus	χ^2	,334	3,009	2,667	,037	1,235
	df	1	1	1	1	1
	p	0,563	0,083	0,102	0,847	0,267
Audito rezultatų/pastebėjimų formulavimas remiantis įmonės strategija	χ^2	0,390	0,963	0,321	0,963	0,857
	df	1	1	1	1	1
	p	0,532	0,326	0,571	0,326	0,355
Gebėjimas pateikti savo darbo kuriamą naudą	χ^2	0,538	0,385	0,514	0,003	1,867
	df	1	1	1	1	1
	p	0,463	0,535	0,473	0,955	0,172
Nuolatinis dalijimasis gerąja patirtimi/įžvalgomis	χ^2	0,175	0,175	1,461	0,071	0,156
	df	1	1	1	1	1
	p	0,676	0,676	0,227	0,790	0,693

Statistiškai reikšmingi (kai p<0,05) skirtumai paryškinti

Sudaryta darbo autorės

3 PRIEDAS / 1

Svarbiausios vidaus auditoriaus kompetencijos / savybės skirtingose respondentų socialinėse-demografinėse grupėse

	Amžius		Darbo patirtis vidaus audito srityje		Organizacijos sektorius		Užimama pozicija		Asmenų, užtikrinančių vidaus audito funkciją, skaičius organizacijoje	
	Iki 39 m.	40 m. ir vyresni	Iki 5 m.	Virš 5 m.	Viešasis	Privatus	Vidaus auditoriai	Vadovaujantis vidaus audito funkcijai	Vykdo vieni	Vykdo daugiau vidaus auditorių
Žinios apie organizacijų valdymą, riziką ir kontrolę	94,7%	94,1%	94,1%	94,7%	91,7%	95,8%	100,0%	89,5%	100,0%	92,6%
Nuolatinis profesinis tobulėjimas	94,7%	100,0%	94,1%	100,0%	100,0%	95,8%	94,1%	100,0%	100,0%	96,3%
Bendradarbiavimo įgūdžiai	78,9%	76,5%	64,7%	89,5%	66,7%	83,3%	70,6%	84,2%	88,9%	74,1%
Tinkamas subendravimas su visais organizacijos lygiais	57,9%	70,6%	70,6%	57,9%	50,0%	70,8%	58,8%	68,4%	88,9%	55,6%
Komandiškumas	57,9%	35,3%	35,3%	57,9%	33,3%	54,2%	41,2%	52,6%	55,6%	44,4%
Verslo strategijos išmanymas	57,9%	64,7%	58,8%	63,2%	75,0%	54,2%	70,6%	52,6%	55,6%	63,0%
Derybų bei įtikinėjimo įgūdžiai	78,9%	70,6%	70,6%	78,9%	58,3%	83,3%	76,5%	73,7%	66,7%	77,8%
Darbo organizavimo/-si įgūdžiai	63,2%	58,8%	47,1%	73,7%	75,0%	54,2%	52,9%	68,4%	55,6%	63,0%
Pasitikėjimas savimi	57,9%	47,1%	70,6%	36,8%	33,3%	62,5%	58,8%	47,4%	66,7%	48,1%
Asmeninis efektyvumas	63,2%	41,2%	58,8%	47,4%	66,7%	45,8%	58,8%	47,4%	55,6%	51,9%
Empatija	31,6%	35,3%	35,3%	31,6%	58,3%	20,8%	23,5%	42,1%	66,7%	22,2%
Iniciatyvumas skatinti pokyčius	63,2%	76,5%	76,5%	63,2%	66,7%	70,8%	76,5%	63,2%	55,6%	74,1%
Atvirumas naujovėms ir inovacijoms	73,7%	94,1%	88,2%	78,9%	91,7%	79,2%	88,2%	78,9%	88,9%	81,5%
Emocinė kompetencija	52,6%	52,9%	47,1%	57,9%	50,0%	54,2%	47,1%	57,9%	44,4%	55,6%
Gebėjimas pateikti save	31,6%	17,6%	41,2%	10,5%	25,0%	25,0%	29,4%	21,1%	33,3%	22,2%
Viešojo kalbėjimo įgūdžiai	57,9%	58,8%	58,8%	57,9%	50,0%	62,5%	58,8%	57,9%	55,6%	59,3%

Sudaryta darbo autorės

3 PRIEDAS / 2

„Chi kvadrato“ reikšmės vertinant svarbiausias vidaus auditoriaus kompetencijas / savybes skirtingose respondentų socialinėse-demografinėse grupėse

