

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Julija BALVOČIENĖ

**MAŽEIKIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS
VADOVŲ SOCIALINĖS - PSICHOLOGINĖS KOMPETENCIJOS
ĮVERTINIMAS IR JOS FORMAVIMO GALIMYBĖS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2007

SANTRAUKA

Julija Balvočienė

Mažeikių rajono savivaldybės administracijos vadovų socialinės-psichologinės kompetencijos įvertinimas ir jos formavimo galimybės. Magistro darbas.

Magistro darbe pateikiama kompetencijos samprata, atskleidžiami kompetencijos ir kvalifikacijos skirtumai, detalai išanalizuota socialinės-psichologinės kompetencijos samprata ir jos teoriniai modeliai bei formavimo būdai. Kadangi tyrimas atliktas naudojantis E. Payton'o socialinės-psichologinės kompetencijos modeliu, šis modelis išanalizuotas ypač išsamiai.

Tyrimo tikslas — išanalizuoti ir įvertinti Mažeikių rajono savivaldybės administracijos vadovų socialinę - psichologinę kompetenciją bei numatyti jos formavimo galimybes.

Tyrimo metu nustatyta, kad Mažeikių rajono savivaldybės administracijos vadovų socialinė - psichologinė kompetencija nepakankama, todėl siūloma vadovams ją tobulinti saviugdos principu, o savivaldybės Tarybai skirti daugiau lėšų savivaldybės administracijos tarnautojų kompetencijos lygiui kelti įvairiuose mokymo kursuose, seminaruose ir pan.

Magistro darbe patvirtinamos autoriaus suformuluotos mokslinio tyrimo hipotezės, kad vadovų socialinė-psichologinė kompetencija priklauso nuo demografinių veiksnių, darbo patirties ir užimamų pareigų ir kad egzistuoja vadovų socialinės-psichologinės kompetencijos vertinimo skirtumai, kai ją vertina patys vadovai ir kai ją vertina jų pavaldiniai.

SUMMARY

Julija Balvočienė

The Estimation of Socio-psychological Competence of the Heads of Mažeikiai District Municipal Administration and the Possibilities of its Formation. Master's work.

The concept of competence is presented in the master's work, the differences of a person's competence and qualification are revealed, the concept of socio-psychological competence is analysed in detail, as well as its theoretical models and its formation. As this investigation was

carried out by using E. Payton's model of socio-psychological competence, so this model has been analysed here very exhaustively.

In the process of investigation it was determined that the socio-psychological competence of the heads of Mažeikiai District Municipal Administration is insufficient, so they are offered to improve and perfect their competence by self-training and it is said the Municipal Council should increase the financing for raising the level of competence of the civil workers employed in the municipal administration who could participate in various training courses, seminars, etc.

The hypotheses of the scientific investigation couched by the author are verified in the master's work, it is stated that socio-psychological competence depends on demographic factors, job experience and the position held by a person. It was also found out that certain differences in estimating socio-psychological competence of the heads exist. The estimations made by the heads themselves differ from the ones made by their subordinates.

TURINYS

<u>SANTRAUKA</u>	2
<u>TURINYS</u>	4
<u>LENTELIŲ SĄRAŠAS</u>	6
<u>ILIUSTRACIJŲ SĄRAŠAS</u>	7
<u>IVADAS</u>	9
<u>1. TEORINIAI SOCIALINĖS – PSICHOLOGINĖS KOMPETENCIJOS ASPEKTAI</u>	15
<u>1.1. Vadovavimas ir jo svarba</u>	15
<u>1.2. Kompetencijos samprata</u>	16
<u>1.3. Emocinio intelekto reikšmė vadovo darbe</u>	19
<u>1.4. Socialinės-psichologinės kompetencijos apibūdinimas</u>	22
<u>1.5. Socialinės – psichologinės nekompetencijos modelis pagal Maiwald'ą</u>	25
<u>1.6. Socialinės – psichologinės kompetencijos modelis pagal D. Goleman'ą</u>	27
<u>1.7. Socialinės – psichologinės kompetencijos modelis pagal E. Payton'ą</u>	28
<u>1.7.1. Intrapersonaliniai faktoriai</u>	29
<u>1.7.1.1. Savęs vertinimas</u>	29
<u>1.7.1.2. Nuostatos į save ir aplinkinius</u>	30
<u>1.7.1.3. Asmenybės tipas</u>	31
<u>1.7.2. Interpersonaliniai faktoriai</u>	32
<u>1.7.2.1. Socialinė percepcija</u>	32
<u>1.7.2.2. Klausymosi įgūdžiai</u>	33
<u>1.7.2.3. Verbalinio ir neverbalinio bendravimo įgūdžiai</u>	34
<u>1.7.2.4. Grįžtamojo ryšio užmezgimo įgūdžiai</u>	37
<u>1.7.3. Įgūdžiai, įtakojantys veiklą komandoje arba grupėje</u>	38
<u>1.7.3.1. Lyderiavimas</u>	38
<u>1.7.3.2. Vadovavimo stiliai</u>	39
<u>1.7.3.3. Savikontrolės laipsnis</u>	40
<u>1.7.3.4. Konfliktinių situacijų sprendimo įgūdžiai</u>	41

<u>1.8. Socialinės- psichologinės kompetencijos formavimo būdai</u>	42
<u>2. MAŽEIKIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS VADOVŲ SOCIALINĖS-PSICHOLOGINĖS KOMPETENCIJOS TYRIMO METODIKA, JO EIGA IR TIRIAMŲJŲ IMTIS</u>	45
<u>2.1. Tyrimo metodika</u>	45
<u>2.2. Tyrimo eiga</u>	47
<u>2.3. Tiriamųjų imties charakteristika</u>	48
<u>3. MAŽEIKIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS VADOVŲ SOCIALINĖS – PSICHOLOGINĖS KOMPETENCIJOS TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ</u>	53
<u>3.1. Vadovų socialinės-psichologinės kompetencijos tyrimo rezultatai</u>	53
<u>3.1.1. Lyderio savybių išreikštumo laipsnio įvertinimas</u>	53
<u>3.1.2. Vadovų klausymosi įgūdžių įvertinimas</u>	54
<u>3.1.3. Savikontrolės laipsnio įvertinimas</u>	55
<u>3.2. Vadovų socialinės-psichologinės kompetencijos tyrimo rezultatų analizė</u>	56
<u>3.2.1. Lyderio savybių išreikštumo laipsnio priklausomybė nuo demografinių veiksnių, darbo patirties ir užimamų pareigų</u>	56
<u>3.2.2. Klausymosi įgūdžių priklausomybė nuo demografinių veiksnių, darbo patirties ir užimamų pareigų</u>	61
<u>3.2.3. Savikontrolės laipsnio priklausomybė nuo demografinių veiksnių, darbo patirties ir užimamų pareigų</u>	67
<u>3.2.4. Vadovų ir pavaldinių testavimo rezultatų palyginimas</u>	72
<u>3.2.5. Tyrimo rezultatų analizės apibendrinimas</u>	77
<u>IŠVADOS</u>	79
<u>SIŪLYMAI IR REKOMENDACIJOS</u>	81
<u>LITERATŪRA</u>	82
<u>PRIEDAI</u>	86

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. R. E. Boyatzis požiūrio į kompetenciją suvestinė	17
2 lentelė. Bar- On emocinio intelekto modelis	20
3 lentelė. Socialiai kompetentingo žmogaus ypatumai	25
4 lentelė. D. Goleman socialinės - psichologinės kompetencijos modelis	27
5 lentelė. E. Payton socialinės - psichologinės kompetencijos modelis	28
6 lentelė. Lyties ir lyderio savybių išreikštumo laipsnio priklausomybė	57
7 lentelė. Amžiaus ir lyderio savybių išreikštumo laipsnio priklausomybė	58
8 lentelė. Bendro vadovaujamo darbo stažo ir lyderio savybių išreikštumo laipsnio priklausomybė	60
9 lentelė. Vadovavimo lygmens ir lyderio savybių išreikštumo laipsnio priklausomybė.	61
10 lentelė. Lyties ir mokėjimo klausyti priklausomybė.	62
11 lentelė. Amžiaus ir mokėjimo klausyti priklausomybė.	63
12 lentelė. Bendro vadovaujamo darbo stažo ir mokėjimas klausyti priklausomybė.	65
13 lentelė. Vadovavimo lygmens ir mokėjimo klausyti priklausomybė.	66
14 lentelė. Lyties ir savikontrolės laipsnio priklausomybė.	68
15 lentelė. Amžiaus ir savikontrolės laipsnio priklausomybė.	69
16 lentelė. Bendro vadovaujamo darbo stažo ir savikontrolės laipsnio priklausomybė.	70
17 lentelė. Vadovavimo lygmens ir savikontrolės laipsnio priklausomybė.	71
18 lentelė. Lyderio savybių išreikštumo laipsnio įvertinimo priklausomybė nuo pareigų.	72
19 lentelė. Mokėjimo klausyti įvertinimo priklausomybė nuo pareigų	74
20 lentelė. Savikontrolės laipsnio įvertinimo priklausomybė nuo pareigų.	76
21 lentelė. Socialinės-psichologinės kompetencijos ir ją veikiančių veiksnių ryšys	77

ILIUSTRACIJŲ SĄRAŠAS

1 pav. Kompetencijos koncepcija ugdymo ir vadybos mokslų kontekste	18
2 pav. Kompetencijos sąvokos schema	19
3 pav. Socialinės- psichologinės kompetencijos formavimo būdai	43
4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (N=26).	49
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (N=26).	49
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N=26).	50
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal bendrą vadovaujamo darbo stažą (N=26).	50
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje (N=26).	51
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vadovavimo lygį (N=26).	51
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal turimą pavaldinių skaičių (N=26).	52
11 pav. Rezultatų pasiskirstymas pagal vadovų lyderio savybių išreikštumo laipsnį (N=99)	53
12 pav. Rezultatų pasiskirstymas pagal vadovų klausymosi įgūdžius (N=99).	54
13 pav. Rezultatų pasiskirstymas pagal vadovų savikontrolės laipsnį (N=99).	55
14 pav. Lyderio savybių išreikštumo laipsnis pagal lytį (N=26).	56
15 pav. Lyderio savybių išreikštumo laipsnis pagal amžių (N=26).	57
16 pav. Lyderio savybių išreikštumo laipsnis pagal darbo stažą Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje (N=26).	58
17 pav. Lyderio savybių išreikštumo laipsnis pagal bendrą vadovaujamą darbo stažą (N=26).	59
18 pav. Lyderio savybių išreikštumo laipsnis pagal užimamas pareigas (N=26).	60
19 pav. Klausymosi įgūdžiai pagal lytį (N=26).	62
20 pav. Klausymosi įgūdžiai pagal amžių (N=26).	63
21 pav. Klausymosi įgūdžiai pagal bendrą vadovaujamą darbo stažą (N=26).	64
22 pav. Klausymosi įgūdžiai pagal užimamas pareigas (N=26).	66
23 pav. Savikontrolės laipsnis pagal lytį (N=26).	67
24 pav. Savikontrolės laipsnis pagal amžių (N=26)	68
25 pav. Savikontrolės laipsnis pagal bendrą vadovaujamą darbo stažą (N=26).	70
26 pav. Savikontrolės laipsnis pagal užimamas pareigas (N=26).	71

27 pav. Vadovų (N=26) ir pavaldinių (N=73) atsakymai į tapačius testų klausimus.	73
28 pav. Vadovų (N=26) ir pavaldinių (N=73) atsakymai į tapačius testų klausimus.	73
29 pav. Vadovų (N=26) ir pavaldinių (N=73) atsakymai į tapačius testų klausimus.	74
30 pav. Vadovų (N=26) ir pavaldinių (N=73) atsakymai į tapačius testų klausimus.	75
31 pav. Vadovų (N=26) ir pavaldinių (N=73) atsakymai į tapačius testų klausimus.	75
32 pav. Vadovų (N=26) ir pavaldinių (N=73) atsakymai į tapačius testų klausimus.	76

IVADAS

Tyrimo problema. Šiuo metu Lietuvoje, kaip ir visame pasaulyje, vyksta spartūs ekonominiai – socialiniai pokyčiai, kurie kelia vis naujus reikalavimus įvairių sričių specialistams, tame tarpe ir vadybininkams. Keliami reikalavimai neapsiriboja vien kvalifikacijos samprata, tai yra, žiniomis, sugebėjimais ar įgūdžiais. Ypač svarbu tampa, kaip žmogus, remdamasis asmeninėmis savybėmis, požiūriu ir vertybėmis, sugeba įgytą kvalifikaciją realizuoti šiuolaikinės organizacijos veikloje bei siekti tos veiklos rezultatų. Naujos pažangios technologijos, ypač informacinės, reikalauja susiformavusių įgūdžių atnaujinimo bei nuolatinio tobulinimosi, tai yra, kompetencijos didinimo ugdant žmonių sugebėjimus.

Specialių sugebėjimų formavimas ir jų įvertinimas yra pagrindinė psichologijos problema. Šiuolaikiniame socialiniame gyvenime, sudėtingame kompiuteriniame amžiuje darbas iš žmonių reikalauja didelės psichinės įtampos, emocinių – valios savybių, protinio darbingumo.