		Amžius	Darbo patirtis vidaus audito srityje	Organizacijos sektorius	Užimama pozicija	Asmenų, užtikrinančių vidaus audito funkciją, skaičius organizacijoje
Žinios apie organizacijų valdymą, riziką ir kontrolę	χ^2	0,007	0,007	0,265	1,895	0,706
	df	1	1	1	1	1
	p	0,935	0,935	0,607	0,169	0,401
Nuolatinis profesinis tobulėjimas	χ^2	0,920	1,150	0,514	1,150	0,343
	df	1	1	1	1	1
	p	0,337	0,284	0,473	0,284	0,558
Bendradarbiavimo įgūdžiai	χ^2	0,032	3,184	1,286	0,963	0,857
	df	1	1	1	1	1
	p	0,858	0,074	0,257	0,326	0,355
Tinkamas subendravimas su visais organizacijos lygiais	χ^2	0,627	0,627	1,505	0,358	3,251
	df	1	1	1	1	1
	p	0,429	0,429	0,220	0,549	0,071
Komandiškumas	χ^2	1,839	1,839	1,393	0,472	0,334
	df	1	1	1	1	1
	p	0,175	0,175	0,238	0,492	0,563
Verslo strategijos išmanymas	χ^2	0,175	0,071	1,461	1,217	0,156
	df	1	1	1	1	1
	p	0,676	0,790	0,227	0,270	0,693
Derybų bei įtikinėjimo įgūdžiai	χ^2	0,334	0,334	2,667	0,037	0,444
	df	1	1	1	1	1
	p	0,563	0,563	0,102	0,847	0,505
Darbo organizavimo/-si įgūdžiai	χ^2	0,071	2,676	1,461	0,905	0,156
	df	1	1	1	1	1
	p	0,790	0,102	0,227	0,342	0,693
Pasitikėjimas savimi	χ^2	0,423	**4,100**	2,731	0,472	0,929
	df	1	**1**	1	1	1
	p	0,516	**0,043**	0,098	0,492	0,335
Asmeninis efektyvumas	χ^2	1,739	0,472	1,393	0,472	0,037
	df	1	1	1	1	1
	p	0,187	0,492	0,238	0,492	0,847
Empatija	χ^2	0,056	0,056	**5,063**	1,393	**6,000**
	df	1	1	**1**	1	**1**
	p	0,813	0,813	**0,024**	0,238	**0,014**
Iniciatyvumas skatinti pokyčius	χ^2	0,749	0,749	0,065	0,749	1,091
	df	1	1	1	1	1
	p	0,387	0,387	0,798	0,387	0,296

3 PRIEDAS / 3

Atvirumas naujovėms ir inovacijoms	χ^2	2,697	0,557	0,900	0,557	0,267
	df	1	1	1	1	1
	p	0,101	0,455	0,343	0,455	0,606
Emocinė kompetencija	χ^2	0,000	0,423	0,056	0,423	0,334
	df	1	1	1	1	1
	p	0,985	0,516	0,813	0,516	0,563
Gebėjimas pateikti save	χ^2	0,929	**4,495**	0,000	0,334	0,444
	df	1	**1**	1	1	1
	p	0,335	**0,034**	1,000	0,563	0,505
Viešojo kalbėjimo įgūdžiai	χ^2	0,003	0,003	0,514	0,003	0,038
	df	1	1	1	1	1
	p	0,955	0,955	0,473	0,955	0,845

Sudaryta darbo autorės

4 PRIEDAS / 1

Vidaus auditoriaus kompetencijų įvaldymo vertinimų vidurkiai skirtingose respondentų socialinėse-demografinėse grupėse

	Amžius						Darbo patirtis vidaus audito srityje						Organizacijos sektorius					
	Iki 39 m.		40 m. ir vyresni		*U*	*p*	Iki 5 m.		Virš 5 m.		*U*	*p*	Viešasis		Privatus		*U*	*p*
	Vid.	SN	Vid.	SN			Vid.	SN	Vid.	SN			Vid.	SN	Vid.	SN		
Audito atlikimo įrankiai ir metodai	4,26	0,56	4,35	0,61	147,500	0,661	4,18	0,64	4,42	0,51	130,000	0,330	4,08	0,67	4,42	0,50	106,000	0,212
Vidaus audito standartų išmanymas ir taikymas	4,47	0,70	4,41	0,62	149,000	0,707	4,18	0,73	4,68	0,48	**99,000**	**0,049**	4,25	0,45	4,54	0,72	97,500	0,120
Žinios apie organizacijų valdymą, riziką ir kontrolę	4,21	0,71	4,35	0,61	145,500	0,616	4,24	0,66	4,32	0,67	150,500	0,731	4,25	0,62	4,29	0,69	137,000	0,830
Nuolatinis profesinis tobulėjimas	4,53	0,77	4,41	0,62	137,500	0,452	4,47	0,72	4,47	0,70	161,000	1,000	4,25	0,75	4,58	0,65	107,000	0,224
Bendravimo įgūdžiai	4,47	0,51	4,29	0,47	132,500	0,363	4,35	0,49	4,42	0,51	150,500	0,731	4,50	0,52	4,33	0,48	120,000	0,436
Klausymo įgūdžiai	4,47	0,51	4,29	0,69	141,500	0,531	4,29	0,47	4,47	0,70	127,500	0,285	4,17	0,72	4,50	0,51	108,000	0,237
Bendradarbiavimo įgūdžiai	4,47	0,51	4,41	0,62	156,000	0,876	4,41	0,51	4,47	0,61	148,000	0,684	4,25	0,62	4,54	0,51	108,500	0,237
Gebėjimas mokytis iš klaidų ir pasiekimų	4,53	0,51	4,24	0,56	119,500	0,186	4,35	0,61	4,42	0,51	154,500	0,827	4,25	0,62	4,46	0,51	119,500	0,416
Tinkamas subendravimas su visais organizacijos lygiais	4,26	0,65	4,35	0,61	150,500	0,731	4,35	0,61	4,26	0,65	150,500	0,731	4,17	0,72	4,38	0,58	122,000	0,476
Profesinių santykių kūrimas organizacijoje	4,32	0,67	4,00	0,61	119,500	0,186	4,00	0,71	4,32	0,58	122,500	0,219	4,17	0,58	4,17	0,70	142,000	0,960
Komandiškumas	4,63	0,50	4,18	0,81	112,000	0,121	4,59	0,51	4,26	0,81	129,000	0,315	4,42	0,90	4,42	0,58	131,500	0,679
Verslo srities supratimas	4,11	0,66	4,29	0,69	136,500	0,433	4,12	0,60	4,26	0,73	140,000	0,510	4,08	0,51	4,25	0,74	121,000	0,456
Verslo strategijos išmanymas	4,16	0,76	4,18	0,81	158,500	0,925	4,06	0,66	4,26	0,87	133,500	0,379	4,00	0,85	4,25	0,74	120,000	0,436
Konceptualus, analitinis bei kritinis mąstymas	4,42	0,61	4,53	0,62	144,500	0,594	4,29	0,59	4,63	0,60	110,500	0,107	4,42	0,67	4,50	0,59	135,500	0,779
Derybų bei įtikinėjimo įgūdžiai	3,58	0,77	4,00	0,50	101,500	0,057	3,71	0,77	3,84	0,60	140,000	0,510	3,75	0,62	3,79	0,72	141,500	0,934
Darbo organizavimo/-si įgūdžiai	4,21	0,79	4,12	0,60	146,500	0,639	4,00	0,61	4,32	0,75	119,500	0,186	3,83	0,72	4,33	0,64	90,000	0,072
Konfliktų valdymo/sprendimo įgūdžiai	3,89	0,74	4,00	0,50	146,500	0,639	3,76	0,66	4,11	0,57	116,500	0,156	3,75	0,62	4,04	0,62	110,000	0,265
Atvirumas naujovėms ir inovacijoms	4,21	0,63	4,41	0,51	136,000	0,433	4,24	0,56	4,37	0,60	141,500	0,531	4,33	0,49	4,29	0,62	142,000	0,960
Audito rezultatų/pastebėjimų formulavimas remiantis įmonės strategija	4,11	0,66	4,35	0,49	130,500	0,330	4,18	0,64	4,26	0,56	151,000	0,754	4,08	0,51	4,29	0,62	116,500	0,361
Emocinė kompetencija	4,32	0,58	4,00	0,61	119,500	0,186	4,35	0,49	4,00	0,67	116,500	0,156	3,92	0,67	4,29	0,55	101,000	0,156
Gebėjimas pateikti save	3,79	0,71	3,71	0,59	153,500	0,802	3,82	0,64	3,68	0,67	142,000	0,552	3,42	0,51	3,92	0,65	86,000	0,053
Gebėjimas pateikti savo darbo kuriamą naudą	3,95	0,62	3,76	0,66	137,000	0,452	3,76	0,66	3,95	0,62	137,000	0,452	3,83	0,39	3,88	0,74	143,000	0,987
Viešojo kalbėjimo įgūdžiai	3,68	0,67	3,76	0,66	150,500	0,731	3,65	0,70	3,79	0,63	140,500	0,510	3,67	0,65	3,75	0,68	135,000	0,779
Nuolatinis dalijimasis gerąja patirtimi/įžvalgomis	4,32	0,67	4,12	0,70	136,500	0,433	4,18	0,64	4,26	0,73	148,000	0,684	4,25	0,62	4,21	0,72	141,500	0,934