Vadovo veikla apima daugelį funkcijų, todėl, norėdamas jas realizuoti ir siekdamas efektyviai valdyti organizaciją, jis privalo turėti platų kompetencijų diapazoną. Išskiriamos šios pagrindinės kompetencijos: socialinė-psichologinė kompetencija, asmeninė kompetencija, metodinė kompetencija, profesinė kompetencija, veiklos kompetencija, konceptualinė kompetencija, techninė kompetencija, dalykinė kompetencija, emocinė kompetencija, intelektinė kompetencija, moralinė kompetencija. Viena iš svarbiausių vadovo darbe yra socialinė-psichologinė kompetencija. Nesugebėjimas tinkamai įvertinti žmonių tarpasmeninių santykių, neadekvatus požiūris į socialinę aplinką gali sužlugdyti net ir gerus veiklos rezultatus turėjusią organizaciją.

Socialinės- psichologinės kompetencijos tyrimas leidžia išskirti tuos, kurie geba įveikti konkurencijos kliūtis, adaptuotis kintančiose socialinėse situacijose, be baimės pasirinkti tą veikimo strategiją, kuri atrodo tikslinga.

Socialinė-psichologinė kompetencija, kaip tyrimo objektas, yra ypač aktuali tyrinėtojų tema. Ją tyrinėjo ir užsienio (Barnett R., 1993; Bowden J., Marton F., 1998; Eraut M., 1990; Laur-Ernst, 1990; Reetz, 1991; Spencer L., Spencer S., 1993), ir Lietuvos (Chreptavičienė V., 1999; Jovaiša T., Show, 1998; Jucevičienė P., 2000; Laužackas R., 1999; Lekavičienė R., 2001; Lepaitė D., 2002; Žydžiūnaitė, 2000; Žydžiūnaitė, Kirby ir kt., 1999) mokslininkai.

Lietuvoje pagal teritorinį – administracinį suskirstymą yra 60 savivaldybių. Viena iš savivaldos institucijų pagal Vietos savivaldos įstatymą yra Savivaldybės administracija — viešojo administravimo biudžetinė įstaiga. Administracijos vadovas – direktorius turi vykdomosios valdžios įgaliojimus.

Savivaldybių administracijose priklausomai nuo savivaldybės dydžio yra nuo keleto iki keliolikos padalinių – departamentų, skyrių, seniūnijų, kuriems vadovauja tam tikrų kompetencijų vadovai. Kiekvienam, dirbančiam tokioje viešojo administravimo įstaigoje, būtini socialinės-psichologinės kompetencijos įgūdžiai. Į valstybės tarnybą savivaldybių administracijose priimama konkurso tvarka, tai yra, laikomas egzaminas raštu (testas) ir žodžiu. Tačiau egzamino metu tikrinama tik dalykinė pretendento kompetencija, todėl yra didelė rizika, kad įsidarbinusieji gali turėti nepakankamus socialinės-psichologinės kompetencijos įgūdžius. Valstybės tarnybos įstatyme nustatyta valstybės tarnautojų ir jų tarnybinės veiklos vertinimo sistema siekia užtikrinti valstybės tarnybos pastovumą ir profesionalumą, bet čia dėmesys taip pat labiau kreipiamas į dalykinę kompetenciją.

Kadangi paprastai dirbantieji yra nevienodo išsilavinimo, skirtingų asmeninių savybių ir pan., todėl yra labai didelė tikimybė susidaryti konfliktinėms situacijoms tiek tarp vadovo ir dirbančiojo, tiek tarp pačių dirbančiųjų, tiek tarp dirbančiojo ir intereso.

Taigi, pagrindinė tyrimo problema — ar vadovai turi pakankamą socialinę - psichologinę kompetenciją, leidžiančią užtikrinti efektyvią savivaldybių administracijų veiklą.

Temos aktualumas. Mokslinėje literatūroje, skirtoje socialinės kompetencijos temai, neteko skaityti socialinės - psichologinės kompetencijos analizės ir įvertinimo savivaldos institucijose aspektu. Visų savivaldos institucijų problemos yra panašios, o priskirtų funkcijų įgyvendinimas aktualus visoms savivaldybėms. Savivaldybių administracijų veikla yra arčiausiai gyventojų, net trečdalis nacionalinio biudžeto paskirstoma per savivaldybes. Per vietos valdžią gyventojus pasiekia daugelis valstybinių programų. Nuo darbuotojų, dirbančių savivaldybių administracijose, socialinės - psichologinės kompetencijos labai priklauso ne tik savivaldybės, bet ir valstybės įvaizdis.

Tyrimų bendrovės „TNS Gallup“ duomenimis, net 25 proc. darbuotojų nėra patenkinti vadovų kompetencija ir nerekomenduotų savo tiesioginio vadovo paskirti į tokias pat pareigas dar kartą.

Lietuvoje atliekami visuomenės nuomonės tyrimai nuolat rodo neigiamą piliečių požiūrį į savivaldos institucijas. Vadovų socialinės - psichologinės kompetencijos stoka taip pat gali turėti įtakos tokio požiūrio formavimuisi.

Darbas aktualus ir tyrimo objekto pasirinkimo požiūriu, nes savivaldos institucijose dirba daugelio sričių ir įvairių kompetencijų specialistai.

Manome, kad gilinantis į šią temą, ieškant sprendimo būdų, darbas nebus formalus ar paviršutiniškas. Darbas gali turėti praktinę reikšmę.

Ilgametė vadovaujančiojo darbo Savivaldybės administracijoje patirtis leido darbo autorei ne tik geriau įvertinti vadovų socialinę - psichologinę kompetenciją, bet ir tyrimų dėka mėginti nustatyti veiksnius, įtakojančius šią kompetenciją, pasiūlyti jos formavimo galimybes.

Atsižvelgiant į išdėstytus argumentus, šio magistro darbo **tyrimo objektas** yra Mažeikių rajono savivaldybės administracijos vadovų socialinė - psichologinė kompetencija.

Tyrimo dalykas. Šiuo tyrimu siekiama išsiaiškinti, ar Mažeikių rajono savivaldybės administracijos vadovų socialinė - psichologinė kompetencija yra pakankama, ar ją veikia kai kurie demografiniai, darbo patirties ir užimamų pareigų rodikliai.

Tyrimo tikslas. Išanalizuoti ir įvertinti Mažeikių rajono savivaldybės administracijos vadovų socialinę - psichologinę kompetenciją bei numatyti jos formavimo galimybes.

Tyrimo uždaviniai. Darbo tikslui pasiekti bei hipotezėms patvirtinti iškelti tokie uždaviniai:

- apžvelgti kompetencijos sampratą;
- išanalizuoti socialinę - psichologinę kompetenciją bei jos formavimo būdus;
- atlikti vadovų socialinės-psichologinės kompetencijos tyrimus ir nustatyti jų kompetencijos lygį;
- ištirti, kokie veiksniai įtakoja vadovų socialinę - psichologinę kompetenciją;
- ištirti, kaip vadovų socialinės-psichologinės kompetencijos lygį vertina patys vadovai ir jų pavaldiniai;
- remiantis tyrimo duomenimis numatyti socialinės - psichologinės kompetencijos formavimo galimybes.

Šiame magistro darbe keliamos dvi **tyrimo hipotezės**:

- 1) Mažeikių rajono savivaldybės administracijos vadovų socialinė-psichologinė kompetencija priklauso nuo kai kurių veiksnių: demografinių veiksnių, darbo patirties ir užimamų pareigų.
- 2) egzistuoja vadovų socialinės-psichologinės kompetencijos vertinimo skirtumai, kai ją vertina patys vadovai ir kai ją vertina jų pavaldiniai.

Tyrimo metodologija. Tyrimas grindžiamas E. Payton aprašytu socialinės – psichologinės kompetencijos modeliu, kuriame autorius akcentuoja tris faktorių grupes:

1. Intrapersonaliniai faktoriai (savęs vertinimas; nuostatos į save ir aplinkinius; asmenybės tipas).
2. Interpersonaliniai faktoriai (socialinė percepcija; klausymosi įgūdžiai; verbalinio elgesio įgūdžiai; neverbalinio elgesio įgūdžiai; grįžtamojo ryšio užmezgimo įgūdžiai).
3. Įgūdžiai, įtakojantys veiklą komandoje (grupėje) (lyderiavimo savybės; konfliktinių situacijų sprendimo įgūdžiai; savikontrolės laipsnis; taktiškumas; problemų sprendimo įgūdžiai).

Tyrimo hipotezėms patvirtinti parinkti trys, autoriaus nuomone, svarbiausi vadovų socialinę-psichologinę kompetenciją veikiantys faktoriai: lyderiavimo savybės, klausymosi įgūdžiai ir savikontrolės laipsnis.

Šiems faktoriams ištirti naudojome testavimą.

Mažeikių rajono savivaldybės administraciją viešojoje aplinkoje atstovauja įvairių lygių vadovai, o pagal jų atstovavimą visuomenė susidaro įspūdį apie šią įstaigą, todėl kaip tiriamieji buvo pasirinkti administracijos padalinių vadovai ir jų pavaduotojai. Dėl didelio užimtumo aukščiausio lygio vadovai (administracijos direktorius ir jo pavaduotojas) į tyrimą nebuvo įtraukti.

Tyrimo metodika.

1) Tiriamieji. Tyrimas buvo atliktas visuose Mažeikių rajono savivaldybės administracijos struktūriniuose ir struktūriniuose-teritoriniuose padaliniuose. Mažeikių rajono savivaldybės administracijos darbuotojams buvo išdalinti 102 testai, iš jų: 27 testai vadovams ir 75 testai pavaldiniams. Atsakymų lapus grąžino 26 vadovai ir 73 pavaldiniai. Tiriamųjų imtį sudarė 53,8 proc. moterų ir 46,2 proc. vyrų. 69,2 proc. tiriamųjų save priskyrė aukštesniojo lygio vadovams, 30,8 proc. — vidutiniojo. Žemesniojo vadovavimo lygio vadovų nebuvo. Beveik visi respondentai (96,2 proc.) turėjo aukštąjį išsilavinimą.

2) Instrumentarijus. Tyrimui atlikti pasinaudojome E. Payton aprašytu socialinės – psichologinės kompetencijos modeliu, ir tyrėme tris svarbiausius faktorius: vadovo lyderio savybių išreikštumo, klausymosi ir savikontrolės laipsnius.

Šiems faktoriams ištirti parinkome tris V.P. Pugačiovo testus, kurie buvo sujungti į vieną ir tiriamiesiems pateikti kaip jungtinis 90 klausimų testas.

Tyrime dalyvaujantiems vadovams kartu su testu bei jo pildymo instrukcija (1 priedas). buvo pateiktas atsakymų lapas (2 priedas), į kurį tiriamieji surašė atsakymus bei atsakė į demografinio

bloko klausimus. Demografinio bloko klausimai reikalingi norint išsiaiškinti, ar vadovų socialinė-psichologinė kompetencija priklauso nuo kai kurių veiksnių: demografinių, darbo patirties bei užimamų pareigų.

Kadangi vadovai gali save vertinti neadekvačiai (žiūr. 29-30 psl.), autorė modifikavo tuos pačius tris V.P. Pugačiovo testus, kuriuos sujungė ir pateikė kaip vieną testą darbuotojams, neužimantiems vadovaujančių pareigų, kad jie pateiktų savo vadovo socialinės-psichologinės kompetencijos vertinimą. Testą sudaro 38 klausimai. Jį kartu su pildymo instrukcija (3 priedas) bei atsakymų lapu (4 priedas) pateikėme ekspertams — neužimantiems vadovaujančių pareigų Mažeikių rajono savivaldybės administracijos darbuotojams

Į testų klausimus tiriamieji ir jų pavaldiniai turėjo atsakyti „taip“ arba „ne“.

Tyrimo duomenys apdoroti kompiuterinėmis programomis: Windows Microsoft Word, Windows Microsoft Excel ir SPSS/PC statistinės analizės programiniu paketu (angl. — Statistical Package for the Social Science).

Siekdami aptikti ir įvertinti socialinės-psichologinės kompetencijos ryšį su kai kuriais veiksniais: demografiniais veiksniais, darbo patirtimi ir užimamomis pareigomis - naudojomės Pirsono tiesinės koreliacijos koeficientu (Pearson Correlation).

Vertindami statistinį gautų duomenų reikšmingumą, naudojomės Pirsono chi-kvadratu (Pearson Chi-square) metodu. Šio metodo pagalba patikrinome statistinę hipotezę, kad duomenys, suskirstyti į tam tikras grupes, yra priklausomi. p-reikšmė — reikšmė yra apskaičiuotas procentų skirtumo statistinis reikšmingumas. Statistiškai patikimais arba reikšmingais rezultatais laikytini atvejai, kai $p < 0,05$.

3) Metodai. Tyrimas atliktas analizuojant mokslinę, metodinę literatūrą, teisinę bazę, Mažeikių rajono savivaldybės rašytinius dokumentus. Siekiant išsiaiškinti faktinį socialinės -psichologinės kompetencijos lygį, nustatyti veiksnius, įtakančius vadovų socialinę - psichologinę kompetenciją bei pasiūlyti jos formavimo galimybes, atliktas Mažeikių rajono savivaldybės administracijos vadovaujančių darbuotojų ir jų pavaldinių testavimas, gautų empirinių duomenų analizė, jų sisteminimas bei lyginimas.

Strategija. Tyrimas atliktas 2005-2007 metais. Jo metu:

- 1) Surinkta ir išnagrinėta literatūra apie socialinę-psichologinę kompetenciją.
- 2) Pasirinkta tyrimo metodologija.
- 3) Parengti testai tiriamiesiems ir ekspertams.