Sudaryta darbo autorės

4 PRIEDAS / 2

	Užimama pozicija						Asmenų, užtikrinančių vidaus audito funkciją, skaičius organizacijoje					
	Vidaus auditoriai		Vadovaujantis vidaus audito funkcijai		*U*	*p*	Vykdo vieni		Vykdo daugiau vidaus auditorių		*U*	*p*
	Vid.	SN	Vid.	SN			Vid.	SN	Vid.	SN		
Audito atlikimo įrankiai ir metodai	4,12	0,60	4,47	0,51	113,000	0,129	4,11	0,60	4,37	0,56	94,500	0,330
Vidaus audito standartų išmanymas ir taikymas	4,41	0,71	4,47	0,61	157,000	0,900	4,22	0,67	4,52	0,64	90,500	0,263
Žinios apie organizacijų valdymą, riziką ir kontrolę	4,12	0,70	4,42	0,61	123,500	0,232	4,22	0,67	4,30	0,67	113,500	0,774
Nuolatinis profesinis tobulėjimas	4,35	0,79	4,58	0,61	138,500	0,471	4,00	0,71	4,63	0,63	**62,000**	**0,029**
Bendravimo įgūdžiai	4,41	0,51	4,37	0,50	154,500	0,827	4,22	0,44	4,44	0,51	94,500	0,330
Klausymo įgūdžiai	4,41	0,51	4,37	0,68	161,500	1,000	4,44	0,73	4,37	0,56	109,500	0,667
Bendradarbiavimo įgūdžiai	4,29	0,59	4,58	0,51	121,000	0,208	4,22	0,44	4,52	0,58	84,500	0,180
Gebėjimas mokytis iš klaidų ir pasiekimų	4,29	0,59	4,47	0,51	137,000	0,452	4,22	0,67	4,44	0,51	100,500	0,450
Tinkamas subendravimas su visais organizacijos lygiais	4,18	0,53	4,42	0,69	123,000	0,232	4,22	0,44	4,33	0,68	105,000	0,565
Profesinių santykių kūrimas organizacijoje	4,00	0,71	4,32	0,58	122,500	0,219	3,78	0,67	4,30	0,61	72,500	0,073
Komandiškumas	4,41	0,62	4,42	0,77	153,500	0,802	4,22	0,83	4,48	0,64	101,000	0,472
Verslo srities supratimas	4,12	0,70	4,26	0,65	143,500	0,573	4,00	0,71	4,26	0,66	97,000	0,387
Verslo strategijos išmanymas	4,12	0,86	4,21	0,71	153,500	0,802	4,00	0,87	4,22	0,75	103,500	0,517
Konceptualus, analitinis bei kritinis mąstymas	4,41	0,62	4,53	0,61	144,500	0,594	4,44	0,73	4,48	0,58	121,500	1,000
Derybų bei įtikinėjimo įgūdžiai	3,59	0,71	3,95	0,62	113,000	0,129	3,67	0,50	3,81	0,74	111,000	0,720
Darbo organizavimo/-si įgūdžiai	4,24	0,66	4,11	0,74	146,500	0,639	3,89	0,60	4,26	0,71	85,500	0,192
Konfliktų valdymo/sprendimo įgūdžiai	3,82	0,64	4,05	0,62	131,500	0,346	3,67	0,50	4,04	0,65	85,500	0,192
Atvirumas naujovėms ir inovacijoms	4,24	0,56	4,37	0,60	141,500	0,531	4,11	0,33	4,37	0,63	89,000	0,247
Audito rezultatų/pastebėjimų formulavimas remiantis įmonės strategija	4,18	0,64	4,26	0,56	151,000	0,754	4,00	0,71	4,30	0,54	93,500	0,312
Emocinė kompetencija	4,35	0,49	4,00	0,67	116,500	0,156	3,67	0,50	4,33	0,55	**55,500**	**0,014**
Gebėjimas pateikti save	3,71	0,77	3,79	0,54	144,500	0,594	3,33	0,50	3,89	0,64	**66,000**	**0,043**
Gebėjimas pateikti savo darbo kuriamą naudą	3,76	0,75	3,95	0,52	134,500	0,397	3,56	0,73	3,96	0,59	79,500	0,127
Viešojo kalbėjimo įgūdžiai	3,65	0,61	3,79	0,71	145,500	0,616	3,33	0,50	3,85	0,66	70,500	0,062
Nuolatinis dalijimasis gerąja patirtimi/įžvalgomis	4,29	0,69	4,16	0,69	144,000	0,594	4,11	0,78	4,26	0,66	109,000	0,667

Statistiškai reikšmingi skirtumai (kai p<0,05) paryškinti

Sudaryta darbo autorės

5 PRIEDAS

Dažniausiai pasireiškiančių asmeninių savybių vertinimai skirtingose respondentų socialinėse-demografinėse grupėse

		Charizma		Pasitikėjimas savimi		Asmeninis efektyvumas		Motyvacija		Empatija		Pozityvus mąstymas		Iniciatyvumas skatinti pokyčius		Drąsa kelti nepalankius klausimus	
		Vid.	SN	Vid.	SN	Vid.	SN	Vid.	SN	Vid.	SN	Vid.	SN	Vid.	SN	Vid.	SN
Amžius	Iki 39 m.	3,58	1,22	4,00	0,82	4,26	0,56	4,32	0,82	4,37	0,83	4,42	0,77	4,42	0,69	4,37	0,68
	40 m. ir vyresni	3,53	0,80	4,00	0,79	4,06	0,66	4,00	0,71	3,94	0,83	4,00	0,87	4,24	0,66	4,06	0,83
	U	150,500		161,500		135,500		122,500		110,500		116,000		135,500		128,000	
	p	0,731		1,000		0,415		0,219		0,107		0,156		0,415		0,300	
Darbo patirtis vidaus audito srityje	Iki 5 m.	3,41	1,18	3,82	0,81	4,06	0,43	4,06	0,83	4,35	0,61	4,47	0,62	4,29	0,59	4,12	0,78
	Virš 5 m.	3,68	0,89	4,16	0,76	4,26	0,73	4,26	0,73	4,00	1,00	4,00	0,94	4,37	0,76	4,32	0,75
	U	142,500		124,000		129,500		139,500		134,500		117,000		145,500		138,500	
	p	0,552		0,244		0,315		0,490		0,397		0,165		0,616		0,471	
Organizacijos sektorius	Viešasis	3,75	0,87	3,83	0,83	4,08	0,67	3,83	0,83	4,08	0,67	4,17	0,83	4,33	0,65	4,17	0,72
	Privatus	3,46	1,10	4,08	0,78	4,21	0,59	4,33	0,70	4,21	0,93	4,25	0,85	4,33	0,70	4,25	0,79
	U	124,000		119,000		130,000		95,000		121,000		134,000		142,000		133,000	
	p	0,518		0,416		0,655		0,104		0,456		0,753		0,960		0,728	
Užimama pozicija	Vidaus auditoriai	3,29	1,10	3,76	0,75	4,12	0,49	4,06	0,75	4,24	0,66	4,47	0,62	4,35	0,61	4,18	0,73
	Vadovaujantis vidaus audito funkcijai	3,79	0,92	4,21	0,79	4,21	0,71	4,26	0,81	4,11	0,99	4,00	0,94	4,32	0,75	4,26	0,81
	U	120,000		111,500		145,500		136,500		159,500		117,000		161,500		149,000	
	p	0,196		0,114		0,616		0,433		0,950		0,165		1,000		0,707	
Asmenų, užtikrinančių vidaus audito funkciją, skaičius organizacijoje	Vykdo vieni	3,33	1,00	3,56	0,73	3,78	0,44	3,44	0,53	3,67	0,87	3,67	1,00	4,11	0,78	3,89	0,78
	Vykdo daugiau vidaus auditorių	3,63	1,04	4,15	0,77	4,30	0,61	4,41	0,69	4,33	0,78	4,41	0,69	4,41	0,64	4,33	0,73
	U	98,500		71,500		68,500		**39,500**		**67,500**		68,500		95,500		83,000	
	p	0,407		0,067		0,052		**0,002**		**0,047**		0,052		0,349		0,168	

Statistiškai reikšmingi skirtumai (kai p<0,05) paryškinti

Sudaryta darbo autorės

6 PRIEDAS

Svarbiausių techninių žinių ir įgūdžių reitingai skirtingose respondentų socialinėse-demografinėse grupėse