4) Atliktas 26 vadovų ir 73 ekspertų testavimas.

5) Atliktas gautų duomenų statistinis apdorojimas, antrinių duomenų analizė, tyrimo rezultatų apibendrinimas.

6) Parengtos tyrimo išvados, siūlymai bei rekomendacijos.

Tyrimo rezultatų naujumas, jų teorinis ir praktinis reikšmingumas. Mokslinėje literatūroje, skirtoje socialinės kompetencijos temai, neteko skaityti socialinės - psichologinės kompetencijos analizės ir įvertinimo savivaldos institucijose aspektu.

Priėmimą į savivaldybių administracijas reglamentuoja Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas, tai yra, pretendentas į pareigas atrenkamas konkurso tvarka: laikomas egzaminas raštu (testas) ir žodžiu. Tačiau egzamino metu tikrinama tik dalykinė pretendento kompetencija, todėl yra didelė rizika, kad įsidarbinusieji gali turėti nepakankamus socialinės-psichologinės kompetencijos įgūdžius. Siekiant sumažinti tokią riziką, būtų tikslinga atrankos į pareigas metu taikyti egzistuojančius socialinės-psichologinės kompetencijos modelius arba sukurti naujus, pritaikant juos konkrečiai situacijai.

Darbo struktūra. Magistro darbą sudaro: santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, įvadas, 3 skyriai, išvados, siūlymai ir rekomendacijos, naudotos literatūros sąrašas bei 6 priedai. Darbą iliustruoja 32 paveikslai ir 21 lentelė. Bendra magistro darbo apimtis (be priedų) 85 puslapiai.

1. TEORINIAI SOCIALINĖS – PSICHOLOGINĖS KOMPETENCIJOS ASPEKTAI

1.1. Vadovavimas ir jo svarba

Vadovavimas — tai gebėjimas paveikti grupę, kad ji įgyvendintų iškeltus tikslus. Vadovavimas — universalus fenomenas, todėl įvairių sričių tyrinėtojai (psichologai, ekonomistai, politologai, teisininkai, sociologai ir kt.) jau daug dešimtmečių stengiasi atsakyti į klausimus „kas yra vadovavimas?“, „kaip jis veikia?“ ir „kaip tapti efektyviu vadovu?“, parengti naudingų patarimų, tačiau, kaip teigia W. Bennis (1985), „tikriausiai apie vadovavimą daugiau parašyta ir mažiau žinoma negu apie bet kurią kitą elgesio mokslo sritį“.

Šiuolaikinėje literatūroje pažymima, kad darnios komandos sėkmė priklauso nuo sugebėjimo jai vadovauti. Pagal P. Jucevičienę vadovais ne tik gimstama, bet ir tampama. Vadovo vaidmuo yra vienas iš esminių komandos ir organizacijos vystymo veiksnių, padedančių pasiekti tikslą ir palaikyti efektyvius dalykinius tarpusavio santykius. Efektyviausias vadovavimas būna, kai lyderiavimo ir vadovavimo rolės susilieja, kai oficialus vadovas kartu yra ir neformalus grupės lyderis. Taip būna tais atvejais, kai vadovais tampa grupės mėgstami, kompetentingi, grupės profesinėje ir vadovavimo veikloje autoritetingi žmonės.

Pagrindinis uždavinys, tenkantis vadovui — mokėti formuluoti teisingus, visiems darbuotojams suprantamus ir priimtinus veiklos tikslus ir nurodyti kelius, kaip šiuos tikslus pasiekti, tai yra, paversti grupę efektyviai veikiančia komanda. Visoms komandoms būdingas bruožas — stiprus ir veiklus vadovas, galintis vadovauti kritiškose situacijose. Vadovavimas padeda grupei išsilaikyti drauge ir susitelkti, siekiant realizuoti tikslus. Šis faktorius ypač svarbus, nes tinkamas vadovavimas nukreipia žmonių ar grupių potencialią jėgą į realius veiksmus ir sustiprina viso personalo sutelktumą.

Svarbiausias ir vienintelis vadovo darbo „įrankis“ yra jis pats.

Vadovas atsako už „7M“: Men (žmonės); Methods (metodai); Money (pinigai); Mashines (įrengimai); Materials (medžiagos); Management (valdymas); Marketing (rinka). Todėl, norėdamas sėkmingai vadovauti, jis turi mokėti panaudoti įgytas žinias, būti kompetentingas įvairiose srityse. Kuo reikšmingesnis žmogaus socialinis vaidmuo, tuo kompetencijos svarba didesnė.

1.2. Kompetencijos samprata

Literatūros šaltiniuose skirtingai apibrėžiama sąvoka „kompetencija“. Dažniausiai kompetencija yra akcentuojama kaip sugebėjimai, kurių reikia tam tikroms veikloms atlikti. Galima rasti tokius kompetencijos apibrėžimus:

- Kompetencija (lot. Competentia —priklausomybė pagal teisę) — funkcinis gebėjimas adekvačiai atlikti tam tikrą veiklą, turėti jai pakankamai žinių, įgūdžių, energijos.
- kompetencija — tai sugebėjimas praktinėse situacijose taikyti pagrindinius tam tikro turinio principus ir technikas;
- kompetencija — apibrėžta veikimo galios kategorija;
- kompetencija — tai rezultatyvumas, sugebėjimas atlikti darbe reikalingas užduotis;
- kompetencija — būtinų darbo uždaviniui ar vaidmeniui atlikti mokėjimo įgūdžių, žinių ir gebėjimų derinys;
- kompetencija — profesinės kvalifikacijos raiška, gebėjimas veikti, sąlygotas individo žinių, mokėjimų, įgūdžių, požiūrių, asmenybės savybių bei vertybių

Kompetencija dažnai vartojama tarsi žinių ar sugebėjimų atributas, siekiant apibūdinti darbuotojų gebėjimą labai gerai atlikti užduotis arba organizacijos gebėjimą teikti aukščiausios kokybės paslaugas. Kompetencijos sąvoka tiek akademinėje literatūroje, tiek kasdienėse diskusijose paprastai yra vartojama apibūdinti plataus diapazono sugebėjimus, kurie yra vienaip ar kitaip susiję su mūsų patirtimi: meistriškumu, specializacija, inteligentiškumu, problemų sprendimu ir pan.

A. Pearson siūlo apibrėžti kompetenciją kaip tęstinę atkarpą, kuri prasideda tik žinojimu kaip „ką nors" atlikti ir baigiasi žinojimu kaip „ką nors" atlikti labai gerai. Taigi sugebėjimas „ką nors" atlikti kompetentingai būtų tarp šių dviejų atkarpos taškų. Ankstesnis požiūris į kompetenciją buvo tapatinamas su asmenų darbo atlikimu organizacijose ir siekiu diferencijuoti darbo atlikimo lygius, kai kompetencijos požymiai (įrodymai) gali būti apibrėžti stebint asmens darbo atlikimą. Šiuo požiūriu remiamasi nustatant vadovų kompetenciją. JAV mokslininko R. E. Boyatzis (1982) manymu, kompetencija — tai individo savybės, kurios priežastiniais ryšiais susijusios su efektyviu arba geresniu darbo atlikimu. Plačiausiai žinomame R. E. Boyatzis darbe, kuriame jis nagrinėja vadybinę kompetenciją, keliama reikalavimai darbuotojams ir individualioms jų savybėms, neatsižvelgiant į darbo vietos ypatybes. Jo požiūrio centre - pats žmogus. R. E. Boyatzis pateikia

asmeninių charakteristikų metodu, pagal kurį išskiriami asmeninės kompetencijos blokai, leidžiantys labai gerai atlikti vadybos funkcijas.

Pagal R. E. Boyatzis, kompetencijos sudedamosios dalys yra šios:

- mokėjimai ir įgūdžiai;
- elgsenos motyvai;
- socialiniai vaidmenys.

Apibendrintas R. E. Boyatzis požiūris į kompetenciją pateikiamas 1 lentelėje.

1 lentelė

R. E. Boyatzis požiūrio į kompetenciją suvestinė

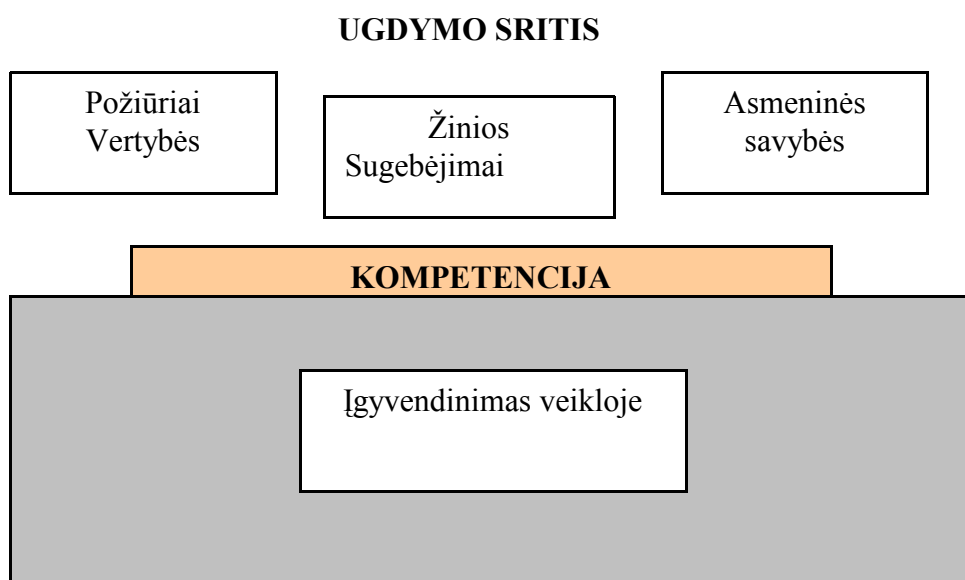
Šaltinis: Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager*. New York: John Wiley.

Pastebima, kad R. E. Boyatzis kompetencijos modelis yra orientuotas į indėlį ir sutelktas į individualias vadovo charakteristikas bei siejamas su darbo atlikimu.

Kompetencijos sąvoka yra artima kvalifikacijos sąvokai, tačiau galima išskirti kai kurių skirtumų. Kompetencija yra artimesnė veiklos sferai, o kvalifikacija dažniau siejama su ugdymo procesais.

Autoriai, plėtojantys kvalifikacijos ir kompetencijos sampratų santykį, pabrėžia, kad būtent kompetencija, o ne kvalifikacija ar tik gebėjimai įgalina žmogų veikti skirtingomis nuolat besikeičiančiomis veiklos sąlygomis.

Kompetencijos sąvoka labiau atitinka veiklos pasaulio interesus ir ji vartotina kalbant apie žmogiškųjų išteklių vadybą, o žmogaus įgalinimas arba jo kompetencijos vystymas tampa ugdymo programų tikslu (žr. 1 pav.):



1 pav. Kompetencijos koncepcija ugdymo ir vadybos mokslų kontekste

Šaltinis: Jucevičienė, P. ir Lepaitė, D. (2000). *Kompetencijos smpratos erdvė*. Socialiniai mokslai. Nr. 1 (22).

F.V.Looy išskiria tris kompetencijos lygius, apimančius asmens elgesį, techninę kompetenciją (įgūdžiai, žinios) ir asmenines charakteristikas (motyvacija, asmeninės savybės). Elgesiui priskiriamos kompetencijos apima su elgesiu susijusias savybes (mandagumą, draugiškumą). Prie techninės kompetencijos autorius priskiria žinias ir įgūdžius, reikalingas tam tikram darbui atlikti, o asmenines charakteristikas sieja su motyvacijų, savybių ir savęs suvokimo kompleksu.

Apibendrinta kompetencijos sąvokos schema pateikta 2 pav.:

2 pav. Kompetencijos sąvokos schema

Šaltinis: Juralevičienė, J. (2003). *Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos teoriniai ir teisiniai aspektai*. Viešoji politika ir administravimas. Nr.5

Išskiriamos šios pagrindinės kompetencijos: socialinė-psichologinė kompetencija, asmeninė kompetencija, metodinė kompetencija, profesinė kompetencija, veiklos kompetencija, konceptualinė kompetencija, techninė kompetencija, dalykinė kompetencija, emocinė kompetencija, intelektinė kompetencija, moralinė kompetencija.

1.3. Emocinio intelekto reikšmė vadovo darbe

Socialiniam elgesiui analizuoti vartojamos įvairios sąvokos: socialinė kompetencija, socialinis intelektas, tarpasmeninis intelektas, komunikacinė kompetencija ir pan. Vienas naujausių yra emocinio intelekto (EI) konstruktas, kurį išplėtojo psichologas Reuven Bar-On.

Pagal Bar-On ESI modelį žmogaus emocinės ir socialinės kompetencijos bei įgūdžiai sąlygoja tai, kaip efektyviai žmogus supranta ir išreiškia save, supranta aplinkinius ir bendrauja su jais, kaip žmogus susidoroja su kasdieniniais poreikiais, iššūkiais ir spaudimu.

Šios kompetencijos ir įgūdžiai apima penkis pagrindinius blokus. Jie pateikti 2 lentelėje.