		Audito atlikimo įrankiai ir metodai		Vidaus audito standartų išmanymas ir taikymas (įskaitant etikos kodeksą)		Žinios apie organizacijų valdymą, riziką ir kontrolę		Nuolatinis profesinis tobulėjimas	
		Vid.	SN	Vid.	SN	Vid.	SN	Vid.	SN
Amžius	Iki 39 m.	2,05	0,91	2,58	1,17	3,11	1,10	2,26	1,10
	40 m. ir vyresni	2,53	0,94	2,12	1,05	3,12	1,05	2,24	1,25
	U	117,500		125,000		161,000		157,000	
	p	0,165		0,257		1,000		0,900	
Darbo patirtis vidaus audito srityje	Iki 5 m.	2,53	0,87	2,24	1,20	3,18	1,01	2,06	1,14
	Virš 5 m.	2,05	0,97	2,47	1,07	3,05	1,13	2,42	1,17
	U	112,500		140,000		155,000		133,500	
	p	0,121		0,510		0,851		0,379	
Organizacijos sektorius	Viešasis	2,25	0,75	2,42	1,16	3,42	0,90	1,92	1,16
	Privatus	2,29	1,04	2,33	1,13	2,96	1,12	2,42	1,14
	U	142,000		138,000		111,000		108,000	
	p	0,960		0,856		0,280		0,237	
Užimama pozicija	Vidaus auditoriai	2,18	0,95	2,24	1,09	3,35	1,06	2,24	1,03
	Vadovaujantis vidaus audito funkcijai	2,37	0,96	2,47	1,17	2,89	1,05	2,26	1,28
	U	146,500		143,000		113,000		160,000	
	p	0,639		0,573		0,129		0,975	
Asmenų, užtikrinančių vidaus audito funkciją, skaičius organizacijoje	Vykdo vieni	2,67	1,12	2,11	1,17	3,22	1,09	2,00	0,87
	Vykdo daugiau vidaus auditorių	2,15	0,86	2,44	1,12	3,07	1,07	2,33	1,24
	U	84,500		100,500		110,000		105,000	
	p	0,180		0,450		0,693		0,565	

Sudaryta darbo autorės

7 PRIEDAS

Svarbiausių tarpasmeninių įgūdžių reitingai skirtingose respondentų socialinėse-demografinėse grupėse

		Bendravimo įgūdžiai		Klausymo įgūdžiai		Bendradar-biavimo įgūdžiai		Gebėjimas mokytis iš klaidų ir pasiekimų		Tinkamas subendravimas su visais organizacijos lygiais		Profesinių santykių kūrimas organizacijoje		Komandiškumas	
		Vid.	SN	Vid.	SN	Vid.	SN	Vid.	SN	Vid.	SN	Vid.	SN	Vid.	SN
Amžius	Iki 39 m.	5,68	1,63	5,05	1,75	4,32	1,45	2,47	1,54	4,26	1,73	2,95	1,87	3,26	2,08
	40 m. ir vyresni	4,71	2,31	4,53	2,03	4,41	1,12	3,53	1,77	4,53	1,91	3,35	2,26	2,94	1,98
	U	125,000		139,500		159,000		109,000		147,000		154,500		145,500	
	p	0,257		0,490		0,950		0,100		0,661		0,827		0,616	
Darbo patirtis vidaus audito srityje	Iki 5 m.	5,18	2,10	4,35	2,21	4,24	1,60	3,12	1,76	4,41	1,46	3,35	2,15	3,35	2,12
	Virš 5 m.	5,26	2,00	5,21	1,47	4,47	0,96	2,84	1,71	4,37	2,09	2,95	1,99	2,89	1,94
	U	157,000		131,000		154,500		144,500		161,000		139,500		139,500	
	p	0,900		0,346		0,827		0,594		1,000		0,490		0,490	
Organizacijos sektorius	Viešasis	5,08	2,07	4,75	1,82	4,17	1,11	3,67	1,72	5,00	2,04	3,17	1,90	2,17	1,85
	Privatus	5,29	2,03	4,83	1,95	4,46	1,38	2,63	1,64	4,08	1,61	3,13	2,15	3,58	1,95
	U	130,500		138,000		121,500		89,500		99,500		135,500		**76,000**	
	p	0,655		0,856		0,456		0,067		0,137		0,779		**0,022**	
Užimama pozicija	Vidaus auditoriai	5,65	1,66	4,94	1,75	4,47	1,46	2,18	1,33	4,53	1,62	3,24	1,89	3,00	2,06
	Vadovaujantis vidaus audito funkcijai	4,84	2,27	4,68	2,03	4,26	1,15	3,68	1,73	4,26	1,97	3,05	2,22	3,21	2,02
	U	133,500		156,000		145,500		**80,500**		150,000		136,500		150,000	
	p	0,379		0,876		0,616		**0,009**		0,731		0,433		0,731	
Asmenų, užtikrinančių vidaus audito funkciją, skaičius organizacijoje	Vykdo vieni	6,56	0,53	5,89	1,05	4,44	0,73	3,00	1,00	4,11	1,83	1,67	0,50	2,33	1,73
	Vykdo daugiau vidaus auditorių	4,78	2,14	4,44	1,97	4,33	1,44	2,96	1,91	4,48	1,81	3,63	2,13	3,37	2,06
	U	**62,000**		69,500		119,000		115,500		108,000		**49,500**		83,000	
	p	**0,029**		0,056		0,943		0,830		0,641		**0,007**		0,168	

Statistiškai reikšmingi skirtumai (kai p<0,05) paryškinti

Sudaryta darbo autorės

8 PRIEDAS

Svarbiausių vadovavimo srities įgūdžių reitingai skirtingose respondentų socialinėse-demografinėse grupėse

		Verslo srities supratimas		Verslo strategijos išmanymas		Konceptualus, analitinis bei kritinis mąstymas		Derybų bei įtikinėjimo įgūdžiai		Darbo organizavimo/ -si įgūdžiai		Konfliktų valdymo/sprendimo įgūdžiai	
		Vid.	SN	Vid.	SN	Vid.	SN	Vid.	SN	Vid.	SN	Vid.	SN
Amžius	Iki 39 m.	4,37	2,06	3,79	1,51	4,84	0,96	3,16	1,34	2,42	1,43	2,42	1,35
	40 m. ir vyresni	4,24	1,86	4,00	1,84	5,00	1,17	2,35	1,22	3,00	1,27	2,41	1,06
	U	143,500		144,000		141,000		110,000		116,500		155,500	
	p	0,573		0,594		0,531		0,107		0,156		0,851	
Darbo patirtis vidaus audito srityje	Iki 5 m.	4,47	1,97	3,94	1,48	4,65	1,17	2,88	1,32	2,71	1,65	2,35	1,27
	Virš 5 m.	4,16	1,95	3,84	1,83	5,16	0,90	2,68	1,38	2,68	1,11	2,47	1,17
	U	140,000		160,000		122,000		148,500		150,000		149,000	
	p	0,510		0,975		0,219		0,684		0,731		0,707	
Organizacijos sektorius	Viešasis	3,67	2,42	3,92	1,62	4,92	0,90	2,75	1,54	3,17	1,53	2,58	1,00
	Privatus	4,63	1,61	3,88	1,70	4,92	1,14	2,79	1,25	2,46	1,25	2,33	1,31
	U	120,000		143,000		140,000		136,500		102,500		119,500	
	p	0,436		0,987		0,908		0,804		0,166		0,416	
Užimama pozicija	Vidaus auditoriai	5,18	1,29	4,53	1,07	4,71	0,92	2,59	1,12	2,06	1,09	1,94	1,09
	Vadovaujantis vidaus audito funkcijai	3,53	2,12	3,32	1,89	5,11	1,15	2,95	1,51	3,26	1,37	2,84	1,17
	U	**90,000**		101,000		120,000		138,500		**77,500**		**89,000**	
	p	**0,023**		0,057		0,196		0,471		**0,007**		**0,021**	
Asmenų, užtikrinančių vidaus audito funkciją, skaičius organizacijoje	Vykdo vieni	4,89	1,54	3,67	1,94	5,00	1,00	2,33	1,50	2,44	1,13	2,67	0,87
	Vykdo daugiau vidaus auditorių	4,11	2,04	3,96	1,58	4,89	1,09	2,93	1,27	2,78	1,45	2,33	1,30
	U	103,000		111,000		117,000		90,000		113,500		96,500	
	p	0,517		0,720		0,886		0,263		0,774		0,368	

Statistiškai reikšmingi skirtumai (kai p<0,05) paryškinti

Sudaryta darbo autorės

9 PRIEDAS

Svarbiausių asmeninių kaip lyderio atributų įgūdžių reitingai skirtingose respondentų socialinėse-demografinėse grupėse

		Charizma		Pasitikėjimas savimi		Asmeninis efektyvumas		Motyvacija		Empatija		Pozityvus mąstymas		Iniciatyvumas skatinti pokyčius		Drąsa kelti nepalankius klausimus	
		Vid.	SN	Vid.	SN	Vid.	SN	Vid.	SN	Vid.	SN	Vid.	SN	Vid.	SN	Vid.	SN
Amžius	Iki 39 m.	2,74	2,18	4,89	2,00	4,47	2,22	4,21	1,87	3,21	1,99	4,47	1,90	6,32	2,16	5,68	2,16
	40 m. ir vyresni	3,35	2,40	5,53	2,00	4,94	1,71	4,35	2,26	3,06	1,82	4,47	2,12	4,76	2,66	5,53	2,40
	U	136,000		129,000		134,000		158,000		157,000		160,000		101,500		158,000	
	p	0,433		0,315		0,397		0,925		0,900		0,975		0,057		0,925	
Darbo patirtis vidaus audito srityje	Iki 5 m.	3,12	2,26	5,41	2,40	4,53	1,87	4,18	1,85	3,18	1,67	4,35	1,77	5,59	2,76	5,65	2,40
	Virš 5 m.	2,95	2,34	5,00	1,60	4,84	2,12	4,37	2,24	3,11	2,11	4,58	2,19	5,58	2,32	5,58	2,17
	U	149,500		133,000		151,500		149,500		149,000		154,000		153,500		152,500	
	p	0,707		0,379		0,754		0,707		0,707		0,827		0,802		0,778	
Organizacijos sektorius	Viešasis	3,58	2,57	4,17	2,17	4,58	1,78	3,67	1,87	3,83	2,44	4,92	1,88	5,42	2,81	5,83	2,25
	Privatus	2,75	2,11	5,71	1,73	4,75	2,11	4,58	2,08	2,79	1,47	4,25	2,03	5,67	2,39	5,50	2,28
	U	109,000		**82,000**		139,000		98,500		111,000		115,000		137,000		133,500	
	p	0,251		**0,038**		0,882		0,128		0,280		0,344		0,830		0,728	
Užimama pozicija	Vidaus auditoriai	2,41	1,50	5,35	1,90	4,82	2,01	4,35	2,09	2,65	1,54	4,29	1,99	6,53	1,91	5,59	2,35
	Vadovaujantis vidaus audito funkcijai	3,58	2,71	5,05	2,12	4,58	2,01	4,21	2,04	3,58	2,09	4,63	2,01	4,74	2,70	5,63	2,22
	U	129,500		151,500		150,000		158,000		120,000		142,500		101,000		161,500	
	p	0,315		0,754		0,731		0,925		0,196		0,552		0,057		1,000	
Asmenų, užtikrinančių vidaus audito funkciją, skaičius organizacijoje	Vykdo vieni	3,33	2,60	6,22	1,86	4,78	1,92	4,67	2,69	3,78	2,44	4,11	1,90	4,67	2,45	4,44	2,19
	Vykdo daugiau vidaus auditorių	2,93	2,20	4,85	1,96	4,67	2,04	4,15	1,81	2,93	1,66	4,59	2,02	5,89	2,49	6,00	2,17
	U	114,000		71,500		111,000		114,000		99,000		106,000		75,500		72,500	
	p	0,802		0,067		0,720		0,802		0,428		0,590		0,093		0,073	