2 lentelė

Bar- On emocinio intelekto modelis

EMOCINIS INTELEKTAS	KOMPONENTAI
Santykis su savimi	Savimonė ir saviraiška
• Būti vertam pagarbos	Suprasti bei priimti save
• Emocinė savimonė	Sugebėti suprasti savo emocijas
• Atkaklumas	Efektyviai ir konstruktyviai reikšti savo emocijas
• Nepriklausomybė	Pasitikėti savimi ir būti emociškai nepriklausomam nuo kitų
• Savęs realizavimas	Siekti asmeninių tikslų ir realizuoti savo galimybes
Tarpasmeniniai santykiai	Bendravimo ypatumai tarpasmeniniai santykiai
• Empatija	Sugebėti suprasti, kaip jaučiasi kiti
• Socialinė atsakomybė	Susieti save su tam tikra socialine grupe bei bendradarbiauti su kitomis
• Tarpasmeniniai santykiai	Palaikyti gerus tarpusavio santykius bei sutarti su kitais
Stresų valdymas	Emocijų reguliavimas ir valdymas
• Pakantumas stresams	Efektyviai ir konstruktyviai valdyti emocijas
• Impulsų kontrolė	Efektyviai ir konstruktyviai valdyti emocijas
Adaptacija	Pokyčių valdymas
• Realybės testavimas	Objektyviai palyginti savo emocijas ir mąstymą su realybe

• Lankstumas	Adaptuoti savo emocijas ir mąstymą naujoms situacijoms
• Problemų sprendimas	Efektyviai spręsti problemas
Bendras nusiteikimas	Savęs motyvacija
• Optimizmas	Būti pozityviam ir žiūrėti į šviesiąją gyvenimo pusę
• Džiaugsmas	Būti patenkintam savimi, kitais ir apskritai gyvenimu

Šaltinis: Bar-On R. *The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence(ESI) (ESI)* [Internete]

Bar-On EI modelis pagrįstas santykiu su savimi, tai yra, savęs, savo emocijų, stiprybių bei trūkumų supratimą, gebėjimą nedestruktyviai reikšti mintis bei emocijas. Tarpasmeniniame lygmenyje, emocinis ir socialinis intelektas apima gebėjimą suvokti kitų emocijas, jausmus ir poreikius; bendradarbiaujančių, konstruktyvių ir abipusiai tenkinančių santykių kūrimą ir palaikymą. Dar, be to, būti emociškai ir socialiai kompetentingu reiškia efektyviai valdyti asmeninius, visuomeninius, aplinkos pokyčius, lanksčiai prisitaikyti prie pasikeitusios situacijos. Kad tai padaryti, reikia valdyti emocijas taip, kad jos dirbtų mums, o ne prieš mus.

Goleman ir Chernis teigia, kad kuo aukštesnė užimama pozicija organizacijoje, tuo svarbesnis yra emocinis intelektas, net 85 procentai kompetencijų, kurių reikalauja vadovaujančios pozicijos, yra susijusios su emociniu intelektu.

Aukštas emocinis intelektas ypatingai svarbus vadovo darbui, nes jis:

- padeda efektyviau vadovauti: nuspręsti, kada ir kokių veiksmų imtis kiekvienu konkrečiu atveju;
- padeda siekti bendrų tikslų: leidžia nuspręsti, kurių tikslų verta siekti, kuriems tikslams teikti pirmenybę;
- padeda inicijuoti ir vykdyti pasikeitimus, motyvuoti darbuotojus;
- skatina kūrybiškumą ir pagarbą individualumui.

Tačiau, anot D.Goleman, aukštas intelekto koeficientas dar negarantuoja efektyvios veiklos ar vykusios karjeros, o išskirtiniu intelektu nepasižymintys žmonės tampa vadovais ir pasiekia labai gerų rezultatų. Tokia išvada padaryta apklausus 181 produktyviai dirbantį didelių bendrovių vadovą. Nustatyta, kad net 90 % šių itin aukšto lygio profesionalų pasižymėjo emocine kompetencija, ir kad būtent ji yra du kartus svarbesnė už mąstymo sugebėjimus.

D. Goleman išskyrė **penkis emocinio intelekto komponentus darbe:**

1. Savimonė: gebėjimas atpažinti ir suprasti savo nuotaikas ir emocijas, pasitikėjimas savimi;
2. Savireguliacija: gebėjimas kontroliuoti ar nukreipti griaujamus impulsus ar nuotaikas, polinkis susilaikyti nuo vertinimų, galvoti prieš imant veikti;
3. Motyvacija: aistra darbui dėl kitų priežasčių nei pinigai ar statusas, polinkis siekti tikslų su energija ir užsispyrimu;
4. Empatija: kitų žmonių supratimas, paslaugumo nuostata, sprendimų įvairovė, politinis sąmoningumas;
5. Socialiniai įgūdžiai ir kompetencija: įtakingumas, komunikacija, konfliktų valdymas, lyderiavimas, pokyčių katalizatorius, ryšių kūrimas, bendradarbiavimas ir kooperavimasis, grupiniai sugebėjimai.

Pagal R.J. Sternberg ir P.Solovej atliktus tyrimus, emocinis intelektas pasireiškia penkiose pagrindinėse srityse:

Savo jausmų pažinimas. Savivoka, jo ausmo atpažinimas jo reikimosi metu yra emocinio intelekto pamatas. Giliau savo veiksmus suvokiantys žmonės geriau orientuojasi gyvenime, sėkmingiau tvarko savo reikalus.

Emocijų valdymas. Gebėjimas valdyti jausmus, pakreipti juos tinkama linkme labiausiai priklauso nuo savivokos. Stokojantys šio gebėjimo žmonės be paliovos priešinasi nevilčiai, o turintieji jo su kaupu, užklupus gyvenimo negandoms, greitai atgauna pusiausvyrą.

Gebėjimas siekti tikslo. Siekiant užsibrėžto tikslo svarbu suvaldyti jausmus, kad išliktume dėmesingi, kryptingai elgtumėmės, gerai atliktume darbą, būtume kūrybingi. Žmonės, išsiugdę tokį gebėjimą, yra labai veiklūs ir kūrybingi, jie puikiai susidoroja su bet kokiomis užduotimis.

Gebėjimas išvelgti kitų žmonių jausmus. Empatija, gebėjimas įsijausti kito žmogaus būseną, yra dar viena iš emocinės savivokos kylanti savybė. Ši savybė būtina tiems, kurių darbas susijęs su globa, prekyba, valdymu bei mokymu.

Žmonių tarpusavio santykiai. Bendravimo menas labai glaudžiai susijęs su gebėjimu valdyti kitų žmonių jausmus. Šios savybės padeda pelnyti populiarumą, lyderio statusą, užmegzti gerus santykius su kitais žmonėmis.

1.4. Socialinės-psichologinės kompetencijos apibūdinimas

Viena svarbiausių kompetencijų vadovo darbe yra socialinė- psichologinė kompetencija. Tai galima pagrįsti tuo, kad visos vadovo funkcijos – planavimas, organizavimas, koordinavimas, kontrolė, motyvavimas ir pan. – susijusios su bendravimu, darbu su žmonėmis ar jų grupėmis, derybomis, konfliktų sprendimu, skatinimu ar nuobaudų skyrimu.

Socialinė kompetencija suprantama kaip gebėjimas ir noras bendrauti su kitais, pasitikėjimas savimi ir mokėjimas tinkamai elgtis įvairiose bendravimo situacijose, gebėjimas suprasti kitus žmones.

Socialinės kompetencijos terminas nėra naujas: jau gerus tris dešimtmečius mokslininkų dėmesio centre yra individo adaptyvumo, socialinio elgesio efektyvumo problemos. Tačiau pastaruoju sparčių pokyčių laikotarpiu socialinės kompetencijos sąvoka tapo ypač aktuali ir todėl dažnai sutinkama ne tik mokslinėje literatūroje, bet ir populiaraus pobūdžio leidiniuose.

Neretai autoriai socialinės kompetencijos terminu vadina gana skirtingus dalykus; be to, skirtingą požiūrį gali nulemti ir tai, ar apie socialinę kompetenciją kalba psichologas, ar edukologas, ar vadybininkas... Plačiausia prasme socialinę kompetenciją apibrėžia, kaip gebėjimą susidoroti su visuomeninio gyvenimo reikalavimais (Fuchs-Heinriz-Opladen, 1995). Sąvoka skirta socialiniam elgesiui aprašyti. Įvairūs autoriai siūlo gana daug socialinės kompetencijos sampratų:

- Tai gebėjimas užmegzti kontaktus ir palaikyti tvirtus santykius (Goleman, 1998,1999);
- Socialiai kompetentingas žmogus sugeba daryti norimą poveikį kitiems žmonėms;
- Tai sugebėjimas pasiekti tikslus ir adaptuotis (Duck, 1989, Emmons ir Klinger, 1989);
- Akcentuojama socialinių įgūdžių ir žinių svarba (Ieates ir Selman, 1989);
- Socialinė kompetencija prilyginama socialiniam pasisekimui (Attili, 1990);
- Tai sugebėjimas atitikti kultūros normas ir pan. (Ogbu, 1981)
- Tai nusimanymas ir aukšta bendravimo kultūra.

Socialinės Kompetencijos tyrimas leidžia išskirti tuos, kurie geba įveikti konkurencijos kliūtis, adaptuotis kintančiose socialinėse situacijose, be baimės pasirinkti tą veikimo strategiją, kuri atrodo tikslinga.

Analizuojant įvairius autorius, galima išskirti tris pagrindinius socialinę-psichologinę kompetenciją nusakančius rodiklius. Tai socialiniai įgūdžiai, tarpasmeninių santykių kokybė ir gebėjimas pasiekti gyvenimo tikslus.

1. Socialiniai įgūdžiai. Socialiai kompetentingas vadovas sugeba suformuoti grupes, joms vadovauti, geba įtikinti ir patraukti kitus. Jis sugeba daryti norimą poveikį kitiems, o tai įgalina tam tikri socialiniai-psichologiniai įgūdžiai bei nerimo nebuvimas.

Socialinės kompetencijos įgūdžiams priskiriami gebėjimai reaguoti į kritiką; reikalauti pakeisti griauinantį elgesį; išreikšti prieštaravimus; neleisti nutraukinėti kalbant; atsiprašyti; pripažinti silpnybes; nutraukti nepageidautinus kontaktus; sakyti ir priimti komplimentus; reaguoti į bandymus kontaktuoti; laiku ir tinkamai pradėti, palaikyti, baigti pokalbį; organizuoti (parengti) norimus kontaktus; paprašyti paslaugos; atvirai reikšti jausmus ir daugybė kitų įgūdžių. Svarbūs socialinių įgūdžių komponentai yra verbaliniai ir neverbaliniai komunikaciniai sugebėjimai, empatiškumas ir kt.

Neturint tinkamo „įrankio“, socialinio elgesio efektyvumą atspindinčius socialinius įgūdžius įvertinti būtų tikrai sunku. Lietuvoje yra naudojama adaptuota (2000) vokiečių psichologų Ullrich ir de Muynck anketa, kurioje tiriamajam pateikiami teiginiai apie žmonių tarpusavio elgesį įvairiose situacijose, pvz., „Mane trikdo, kai kiti žmonės stebi mane darbo metu“; „Aš jaučiuosi be galo nesmagiai, jei pavėluoju į renginį“, „Aš negaliu ginčytis su žmonėmis, kurie man artimi“ ir pan. Išvada apie potencialaus darbuotojo socialinę kompetenciją pateikiama remiantis įvertinimais, gautais septyniose skalėse: bendrojo pasitikėjimo savimi, atsparumo nesėkmėms ir kritikai, gebėjimo reikšti jausmus, gebėjimo paprašyti paslaugos, nenuolaidumo, galėjimo pareikalauti, nesijautimo kaltu.

2. Tarpasmeninių santykių kokybė. Rose-Krasnor socialinę-psichologinę kompetenciją supranta kaip efektyvius tarpusavio santykius, kai tas efektyvumas pripažįstamas ne tik paties individo, bet ir aplinkinių. Individo gebėjimas formuoti teigiamus tarpasmeninius santykius, būti mėgstamu grupėje rodo aukštą jo socialinį kompetentingumą, t.y. socialinės kompetencijos matu galima laikyti ir individo sociometrinį statusą grupėje.

3. Gebėjimas pasiekti gyvenimo tikslus. Emmons ir Klinger (1989) nuomone, socialinė-psichologinė kompetencija apima kūrybiškumą ir energingumą ieškant aplinkos, kurioje žmogus galėtų realizuoti asmeninius siekius, atkakliai laikytis to, kas jam rūpi šiuo metu. Tai

sugebėjimas pasiekti tikslus ir adaptuotis. Išmatuoti šį socialinės kompetencijos rodiklį nėra paprasta, tačiau nemažai informacijos apie šį rodiklį tam tikra prasme gali suteikti ir individo CV.

Visi trys paminėti socialinės kompetencijos rodikliai – socialinių įgūdžių visuma, individo sociometrinis statusas ir gebėjimas pasiekti tikslus – nedubliuoja vienas kito: gausūs tyrinėjimai rodo tik menkas minėtų rodiklių koreliacijas. Todėl tik įvairiapusis įvertinimas gali suteikti pilną informaciją apie individo socialinę kompetenciją.

Ullrich ir de Muynch (1998) išskiria septynis socialiai kompetentingo žmogaus ypatumus, kurie pateikti 3 lentelėje.