Statistiškai reikšmingi skirtumai (kai p<0,05) paryškinti

Sudaryta darbo autorės

10 PRIEDAS

Svarbiausių lyderystės įgūdžių reitingai skirtingose respondentų socialinėse-demografinėse grupėse

		Atvirumas naujovėms ir inovacijoms		Audito rezultatų/ pastebėjimų formulavimas remiantis įmonės strategija		Emocinė kompetencija		Gebėjimas pateikti save		Gebėjimas pateikti savo darbo kuriamą naudą		Viešojo kalbėjimo įgūdžiai		Nuolatinis dalijimasis gerąja patirtimi/įžvalgomis	
		Vid.	SN	Vid.	SN	Vid.	SN	Vid.	SN	Vid.	SN	Vid.	SN	Vid.	SN
Amžius	Iki 39 m.	4,63	2,19	5,53	1,78	3,21	1,75	2,37	1,07	5,21	1,18	3,16	2,06	3,89	1,76
	40 m. ir vyresni	5,24	1,89	6,12	1,05	3,29	1,83	2,18	1,63	4,06	1,68	2,59	1,00	4,53	1,55
	U	140,500		139,500		158,500		127,500		**92,000**		151,000		130,500	
	p	0,510		0,490		0,925		0,285		**0,028**		0,754		0,330	
Darbo patirtis vidaus audito srityje	Iki 5 m.	4,47	2,29	5,35	1,80	2,88	2,00	3,00	1,46	5,12	1,65	3,06	1,60	4,12	1,73
	Virš 5 m.	5,32	1,77	6,21	1,03	3,58	1,50	1,63	0,83	4,26	1,33	2,74	1,73	4,26	1,66
	U	126,000		119,500		115,500		**68,500**		111,000		139,500		158,500	
	p	0,271		0,186		0,146		**0,002**		0,114		0,490		0,925	
Organizacijos sektorius	Viešasis	4,83	2,12	6,25	1,14	3,50	1,83	2,00	1,21	4,67	1,72	2,33	1,07	4,42	1,08
	Privatus	4,96	2,05	5,58	1,61	3,13	1,75	2,42	1,41	4,67	1,46	3,17	1,83	4,08	1,91
	U	136,000		108,000		126,500		119,500		141,500		110,500		133,000	
	p	0,804		0,237		0,562		0,416		0,934		0,265		0,728	
Užimama pozicija	Vidaus auditoriai	4,53	2,29	5,47	1,87	2,88	1,65	2,76	1,52	5,18	1,51	3,24	1,82	3,94	1,64
	Vadovaujantis vidaus audito funkcijai	5,26	1,79	6,11	0,99	3,58	1,84	1,84	1,01	4,21	1,44	2,58	1,46	4,42	1,71
	U	134,500		145,500		126,500		102,500		101,000		130,500		133,500	
	p	0,397		0,616		0,271		0,061		0,057		0,330		0,379	
Asmenų, užtikrinančių vidaus audito funkciją, skaičius organizacijoje	Vykdo vieni	4,56	2,30	6,56	0,53	3,11	1,62	2,22	1,30	4,56	1,51	2,22	1,20	4,78	1,09
	Vykdo daugiau vidaus auditorių	5,04	1,99	5,56	1,63	3,30	1,84	2,30	1,38	4,70	1,56	3,11	1,74	4,00	1,80
	U	134,500		145,500		126,500		102,500		101,000		130,500		133,500	
	p	0,397		0,616		0,271		0,061		0,057		0,330		0,379	

Statistiškai reikšmingi skirtumai (kai p<0,05) paryškinti

Sudaryta darbo autorės

11 PRIEDAS

Svarbiausių kompetencijų grupių vertinimai skirtingose respondentų socialinėse-demografinėse grupėse