3 lentelė

Socialiai kompetentingo žmogaus ypatumai

1	Toks žmogus sugeba priimti sprendimus, susijusius su juo pačiu, ir stengiasi suprasti savo jausmus ir poreikius;
2	Jis geba užmiršti blokuojančius nemalonus jausmus ir įveikia nepasitikėjimą savimi;
3	Sugeba numatyti tikslo siekimą efektyviausiu būdu;
4	Gali suprasti kitų žmonių norus, pasverti ir atsižvelgti į jų teises;
5	Analizuoti socialines struktūras, jų atstovų vaidmenį ir panaudoti šias žinias savo elgesio reguliavimui;
6	Numatyti, kaip reiktų elgtis, atsižvelgiant į kitus žmones, socialinių struktūrų apribojimus ir savus poreikius;
7	Suprasti, jog socialinė kompetencija neturi nieko bendra su agresyvumu ir numato kitų

žmonių teisių ir pareigų gerbimą.

Šaltinis: Lekavičienė, R. (2001). *Socialinės kompetencijos psichologiniai kriterijai ir vertinimas*. Monografija. Kaunas: VDU.

1.5. Socialinės – psichologinės nekompetencijos modelis pagal Maiwald'ą

Socialinė-psichologinė kompetencija — viena iš svarbiausių vadovo vadybinio darbo kompetencijų, todėl svarbu žinoti, kokios charakteristikos apibūdina socialinę-psichologinę nekompetenciją.

Pagal vokiečių autoriaus Maiwald (1979) sukurtą modelį, išskiriami tokie vadovo socialinės–psichologinės nekompetencijos struktūriniai komponentai: komunikacinis nelankstumas, neapibrėžtumo baimė, superkonformizmas, padidintas aukšto statuso siekimas, nuostata į nesėkmę ir neatsparumas frustacijai. Jų charakteristikos:

Komunikacinis nelankstumas :

- Vadovas nesugeba užmegzti kontakto;
- Nedraugiškas, nerangus, nebendraujantis;
- Neieško kontaktų su kitais, greičiau jų vengia;
- Turi mažai draugų ir pažįstamų;
- Nesugeba prisitaikyti prie permainų;
- Nesuranda tinkamo kontakto su kitais.

Neapibrėžtumo baimė:

- Nevienareikšmiškose situacijose neužtikrintas, irzlus;
- Nesugeba atidėti sprendimo priėmimo, jei to reikalauja situacija;
- Nesugeba priimti sprendimo iš keleto alternatyvų, o taip pat sulaukti sprendimo;
- Bijo permainų, jas suvokia kaip grėsmės ir nesaugumo šaltinį;
- Daro pernelyg skubotus sprendimus, reaguoja impulsyviai, spontaniškai, neapgalvotai;
- Vertinat puola į kraštutinumus.

Superkonformizmas:

- Nuolaidus;
- Pernelyg paklusnus;

- Be iniciatyvos, neimpulsyvus;
- Nerodantis pasipriešinimo, „plaukiantis pasroviui“;
- Daugeliu atveju priklauso nuo kitų nuomonės ir požiūrio;
- Daugiau sutinka, o ne prieštarauja, todėl dažnai keičia savo nuomonę.

Padidintas aukšto statuso siekimas:

- Nepatenkintas savo socialiniu statusu;
- Valdingas, stengiasi dominuoti;
- Stengiasi užimti „vertingus“ postus ir padėtį;
- Siekia pripažinimo ir pagarbos;
- Egocentriškas ;
- Konkuruojantis su kitais, nepasitikintis;
- Pavydi kitų sėkmės.

Nuostata į nesėkmę:

- Pesimistas, paniurėlis, nenuotaikingas;
- Pernelyg kaprizingas;
- Nepasitikintis savo jėgomis;
- Jaučiasi esąs nepilnavertis, kartais destruktivus;
- Visur matantis klaidas.

Neatsparumas frustracijai:

- Dirglus, lengvai pažeidžiamas;
- Įsitempęs;
- Nepakantus nereikšmingiems buitiniams sunkumams;
- Nevaldantis emocijų;
- Lengvai susierzina, dažnai pyksta, netgi tampa agresyvūs;
- Dažnai apima jausmų protrūkiai.

Tik kompetentingas vadovas gali kelti savo veiklai realius ir pasiekiamus tikslus, todėl būtina, kad nekompetencija virstų kompetencija. Bruožų ir reakcijų įsisąmoninimas, jų destruktivios įtakos supratimas ir sąmoningas keitimas yra žingsnis vadybinės, socialinės-psichologinės kompetencijos link.

1.6. Socialinės – psichologinės kompetencijos modelis pagal D. Goleman’ą

Įvairiuose literatūros šaltiniuose pateikiami tokie socialinės - psichologinės kompetencijos struktūros elementai: sugebėjimas bendrauti, kantrybė, savikontrolė, sugebėjimas bendradarbiauti, intelektas, sugebėjimas suprasti darbuotoją, įsigilinimas į kito būseną, kūrybiškumas, nuoširdumas, sugebėjimas išklausyti, organizuotumas, aktyvumas, taktiškumas.

Vis daugiau tyrinėtojų pritaria D. Goleman (cit. pgl. Payton, 2000) pateiktam socialinės - psichologinės kompetencijos modeliui, kuriame akcentuojamos trys pagrindinės socialinės kompetencijos faktorių grupės: emociniai įgūdžiai, kognityviniai įgūdžiai bei elgesio įgūdžiai.

Šis D. Goleman modelis pateiktas 4 lentelėje.

4 lentelė

D. Goleman socialinės - psichologinės kompetencijos modelis

Socialinė - psichologinė kompetencija		
Emociniai įgūdžiai	Kognityviniai įgūdžiai	Elgesio įgūdžiai
Gebėjimas atpažinti ir įvardinti jausmus;	Teigiamos nuostatos;	Verbalinio elgesio įgūdžiai;
Gebėjimas išreikšti jausmus;	Gebėjimas suprasti kito žmogaus perspektyvą;	Elgesys, paremtas emociniais ir kogniktyviniais įgūdžiais;
Empatija;	Elgesio normų išmanymas;	Neverbalinio elgesio įgūdžiai.
Gebėjimas suvaldyti jausmus;	Adekvatus savęs suvokimas;	
Atsparumas stresui;	Vidinis dialogas;	
Gebėjimas atskirti poelgius nuo jausmų.	Gebėjimas spręsti problemas.	

Šaltinis: Payton, E. (2000). *Teacher Competency: What Administrators Can Do*. Education, 8(1).

Kaip matyti iš pateiktos lentelės, emociniams įgūdžiams priskiriama: gebėjimas atpažinti ir įvardinti jausmus, gebėjimas išreikšti jausmus, empatija, gebėjimas suvaldyti jausmus, atsparumas stresui, gebėjimas atskirti poelgius nuo jausmų. Kognityviniams įgūdžiams priskiriami tokie faktoriai kaip teigiamos nuostatos, gebėjimas suprasti kito žmogaus perspektyvą, elgesio normų išmanymas, adekvatus savęs suvokimas, vidinis dialogas bei gebėjimas spręsti problemas. Trečiąją

faktorių grupę sudaro tik trys faktoriai: verbalinio elgesio įgūdžiai, elgesys, paremtas emociniais ir kognityviniais įgūdžiais ir neverbalinio elgesio įgūdžiai.

1.7. Socialinės – psichologinės kompetencijos modelis pagal E. Payton'ą

E.Payton siūlo kiek kitokią socialinės-psichologinės kompetencijos struktūrą, akcentuodamas tris faktorių grupes:

5 lentelė

E. Payton socialinės - psichologinės kompetencijos modelis

Socialinė - psichologinė kompetencija		
Intrapersonaliniai faktoriai	Interpersonaliniai faktoriai	Įgūdžiai, įtakojantys veiklą komandoje (grupėje)
Savęs vertinimas;	Socialinė percepcija;	Lyderiavimo savybės;
Nuostatos į save ir aplinkinius;	Klausymosi įgūdžiai;	Konfliktinių situacijų sprendimo įgūdžiai;
Asmenybės tipas.	Verbalinio elgesio įgūdžiai;	Savikontrolės laipsnis;
	Neverbalinio elgesio įgūdžiai;	Taktiškumas;
	Grižtamojo ryšio užmezgimo įgūdžiai.	Problemų sprendimo įgūdžiai.

Šaltinis: Payton, E. (2000). *Teacher Competency: What Administrators Can Do*. Education, 8(1).

Šia E.Payton socialinės - psichologinės kompetencijos struktūra naudosimės atlikdami tyrimą, todėl toliau atskirai aptarsime kiekvieną veiksni, kaip teigia E.Payton (Payton, 2000), įtakojantį vadovų veiklą.

1.7.1. Intrapersonaliniai faktoriai

1.7.1.1. Savęs vertinimas

Individo savęs paties, savo galimybių, savybių ir vietos tarp kitų žmonių vertinimas yra vadinamas savęs vertinimu. Nuo jo priklauso žmogaus santykiai su kitais žmonėmis, jo savikritiškumas, reiklumas sau, požiūris į savo laimėjimus ir nesekmes. Savęs vertinimas turi įtakos žmogaus valios brandumui, o taip pat savikontrolei ir kitų valios savybių aktyvumui.

Įvertinti save — reiškia palyginti savo savybę ar poelgį su perimtais vertinimo standartais bei nustatyti, kiek ši savybė arba poelgis atitinka pasirinktą ataskaitos tašką. Galima išskirti keturis savęs vertinimo aspektus:

- įsisąmonintą- neįsisąmonintą;
- kognityvinį - efektyvų;
- bendrą - konkretų;
- realųjį - parodomąjį.

Bet kuris žmogus nuomonę apie save susidaro iš to, kaip jį vertina ir kaip su juo elgiasi aplinkiniai. Žmogui svarbu bendrauti su kitais, o jeigu bendrauti vengiama, pagrindiniu savęs vertinimo kriterijumi tampa sava nuomonė, ir ji gali gerokai neatitikti realios padėties.

Labai svarbu, kad vadovas gebėtų adekvačiai vertinti save, kadangi esant neadekvataus vertinimo problemai, iškyla begalė normalaus bendravimo tiek su įvairiais žmonėmis, tiek su savo kolegomis sunkumų. Tyrimais buvo patvirtinta, kad žmonės, pasižymintys teisingu požiūriu į save, yra lankstūs, geranoriški, empatiški, populiarūs ir lengvai tampantys lyderiais.

Skiriami du neadekvataus savęs vertinimo tipai: savęs pervertinimas ir savęs sumenkinimas.

Savęs pervertinimas (neadekvačiai aukštesnis savęs vertinimas) pasireiškia maksimalizmu, nerealistinėmis pretenzijomis, pernelyg gera nuomone apie save ir bloga nuomone apie kitus žmones. Aukštas savęs vertinimas ir savikritikos stoka tokiems vadovams trukdo kelti realius tikslus, numatyti būsimus veiklos rezultatus. Pervertinantys save vadovai įsivaizduoja esą kompetentingi bet kurioje veiklos srityje, nesigilina ar net ignoruoja aplinkinių patarimus, kritiką. Net ir patyrę nesėkmę, tokie vadovai neižvelgia savo darbo spragų. Be to, save aukštai vertinančius vadovus lydi nusivylimas ir nepasitenkinimas kitais žmonėmis, nes tokie vadovai mano, kad aplinkiniai nemato jų gerųjų savybių, jų nevertina.

Sumenkinčiai save vertinantis žmogus nerodo iniciatyvos, nes nepasitiki savimi. Jis labai jautriai reaguoja į aplinkinių kritiką arba nepritarimą (jam dažnai atrodo, kad kiti jo nemėgsta arba blogai

apie jį galvoja), yra pernelyg drovus ir nedrąsus, todėl patiria įvairių bendravimo problemų. Toks žmogus labai išgyvena dėl savo nesėkmių, klaidų arba trūkumų, vengia veiklos, kurioje yra rungtyniavimo elementų, padidintos įtampos sąlygomis jo veiklos produktyvumas ypač sumažėja. Patyrę nesėkmę, tokie žmonės jos priežastis paprastai priskiria vidiniams veiksniams, pradeda negatyviai save vertinti ir panašiai.

Abiejų tipų neadekvatus savęs vertinimas gali sukelti įvairių elgesio nukrypimų, trukdyti asmens bendravimui tiek su vadovais, tiek su kolegomis. Dėl to gali nukentėti vadovo vadybinė veikla.

1.7.1.2. Nuostatos į save ir aplinkinius

Norint suprasti ir numatyti žmogaus elgesio paskatas, reikia žinoti, kaip jis mato pasaulį — taigi, jo nuostatas. Nuostata — tai pasirengimas į tam tikrus žmones, objektus ir situacijas reaguoti tam tikromis emocijomis, vaizdiniais ir veiksmiais. Nuostatos atsiranda, kaupiantis gyvenimo patirčiai — per save ir aplinką. Vadovai susidaro tam tikras nuostatas apie darbuotojus (gabūs, iniciatyvūs, darbštūs, tingūs ir pan.), o darbuotojai — apie vadovus (priekabūs, tolerantiški, kompetentingi ir pan.). Nuostatos būna žmonių, reiškinių, situacijų atžvilgiu. Jų turinys ir sąmoningumo lygiai labai įvairūs ir dėl to kartais nelengva jas atskirti nuo kitų asmenybės savybių. Amerikiečių psichologas M. Šerifas nuostatų apibrėžimą papildė tokiais požymiais:

- Nuostatos yra išmoktos, o ne įgimtos savybės;
- Nuostatos yra pakankamai pastovios savybės;
- Nuostatos yra susijusios su poreikiais ir tuo skiriasi nuo įpročių, kurie tokio ryšio gali ir neturėti.

Nuostatos siejasi su įsitikinimais. Įsitikinimas yra tam tikrų teiginių pripažinimas teisingais. Tačiau įsitikinimai nebūtinai nuteikia elgtis tam tikru būdu.

Nuostatos susijusios su nuomonėmis. Pastarosios yra nelabai konkretūs įsitikinimai.

Psichologijoje į nuomonės galima žvelgti kaip į nestiprias ir nelabai stabilias nuostatas arba kaip į pradinę sąmoningų nuostatų formavimosi pakopą.

Nuostatos, kaip jau buvo minėta, nėra įgimtos asmenybės savybės, o jas įgyja ir keičia asmenybė, apibendrindama ir fiksuodama atmintyje pažinimo ir praktinę patirtį. Nuostatomis tampa tie parengties būdai, kurie padeda asmenybei greičiau orientuotis ir prisitaikyti prie gamtinės ir

visuomeninės aplinkos. Nuostatos formuojasi (ir keičiasi) praktinio patyrimo, mėgdžiojimo, identifikavimo ir auklėjimo būdais.

„Stereotipas“ — sudėtinga nuostata, kurią sudaro tam tikrų reiškinių schematizuotas supratimas, vaizdiniai ir emociniai įvertinimai. Susiformavę stereotipai, kaip ir kitos nuostatos, palengvina bendravimą, supaprastina elgseną. Žmogui nereikia eikvoti daug energijos įvertinant paprastas situacijas.

Vadovai turi domėtis savo darbuotojų nuostatomis, nes nuostatos daro įtaką elgesiui. Stengdamiesi sukurti teigiamas nuostatas dėl darbo, vadovai gali pasiekti kur kas geresnių darbuotojų darbo rezultatų. Nuostatos tiesiogiai įtakoja vadovavimo procesą. Kai vadovas nusiteikęs nesėkmei, jis jaučiasi nepilnavertis, praranda pasitikėjimą savimi, savo darbo rezultatais, jam sunku rasti aplinkoje ką nors teigiamo ar kuo nors pasitikėti. Tuomet jis būna blogai nusiteikęs, kaprizingas, nekantrus, o tokio asmens veikla gali įgyti destruktinį poveikį. Todėl ypač svarbu, kad vadovo nuostatos tiek savo, tiek aplinkinių atžvilgiu būtų teigiamos.

1.7.1.3. Asmenybės tipas

Jau Antikos laikais pastebėta, kad egzistuoja tam tikri žmonių skirtumai ir panašumai. Asmenybių tipologizavimas arba grupavimas tipais nepaneigia atskiro žmogaus unikalumo. Tam tikram tipui asmenybės priskiriamos pagal pastoviasias esmines asmenybės savybes.

Literatūros šaltiniuose galima rasti labai įvairių asmenybės tipų klasifikacijų. Tipologijų, susijusių su temperamento savybėmis, grupei priskiriama klasikinė temperamento tipologija (melancholikas, cholerikas, sangvinikas, flegmatikas), H. Eysenck asmenybės tipai (ekstravertas, intravertas, neurotiškas, emociškai stabilus). Paminėtina visa grupė tipologijų, susijusių su asmenybės motyvacija ir kryptingumu, iš kurių viena - D. Holland kryptingumo pagal veiklos sritis tipologija (realistinis, intelektualinis, socialinis, konvencinis, iniciatyvus, meninis).

Socialinės - psichologinės kompetencijos analizei aktualiausia tipologija, susijusi su asmenybės socialine orientacija ir elgsena. E. Fromm išskyrė du socialinių charakterių tipų modelius:

1. Produktyvus tipas (gebantis laisvai panaudoti savo kūrybines galias, tobulinti savo gabumus).
2. Neproductyvus tipas (negalintis panaudoti savo kūrybinių galių):

- imantis tipas (visko, ko jam reikia, laukiantis iš kitų kaip dovanų ar pagalbos);
- atimantis tipas;
- kaupiantis tipas;
- rinkos tipas (siekiantis „turėti paklausą“).

K.G. Jungas pagal vieną dominuojančią iš keturių funkcijų: mąstymą, jautimą pojūčius bei intuiciją, skiria šiuos asmenybės tipus:

- Mąstantis: besivadovaujantis logika ir argumentais;
- Jaučiantis: labiau vadovaujasi emocijomis;
- Juntantis (sensorinis): realiai suvokiantis tikrovę, vengiantis vertinimų, bet kreipiantis dėmesį į detales ir tikslumą;
- Intuityvus: turėdamas lakią vaizduotę tikrovę suvokia vadovaudamasis nuojausa ir įžvalga.

Vadovo darbe ypač aktuali yra Myers-Briggs tipologija, kurioje žmonių tipai yra skirstomi remiantis C. Jung psichologinių tipų teorija ir vyraujančia nuostata: ekstravertinę (dėmesys į išorinį pasaulį), intravertinę (dėmesys į vidinį pasaulį) ir šalutinius tipus, kurie grupuojami poromis:

Ekstravertas - Intarvertas

Sensorinis - Intuityvusis

Mąstantysis - Jaučiantysis

Sprendžiantysis - Priimantysis

Išsamesnį asmenybės paveikslą galima sudaryti remiantis keliomis tipologijomis, kurios tiksliai apibrėžia asmenybės savybes jų bendravimo, elgsenos ypatumus.

1.7.2. Interpersonaliniai faktoriai

1.7.2.1. Socialinė percepcija

Vienas iš svarbiausių tarpasmeninio bendravimo aspektų — tai tarpusavio suvokimas arba socialinė percepcija. Bendraudami žmonės mėgina įvertinti besiformuojančius santykius, numatyti kitų elgesį ir planuoti savąjį, taip pat padeda siekti norimų tikslų.

Literatūros šaltiniuose teigiama, kad kito žmogaus suvokimą nulemia keturi pagrindiniai veiksniai: suvokiantysis asmuo, suvokiamasis asmuo, santykis tarp suvokiančiojo ir suvokiamojo, situacinis kontekstas.

Suvokiančiojo asmens įtaka socialiniam suvokimui. Anot D. Schneider, kognityviai sudėtingas žmogus turi daugiau vertinimo kriterijų, todėl, palyginus su kognityviai nesudėtingu žmogumi, jo suvokimas pasižymi didesne diferenciacija. Kognityviai sudėtingas žmogus turi daugiau vertinimo skalių. Vertindamas jis labiau diferencijuoja, labiau sugeba toleruoti prieštarinę informaciją apie žmogų.

Nuostatos įtaka socialiniam suvokimui. Nuostatos turi įtakos tiek suvokimo selektyvumui, tiek ir vertinimo pobūdžiui. Nors faktą, kad nuostatos turėjo įtakos suvokimui, žmogus gali ir nuneigti, neįsisąmoninti, bet apie tai akivaizdžiai liudija Pigmaliono efektas: priskiriant žmogui neigiamas savybes ir viltis, ilgai jis ir ima taip elgtis, kad ta viltis pasiteisintų.

Suvokiamojo ypatumai ir socialinis suvokimas. Suvokiant žmogų yra susidaromas vaizdas, arba perceptas, jam priskiriamos įvairios asmenybės savybės — kuriamas metaforinis apibendrinimas. Žmogus paprasčiausiai projektuoja save, savo poreikius bei lūkesčius į kitą žmogų. Suvokiant vertinimai gali būti: trumpalaikiai, ilgai trunkantys, pastovūs.

Santykio tarp suvokiančiojo ir suvokiamojo įtaka socialiniam suvokimui. Santykis su žmogumi neretai nulemia vienpusišką sprendimą. Dažniausiai manoma, kad mėgstamas žmogus yra geras, o nemėgstamas — atvirkščiai. Jei yra susiformavęs teigiamas įspūdis apie žmogų, tuomet patikę bruožai yra suabsoliutinami, o neigiamieji — nepastebimi. Ir atvirkščiai, jei nuomonė apie asmenį prasta, nepatikę bruožai ar poelgiai yra suabsoliutinami, net nepastebint gerųjų savybių. S. Asch teigė, kad „pirminė informacija apie žmogų yra stabilesnė už vėlesniąją ir daro šią ne tokia veiksmingą“.

Konteksto įtaka socialiniam suvokimui. Bet kuri socialinė situacija, kaip dirgiklis, turi savąjį kontekstą arba foną. Socialinio konteksto dalyviai turi įtakos vieni kitiems ir taip paveikia pačios situacijos suvokimą. Kontekstas verčia suvokiantįjį daryti asociatyvius sprendimus, kurie dažnai būna nepagrįsti.

1.7.2.2. Klausymosi įgūdžiai

Tik nedaugelis žmonių sugeba tinkamai klausytis. Paprastai iš 10 minučių trukmės pranešimo žmogus supranta ir įsimena tik pusę išsakytos informacijos. Pusę to, ką įsiminė, jis pamiršta jau po dviejų dienų. Kitaip sakant, atmintyje išlieka tik ketvirtadalis informacijos, išgirstos prieš keletą dienų. Kartais žmogus net neklauso savo pašnekovo, nes yra paskendęs savo mintyse arba svarsto, ką reikės pačiam pasakyti.

Klausymasis yra aktyvus procesas, reikalaujantis pastangų. Gerų klausymosi įgūdžių turėjimas nulemia sėkmingą vadovo bendravimą. Sąlyginai yra skiriami trys klausymosi tipai:

- gyvybiškas (suvokia informaciją kaip grėsmę, tad ne tiek klausomasi kiek renkami kontrargumentai, skubant teisintis ar aiškintis);
- pasyvusis (atsirenkant informaciją ne tiek klausomasi, kiek mąstoma apie savus interesus bei problemas parodant abejingumą pašnekovui);
- aktyvusis — valdantis pokalbį (atidus klausymasis skatinant pašnekovą kalbėti plačiau, daugiau, kreipiant dėmesį į neverbalinę kalbą, informacijai „tarp eilučių“).

Perduodamos informacijos patikimumas didėja, kai vyrauja tarpusavio supratimas ir pasitikėjimas. Tikslią informaciją gauna tas vadovas, kuris moka išklausti ir blogas žinias, ir geras žinias, sudaro tokią atmosferą, kada pavaldiniai nebijo pripažinti savo klaidų.

Literatūroje išskiriamas dviejų formų klausymasis:

- nereflektyvus (kai klausomasi į pašnekovo kalbą teįterpiančias trumpas replikas);
- reflektvus (nuolat užduodami klausimai parodant pašnekovui, kad jo klausomasi).

Mažiausiai klausymosi problemų patiria empatiškai žmonės, sugebantys įsijausti, suvokti kitą žmogų: ką pašnekovas galvoja (intelektualioji empatija), ką jaučia (emocinė empatija), ko nori (motyvacinė empatija). Situacijos sukūrimas, kai pašnekovas jaučia klausytojo palaikymą, jo supratimą, padeda atvirauti, nes dažnai kalbančiajam reikalingas tik išklausymas, noras būti išgirstam be jokių komentarų ar patarimų. Anot A.Kroeger geras klausytojas — „tik toks žmogus, kuris yra suradęs save; tik toks žmogus, kuris gali nusigręžti nuo savęs, pamiršti save ir atsigręžti į kitą, bet vis dėlto likti savimi; tik toks žmogus, kuris visą dėmesį nukreipia į klausytoją ir leidžia jam tapti jo dėmesio centru. Tik toks gali padėti“.

1.7.2.3. Verbalinio ir neverbalinio bendravimo įgūdžiai

Dažnai nuomonę apie žmogų susidarome iš jo kalbėjimo greičio, manierų, balso tembro ar gestikuliacijos. Vadovo socialinei-psichologijai kompetencijai didelės reikšmės turi tiek verbaliniai, tiek ir neverbaliniai bendravimo įgūdžiai.

Nuo vadovo verbalinių įgūdžių priklauso tai, kaip pavaldiniai suvoks ir atliks jiems skirtus darbus. Pagrindiniai kalbėjimo proceso elementai yra šie:

1. Kalbėjimas. Kalbėjimo efektyvumas priklauso nuo: vadovo balso tono, moduliacijos, greičio, garso stiprumo slopinimo. Nuo šių elementų priklauso informacijos suvokimas, užkodavimas ir persiuntimas.

2. Pati kalba. Kalba turi būti sklandi, tiksli ir aiški. Vadovas privalo mokėti kalbėti aiškiai, sklandžiai, tiksliai ir visiems suprantama kalba. Pasitaiko, kad vienas žodis turi kelias reikšmes ir bendraujant panaudojama netinkama žodžio reikšmė, o tai — pavojingiausias faktorius bendravimo procese.

3. Balso tonas ir moduliacija. Vadovai bendraudami turi skirti ypatingą dėmesį balso tonui ir moduliacijai, nes tai labai svarbūs bendravimo elementai, užtikrinantys jo efektyvumą.

4. Greitis ir garso stiprumas. Bendravimo efektyvumas priklauso nuo to, kaip vadovas kalba — greitai ar lėtai. Nuo to priklauso ir tai, kaip pavaldiniai sugebės suvokti naują informaciją.

5. Garso silpnumas (tyla). Pauzės, nutylėjimai, nustebimai sąlygoja garso silpnumą arba, kitaip tariant, tylą. Tačiau kartais pauzė daroma tada, kai norima užakcentuoti labai svarbią informaciją.