		Techniniai įgūdžiai ir žinios		Tarpasmeniniai įgūdžiai		Vadovavimo srities įgūdžiai		Asmeniniai kaip lyderio atributai		Lyderystės įgūdžiai	
		Vid.	SN	Vid.	SN	Vid.	SN	Vid.	SN	Vid.	SN
Amžius	Iki 39 m.	3,26	1,59	3,21	1,47	3,32	1,16	2,32	1,38	2,89	1,37
	40 m. ir vyresni	3,29	1,61	3,12	1,22	4,06	1,03	1,88	,93	2,65	1,37
	U	159,000		151,000		102,000		138,000		144,500	
	p	0,950		0,754		0,061		0,471		0,594	
Darbo patirtis vidaus audito srityje	Iki 5 m.	3,06	1,64	3,29	1,31	3,65	1,17	2,18	1,13	2,82	1,51
	Virš 5 m.	3,47	1,54	3,05	1,39	3,68	1,16	2,05	1,27	2,74	1,24
	U	138,500		146,000		160,000		144,500		159,500	
	p	0,471		0,639		0,975		0,594		0,950	
Organizacijos sektorius	Viešasis	3,75	1,06	2,92	1,44	3,67	1,30	2,08	1,51	2,58	1,24
	Privatus	3,04	1,76	3,29	1,30	3,67	1,09	2,13	1,03	2,88	1,42
	U	115,000		122,000		139,500		126,500		128,000	
	p	0,344		0,476		0,882		0,562		0,608	
Užimama pozicija	Vidaus auditoriai	3,12	1,62	3,35	1,41	3,71	,99	1,94	1,03	2,88	1,45
	Vadovaujantis vidaus audito funkcijai	3,42	1,57	3,00	1,29	3,63	1,30	2,26	1,33	2,68	1,29
	U	143,500		135,000		161,000		142,500		150,500	
	p	0,573		0,415		1,000		0,552		0,731	
Asmenų, užtikrinančių vidaus audito funkciją, skaičius organizacijoje	Vykdo vieni	3,44	1,59	3,22	1,30	3,89	1,27	2,11	1,36	2,33	1,00
	Vykdo daugiau vidaus auditorių	3,22	1,60	3,15	1,38	3,59	1,12	2,11	1,15	2,93	1,44
	U	143,500		135,000		161,000		142,500		150,500	
	p	0,573		0,415		1,000		0,552		0,731	

Sudaryta darbo autorės

12 PRIEDAS

Pasiskirstymas pagal profesinių sertifikatų turėjimą skirtingose respondentų socialinėse-demografinėse grupėse

		Profesinių sertifikatų turėjimas		χ^2	*df*	*p*
		Turi	Neturi			
Amžius	Iki 39 m.	73,7%	26,3%	2,697	1	0,101
	40 m. ir vyresni	94,1%	5,9%			
Darbo patirtis vidaus audito srityje	Iki 5 m.	82,4%	17,6%	0,022	1	0,881
	Virš 5 m.	84,2%	15,8%			
Organizacijos sektorius	Viešasis	91,7%	8,3%	0,900	1	0,343
	Privatus	79,2%	20,8%			
Užimama pozicija	Vidaus auditoriai	76,5%	23,5%	1,092	1	0,296
	Vadovaujantis vidaus audito funkcijai	89,5%	10,5%			
Asmenų, užtikrinančių vidaus audito funkciją, skaičius organizacijoje	Vykdo vieni	88,9%	11,1%	0,267	1	0,606
	Vykdo daugiau vidaus auditorių	81,5%	18,5%			

Sudaryta darbo autorės

13 PRIEDAS

Dažniausiai turimi sertifikatai skirtingose respondentų socialinėse-demografinėse grupėse

		Lietuvos vidaus auditorių asociacijos įgytas Vidaus auditoriaus atestatas	Tarptautinio vidaus auditorių instituto įgytas sertifikatas	Kiti su profesija susiję sertifikatai
Amžius	Iki 39 m.	57,9%	5,3%	31,6%
	40 m. ir vyresni	52,9%	29,4%	47,1%
	χ^2	0,089	3,767	0,905
	df	1	1	1
	p	0,765	0,052	0,342
Darbo patirtis vidaus audito srityje	Iki 5 m.	47,1%	5,9%	29,4%
	Virš 5 m.	63,2%	26,3%	47,4%
	χ^2	0,942	2,697	1,217
	df	1	1	1
	p	0,332	0,101	0,270
Organizacijos sektorius	Viešasis	75,0%	0,0%	41,7%
	Privatus	45,8%	25,0%	37,5%
	χ^2	2,756	3,600	0,058
	df	1	1	1
	p	0,097	0,058	0,809
Užimama pozicija	Vidaus auditoriai	52,9%	11,8%	35,3%
	Vadovaujantis vidaus audito funkcijai	57,9%	21,1%	42,1%
	χ^2	0,089	0,557	0,175
	df	1	1	1
	p	0,765	0,455	0,676
Asmenų, užtikrinančių vidaus audito funkciją, skaičius organizacijoje	Vykdo vieni	55,6%	22,2%	77,8%
	Vykdo daugiau vidaus auditorių	55,6%	14,8%	25,9%
	χ^2	0,000	0,267	**7,636**
	df	1	1	**1**
	p	1,000	0,606	**0,006**

Statistiškai reikšmingi (kai p<0,05) skirtumai paryškinti

Sudaryta darbo autorės

Forma patvirtinta Mykolo Romerio universiteto
Senato 2012 m. lapkričio 20 d. nutarimu Nr.1SN-10

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

2018-11-20
Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas),

____*Viešojo valdymo fakulteto / Vadybos instituto, Lyderystės ir pokyčių vadybos programos* _____
(fakulteto / instituto, programos pavadinimas)

Studentas (-ė)_____ *Gintarė Krivickaitė* _____,
(vardas, pavardė)

patvirtinu, kad šis rašto darbas / bakalauro / magistro baigiamasis darbas

„Lyderystės kompetencijų raiška ir aktualumas vidaus auditorių veikoje“:

1. Yra atliktas savarankiškai ir sąžiningai;
2. Nebuvo pristatytas ir gintas kitoje mokslo įstaigoje Lietuvoje ar užsienyje;
3. Yra parašytas remiantis akademinio rašymo principais ir susipažinus su rašto darbų metodiniais nurodymais.

Man žinoma, kad už sąžiningos konkurencijos principo pažeidimą – plagijavimą studentas gali būti šalinamas iš Universiteto kaip už akademinės etikos pažeidimą.

_____ _____
(parašas) *(vardas, pavardė)*