Svarbu, kad kalbėdamas vadovas nesiblaškytų, kalbėtų aiškiai ir suprantamai, vartodamas žodį ar frazę, kurią galima suprasti įvairiai, paaiškintų, kokią informaciją jis turi galvoje. Bendraujant raštu svarbu, kad perteikta informacija būtų išreikšta aiškiai, tiksliai ir suprantamai.

Neverbalinis bendravimas — tai bendravimas, vykstantis ne žodžiu ar raštu, o kūno kalba, tai yra, veido išraiška, gestais, judesiais, akimis. Todėl labai svarbią vietą šioje socialinės kompetencijos struktūroje užima vadovo neverbaliniai įgūdžiai. Plačiau neverbalinis bendravimas apibūdinamas kaip bendravimas, kai pranešimas perduodamas be kalbos priemonių. Tyrimai rodo, kad net 93 % emocinės pranešimo dalies perteikiama neverbaliai, ir tik 7 % - verbaliai.. Žmonės ne visada sako, ką galvoja, bet jų mimika, gestai pasako tiesą. Gerai išmanydamas gestų kalbą ir stebėdamas pavaldinių ar kitų aplinkinių žmonių elgesį, judesius, veido išraiškas ir panašiai, vadovas gali gauti kur kas daugiau ir vertingesnės informacijos.

Neverbalinis bendravimas atlieka įvairias funkcijas: kartojimo (neverbalinis elgesys gali kartoti verbalinį pranešimą), pakeitimo (neverbaliniai pranešimai gali būti vartojami vietoj žodžių),

papildymo ir pabrėžimo (neverbaliniai signalai gali iliustruoti, papildyti ar net akcentuoti tai, kas sakoma žodžiu), reguliavimo (neverbalinis elgesys kartais padeda reguliuoti pokalbio eigą).

Skiriamos pagrindinės neverbalinio bendravimo priemonės:

- *Veidas ir akys.* Tai labiausiai pastebimos kūno dalys, bet sunkiausiai skaitomos. Sunku aprašyti veido išraiškos tipus, veido išraiška nuolat kinta ir daugelis žmonių sėkmingai slepia savo būseną. Akių žvilgsnis gali pranešti apie susidomėjimą, patikimą, perduoti pokalbio giją ir t.t. Tyrimai rodo, kad intensyvus kontaktas akimis veikia verbalinius atsakymus.

- *Poza.* Ji papildo informacijos kanalus pranešimais apie tai, kaip kiti jaučiasi.

- *Gestai.* Judesys gali išreikšti jausmus, patirtį, išgyvenimus, nes tai, kas vyksta kūne yra emocijų šaltinis. Psichoanalitikų nuomone, gestai pasirodo pirmiau, nes jie išreiškia pasąmonines mintis, kurios sąmoningai bus suvoktos šiek tiek vėliau. Kaip ir kitos neverbalinio bendravimo priemonės, gestai gali sustiprinti arba prieštarauti kalbėtojo žodžiams.

- *Prisilietimai.* Prisilietimai turi didelę reikšmę žmogaus santykiams su kitais žmonėmis ir aplinka. Jie padeda susikalbėti, padidina nuolaidumą, nuoširdumą. Mokslininkai nurodo, kad prisilietimų interpretacija priklauso nuo daugelio faktorių: lyties, tautinės priklausomybės, šeimyninės padėties. Vadinasi, prisilietimus reikia tiksliai interpretuoti. Tad vadovas turėtų labai atidžiai ir atsargiai remtis tokia neverbalinio bendravimo priemone kaip prisilietimai.

- *Balsas.* Kitas neverbalinio bendravimo būdas yra balsas: jo tonas, greitis, aukštis pauzių skaičius, trukmė, stiprumas ir pašaliniai garsai (ak, oi ir pan.), t.y. paralingvistiniai signalai, kurie sustiprina arba paneigia žodinį pranešimą.

- *Fizinis patrauklumas.* Tyrimai parodė, kad patrauklesnės moterys gauna geresnius darbus ir panašiai. Vyrai ir moterys patrauklesnius asmenis supranta kaip jautresnius, malonesnius, įdomesnius, negu mažiau patrauklius. Patrauklumą galima kontroliuoti poza, gestais, veido išraiška, padidinti patrauklumą galima tinkama apranga.

- *Rūbai, apranga* taip pat teikia neverbalinę informaciją. Nustatyta, kad moterys, kurios rengiasi dekoratyviai, brangiai, labiau linkusios į komfortą. Didelis susidomėjimas apranga, rūbais turi ryšį su stereotipiniu mąstymu, socialiniu sąžiningumu ir nesaugumu. Taigi, kai ką apie žmogų galima pasakyti ir iš aprangos. Vis tik, kaip ir kitais neverbalinio signalo atvejais, į aprangos stilių galima atsižvelgti, bet jo nereikėtų absoliutinti.

B. D. Ruben pažymi, kad neverbalinės bendravimo priemonės papildo verbalines ir turi bendrų bruožų — kyla vienodai dažnai, sinchroniškai atkartoja verbalinę informaciją. Jis skiria tokius

neverbalinių kodų perdavimo tipus: vokalinis (paralingvistinis sakymo pobūdis), vaizdinis (žvilgsnis ir akys, veido išraiška, apranga ir papuošalai, fizinis sudėjimas), gestikuliacija (paveldimi, atrasti, pamėgdžijami ir išsitreniruoti veiksmai), taktilinis (prisilietimai), erdvės, aplinkos ir laiko.

1.7.2.4. Grįžtamojo ryšio užmezgimo įgūdžiai

Grįžtamasis ryšys yra labai svarbus sėkmingo bendravimo elementas. Grįžtamojo ryšio objektyvumas tuo didesnis, kuo jame daugiau informacijos apie konkretų poelgį ir kuo mažiau — apie jų tarpusavio santykius. Tai padeda partneriui geriau suprasti savo elgesį bei jo pasekmes. Bendravimo grįžtamasis ryšys gali būti teigiamas ir neigiamas.

Teigiamas grįžtamasis ryšys - pagyrimai, komplimentai - svarbus teigiamo elgesio skatinimo būdas. Tačiau svarbu pagyrimus bei komplimentus skirti asmeniškai darbuotojui. Grįžtamasis ryšys dažniausiai gaunamas stebint darbuotojo veido išraišką, gestus bei paprastus žodinius intarpus. Šie intarpai - patiprinimai - patys savaime mažai ką reiškia, tačiau neblogai atskleidžia darbuotojo požiūrį į vykstantį pokalbį. Pritardamas galvos linkčiojimu, patiprinamaisiais žodeliais, vadovas gali parodyti darbuotojui, kad jį supranta, jo klausosi, taip psichologiškai patiprindamas darbuotoją. Tačiau kartais kalbėtojas iš savo pašnekovo reakcijos gali suvokti, kad jo pokalbis nėra palaikomas ar kad jam nepritariama. Dirbtinis pritarimas sukelia diskomforto jausmą bei įtampą tarp pašnekovų.

Neigiamas grįžtamasis ryšys - kritika - nepalankios nuomonės apie elgseną ar veiklos rezultatus išsakymas, gali būti konstruktyvus ir destruktivus. Prisiminus tai, kad kritika yra darbo tobulinimo priemonė, ir analizuojant kito žmogaus elgesį, vertinant jį ir akcentuojant trūkumus bei galimas priemones jiems pašalinti, galimas konstruktyvios kritikos atvejis. Tačiau vadovas turi vertinti darbo kritiką ne iš savo, bet iš darbuotojų pozicijų prisimindamas, kad patarimas ar informacija, kaip pakeisti esamą padėtį, suteiktų kritikai kur kas didesnę produktyvumą. Kritika gali būti panaudojama kaip konfliktų sprendimo priemonė, bet ne jų užgniaužimo įrankis.

Pastebėta, kad visų mėgiami tokie žmonės, kurie atvirai išreiškia savo teigiamą požiūrį į aplinkinių elgseną ir priešingai — nemėgiami tie, kurie neparodo pritarimo net ir tuomet, kai tam yra tvirtas pagrindas.

Tarpusavio bendravimas sėkmingesnis tuomet, kai pritarimo ar nepritario signalai yra aiškūs ir nedviprasmiški. Siekiant konstruktyvaus bendravimo, būtina visuomet aiškiai parodyti, kas džiugina, kas patinka, pritarimą išreiškiant daug dažniau nei nepritario.

1.7.3. Įgūdžiai, įtakojantys veiklą komandoje arba grupėje

1.7.3.1. Lyderiavimas

Lyderiavimas, pirmavimas remiasi sugebėjimu daryti kažką tokio, ko kiti išvis nesugeba ar kuriems sunku tą padaryti net prastai.

Lyderiavimas yra tam tikras procesas, nes jis pasireiškia lyderio ir kitų grupės narių tarpusavio sąveika. Pagrindinis lyderiavimo uždavinys — taip organizuoti grupės veiklą, kad būtų pasiekti iškelti tikslai. Siekdamas tikslų, lyderis turi sudaryti grupei tinkamas veiklos sąlygas, koordinuoti jos narių veiksmus, užtikrinti tam tikrą tarpasmeninių santykių atmosferą:

A. Jacikevičius pagrindinėmis lyderio funkcijomis laiko jo sugebėjimą išlaikyti (organizacijoje) grupėje harmoniją, rūpinimasi nustatyti ir palaikyti grupės kontaktus su kitomis grupėmis, kad ji nebūtų izoliuota nuo kitos socialinės aplinkos, tačiau išlaikytų save kaip visumą. Be to, lyderis nustato ir palaiko pakankamą išorinę kontrolę, kad grupė galėtų laisvai funkcionuoti iš išorės netrukdoma, jausdama malonių santykių su išorine aplinka komfortą. Tenkinant tarpasmeninius poreikius, lyderis padeda grupės nariams rasti balansą tarp tarpusavio kontaktų kiekybės ir sąveikos turinio, tarp tarpusavio kontrolės ir laisvo veikimo, tarp asmeninio suartėjimo bei draugiškumo ir asmenybės autonomijos išlaikymo.

V. Barvydienė ir J. Kasiulis lyderių funkcijoms priskiria šias funkcijas:

- Rūpinasi aktyviu komandos darbu;
- Patikslina komandos tikslus, telkia juos;
- Žino jos narių privalumus bei trūkumus;
- Apibrėžia darbo sritis ir komunikacijos kanalus;
- Savo valdžią realizuoja neagresyviai.

Lyderiavimas — tai iš esmės tam tikro vaidmens atlikimas. Jo pagrindiniai ypatumai yra sugebėjimas naudotis turima galia bei daryti poveikį kitiems grupės nariams. Turimą galią lyderis

gali išreikšti įvairiais būdais. Lyderis gali apdovanoti (pastiprinti) grupės narius, nes kontroliuoja atitinkamus resursus arba naudoti prievartą ir bausmes, gali nustatyti tam tikras grupės elgesio normas ir t.t. Kai lyderis yra patrauklus kitiems grupės nariams, ir jie jį natūraliai pripažįsta, jis gali turėti didelę neformalią įtaką.

1.7.3.2. Vadovavimo stiliai

Skiriami du vadovavimo stiliai: formalusis ir neformalusis. Formalusis arba paskirtas vadovas yra administracijos parinktas ir jam suteiktos juridinės vadovo galios. Neformalusis vadovas neturi oficialių įsipareigojimų. Jo elgesys ir įtaka atitinka organizacijos poreikius. Neformalųjį vadovą pasirenka pati žmonių grupė.

Kiekvienas vadovas — unikali asmenybė, todėl vadovavimo stilių ne visuomet galima priskirti vienai konkrečiai kategorijai. Vadovų darbo stiliai yra tiesiai siejami su vadovo charakteriu, temperamentu, asmeninėmis būdo savybėmis. Tačiau atsižvelgiant į dominuojančius bruožus pagal tradicinę sistemą, vadovavimo stiliai klasifikuojami į:

- autokratinį;
- liberalųjį;
- demokratinį.

Vadybos praktikoje vadovavimo stiliai dažnai klasifikuojami pagal tai, kiek vadovas skiria dėmesio žmogui ir darbui. Čia galimi du variantai:

1. kai pagrindinis dėmesys skiriamas darbo našumui didinti;
2. kai pagrindinis dėmesys skiriamas darbo sąlygoms, aplinkai, tarpusavio bendravimui, socialiniam - psichologiniam klimatui ir pan.

Mokslinėje literatūroje yra aptariami dar keli vadovų tipai:

- Atstovaujamasis - tarpinis tarp autokrato ir demokrato. Pristato savo veiklos problemų nagrinėjimo išvadas ir kviečia pavaldžius darbuotojus jas kritikuoti, komentuoti. Viską apsvarstęs, vadovas priima galutinį sprendimą.
- Nusišalinamasis - kai paskirtasis vadovas atsisako vadovo atsakomybės ir palieka darbuotojus be vadovavimo.

Kai kurie tyrimai parodė, kad žmonės, vadovaujami autokratinio vadovo, atlieka daugiau, tačiau vadovaujant demokratiniam vadovui, jų darbas kokybiškesnis.

Vadovavimas, kaip veiklos valdymo sudėtinė dalis apima sprendimų priėmimą, jų įgyvendinimą siekiant organizacijos tikslų. J. Kouzes ir B. Z. Posner knygoje „Iššūkis vadybai“ nurodo penkis pavyzdinio vadovavimo metodus:

- kelio modeliavimas. Pavyzdiniai vadovai žino, kad norėdami pelnyti pasišventimą ir pasiekti geriausių rezultatų, privalo savo pavyzdžiu rodyti, kokio elgesio tikisi iš kitų. Vadovas privalo turėti veiklos ir strategijos planus, žinoti, ką nori pasakyti, o paskui aiškiai ir savitai išsakyti savo vertybes;

- bendros vizijos siekio įkvėpimas. Vadovai trokšta ką nors nuveikti, pakeisti esamą padėtį, sukurti ką nors nauja. Vadovai privalo pažinti savo pasekėjus ir kalbėti jų kalba, kad patrauktų juos patikėti vizija;

- išbandymų iššūkio priėmimas. Vadovai rizikuoja. Vadovai yra iniciatoriai – noriai į nežinomą sritį žengiantys žmonės;

- kitų žmonių įtraukimas į veiklą. Nuostabiausios svajonės netampa realybe vieno žmogaus pastangomis. Vadovavimas – tai bendros pastangos. Pavyzdiniai vadovai sudaro sąlygas veikti kitiems. Jie ugdo bendradarbiavimą ir pasitikėjimą;

- nuoširdus padaršinimas. Žmonės pavargsta, suirzta, nusivilia. Vadovai nuoširdžiai padaršina nesustoti. Sudėtinė vadovo darbo dalis – įvertinti žmonių indėlį ir sukurti švenčių kultūrą.

Nuo to laiko, kai pirmą kartą buvo nustatytas skirtumas tarp vadovavimo stiliaus, nesibaigia diskusijos, kuris stilius geriausias. Vienu atveju gali būti efektyvesnis autokratinis vadovavimo stilius, kuris sustiprina vienvaldystę, įneša tvarkos, didina vadovo valdžią, taip pat ir vadovo galimybes sužadinti dirbančiųjų tarpe norą geriau dirbti ir dėl to geriau gyventi. Daugelyje situacijų demokratinis vadovavimo stilius nesuteikia didelio pasitenkinimo savo darbu ir nedidina darbo našumo. Situacijose, kai vykdytojai dirba savo bendražmogiškųjų poreikių lygyje, demokratinis valdymo stilius efektyvus. Tačiau praktika rodo, kad didžiausią pasitenkinimą darbu žmonėms sukelia dalyvavimas valdyme, priimant valdymo sprendimus, o pasitenkinimas darbu didina drausmę, mažina pravaikštas ir tuo padeda efektyviau įgyvendinti užsibrėžtus tikslus.

F. Fydlis dar skiria du lyderių tipus, priklausančius nuo bendrųjų lyderiavimo tikslų. Pirmas — į grupės pasiekimus besiorientuojantis lyderis, tuo tarpu antrasis — pirmiausia rūpinasi grupės narių tarpasmeninių santykių kokybe ir jų komfortu.

1.7.3.3. Savikontrolės laipsnis

Pagal psichologijos žodyną savikontrolė – racionali žmogaus refleksija ir savo veiksmų vertinimas pagal sau pačiam svarbius motyvus ir nuostatas, santykių tarp veiksmų tikslų, priemonių ir padarinių lyginimas, analizavimas ir koregavimas. Savikontrolė gali pasireikšti įvairiomis formomis: savidrausme, savęs apribojimu, įveikimu, privertimu, nuslopinimu, pasmerkimu, pritarimu sau, savęs parėmimu, patikrinimu ar net nubaudimu. Savikontrolės formos, rūšys ir konkretus turinys priklauso nuo subjekto veiksmų objekto, sąlygų ir rūšių, nuo veiksmų sąmoningumo. Asmenybės sugebėjimas nuolat save kontroliuoti yra vienas iš jos valios brandumo rodiklių.

Savikontrolė, kaip vadovo socialinės - psichologinės kompetencijos dalis, apima valingą malonių ir nemalonių emocijų iššaukimą ar išlaikymą. Pasak D. Goleman, „emocijų savikontrolė pasireiškia valingai iššaukiant ir išlaikant malonias bei nemalonias emocijas, atsižvelgiant į tinkamą, efektyviai nukreiptą negatyvų poveikį ir pristabdant negatyvių emocijų išpuolį“. Gebėjimas kontroliuoti savo elgesį, susilaikyti nuo nereikalingų emocijų prasiveržimo — vienas iš svarbiausių socialiai kompetentingo vadovo bruožų, įtakojantis vadovo ir aplinkinių bendravimo kokybę.

Psichologinė vadovo savikontrolė pasižymi tuo, kad ji valdo vadovo motyvaciją, poreikius, ateities planus, projektus. Vadovai nuolat patiria įvairaus lygmens stresų, todėl neretai praranda savikontrolę. „Streso paveikti žmonės lengviau pažeidžiami, kasdieniai sunkumai mažina jų darbingumą, menkina darbo kokybę“. Vadovui kaip ir bet kuriam kitam žmogui būdingos emocijos, neigiami išgyvenimai, tačiau jo pareigos įpareigoja kontroliuoti savo elgesį, nes praradus savitvardą, prarandama ne tik gera reputacija, toks vadovo elgesys gali turėti neigiamos įtakos sėkmingai įmonės veiklai, įtakoti santykius su įmonės darbuotojais bei išoriniais elementais. Vadovas, turintis gerus savikontrolės įgūdžius, ne tik rodo tinkamą elgesio pavyzdį darbuotojams, bet ir sėkmingiau su jais bendrauja bei bendradarbiauja. Savikontrolė yra aktyvus veiksnys, nuolat skatinantis suprasti ir valdyti kasdienę situaciją.

1.7.3.4. Konfliktinių situacijų sprendimo įgūdžiai

Konfliktų sprendimas gali būti:

- *konstruktyvus (pozityvus)*, kai siekiama pašalinti, išspręsti konfliktą;
- *destruktyvus (negatyvus)*, kai konfliktas gilinamas ir aštrinamas;
- *kompromisinis*, kai daromos nuolaidos arba kai vengiama kalbėti apie skausmingus,

aštrius dalykus.

Konfliktai padeda išsiaiškinti skirtingas pažiūras, duoda papildomos informacijos nutarimams priimti, suaktyvina vadybinį darbą. Tuo būdu konfliktas gali būti funkcinis, didinantis organizacijos veiksmingumą, ir disfunkcinis - mažinantis jį.

Siekdami sėkmingai spręsti konfliktus vadovai turėtų lavinti savo įgūdžius: mokytis lanksčiai naudoti konflikto sprendimo strategijas, priklausomai nuo situacijos.

Skiriamos penkios konfliktų sprendimo strategijos:

1. konkurencija (arba rungtyniavimas) — tai siekimas patenkinti savo interesus kito sąskaita;
2. prisitaikymas — tai savo interesų atsisakymas kito naudai;
3. kompromisas — bandymas ieškoti „aukso vidurio“, tačiau rezultatu abi konflikto pusės nebūna iki galo patenkintos;
4. vengimas — tai fizinis ar emocinis pasitraukimas iš konfliktinės situacijos, ją paliekant saviškai;
5. bendradarbiavimas — konstruktyviausias elgesio būdas, bandant surasti alternatyvą, kuri tenkintų abi konflikto puses.

Lyties faktorius taip pat turi reikšmės renkantis konflikto strategiją. Teigiama, kad vyrai labiau pasižymi racionalumu, todėl sukaupia vidinių konfliktų sprendimų patirtį ir nebegrįžta prie ankstesnių išgyvenimų, kai tuo tarpu moterys kaskart kenčia vis iš naujo išgyvendamos tą sukaupią patirtį, kad surastų galimų naujų vidinio konflikto sprendimo būdų

1.8. Socialinės- psichologinės kompetencijos formavimo būdai

Anot Drucker P. F., žmonės kuo mažiau pastangų turėtų skirti savo sugebėjimams didinti srityse, kuriose jų sugebėjimai menki. Tai paaiškinama tuo, kad kur kas daugiau energijos ir pastangų reikia nuo menkos kompetencijos lygio pakilti iki vidutinybės, negu nuo aukšto lygio pakilti iki paties aukščiausio.

Ne kiekvienas vadovas turi pakankamai įgūdžių ar sugebėjimų vadovauti žmonių grupei, tačiau kiekvienas gali savo kompetencijas ugdyti. Metodo pasirinkimas priklauso nuo vadovo esamo ir trokštamo kompetencijos lygio, motyvacijos, asmeninių savybių.

3 paveiksle pateikiami socialinės- psichologinės kompetencijos formavimo būdai.

3 pav. Socialinės- psichologinės kompetencijos formavimo būdai

Saviugda. Tai žmogaus veikla, kuria vadovaudamasis sąmoningai sau iškeltais tikslais, idealais ir įsitikinimais, jis keičia savo asmenybę. Pagrindiniai saviugdos būdai: savanoriškas įsipareigojimas vykdyti sąmoningus tobulinimosi tikslus; uždavinių sau pačiam kėlimas; savistaba; savo veiklos ir elgesio prasmės suvokimas, savikontrolė, savišvieta.

Grupinė socialinė-psichologinė treniruotė — įvairių bendravimo formų mokymasis pagal specialią užduočių sistemą. Socialinės- psichologinės treniruotės tikslas yra jos dalyvių efektyvių komunikacinių įgūdžių formavimas, bendravimo psichologinės kompetencijos didinimas.

Grupinis mokymas. Galima išskirti keletą socialinio- psichologinio mokymo būdų:

- Treniravimo grupės (T- grupės, angl. training groups). Šios grupės neturi griežtos, iš anksto numatytos struktūros, normų, reglamento. Pagrindinis metodas — laisva diskusija, vaidmenų žaidimai. Sukuriama visiško pasitikėjimo grupėje atmosfera, kuri skatintų dalyvius tokiems santykiams, kokiems nesiryžtų kasdieniniame gyvenime. T- grupės efektyviai panaudojamos rengiant įvairausio profilio vadovus, turint tikslą ugdyti demokratinį vadovą.

- Mokymo grupės (S- grupės, angl. study groups) susiformavo kaip tiesioginė alternatyva T- grupėms. S-grupėse individualaus santykio klausimai iškyla kaip reikšmingesni ir sudėtingesni negu tarpusavio priklausomybės.
- Susitikimų grupės (E- grupės angl. encounter groups). Šiose grupėse stengiamasi, kad kiekvienas grupės narys galėtų laisvai save išreikšti ir nevaržomai bendrauti su kitais grupės nariais. Grupėje išgyvenami jausmai analizuojami, aptariamas dalyvių bendravimas. E- grupėse sukuriamas didelis pasitikėjimas vienas kitu, leidžia geriau pažinti save ir kitus, keisti savo nuostatas ir stereotipus. Šiose grupėse pripažįstamas didelis emociingumas, dėmesys sutelkiamas į asmenybę ir egzistencinių klausimų sprendimą.

2. MAŽEIKIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS VADOVŲ SOCIALINĖS-PSICHOLOGINĖS KOMPETENCIJOS TYRIMO METODIKA, JO EIGA IR TIRIAMŲJŲ IMTIS

2.1. Tyrimo metodika

Siekdami išsiaiškinti faktinį Mažeikių rajono savivaldybės administracijos vadovų socialinės - psichologinės kompetencijos lygį, nustatyti veiksnius, įtakančius vadovų socialinę - psichologinę kompetenciją bei pasiūlyti jos formavimo galimybes, atliksime Mažeikių rajono savivaldybės administracijos vadovaujančių darbuotojų ir jų pavaldinių testavimą. Tam pasinaudosime E. Payton aprašytu socialinės – psichologinės kompetencijos modeliu, ir tirsime tris, anot E. Payton, svarbiausius faktorius: vadovo lyderio savybių išreikštumo, klausymosi ir savikontrolės laipsnius.

Šiems faktoriams ištirti parinkome tris V.P. Pugačiovo testus, kurie buvo sujungti į vieną ir tiriamiesiems pateikti kaip jungtinis 90 klausimų testas.

Tyrimo dalyvavusiems vadovams kartu su testu bei jo pildymo instrukcija (1 priedas) buvo pateiktas atsakymų lapas (2 priedas), į kurį tiriamieji surašė atsakymus bei atsakė į demografinio bloko klausimus. Demografinio bloko klausimai reikalingi, norint išsiaiškinti, ar vadovų socialinė-psichologinė kompetencija priklauso nuo kai kurių veiksnių: demografinių, darbo patirties bei užimamų pareigų.

Į testo klausimus tiriamieji turėjo atsakyti „taip“ arba „ne“. Atsakymai į klausimus surašomi į atsakymų lentelę, prie kiekvieno klausimo numerio atitinkamoje grafoje pažymint pasirinktą atsakymą.

Pirmieji 50 klausimų skirti vadovo lyderio savybių išreikštumo laipsniui įvertinti. Kuo didesnis surinktų balų skaičius, tuo vadovo lyderio savybės labiau išreikštos. Susumavus gautus rezultatus, išskiriami keturi lyderio savybių išreikštumo laipsniai:

- Iki 25 balų — silpnai išreikštos lyderio savybės,
- 26-35 balų — vidutiniškai išreikštos lyderio savybės,
- 36-40 balų — stipriai išreikštos lyderio savybės,
- 41-50 balų — polinkis į diktatą.

Klausymosi įgūdžių laipsniui iširti skirti 51-80 klausimai. Pagal V.P. Pugačiovo pateiktą testo raktą išskiriami penki klausymosi įgūdžių laipsniai:

Iki 9 balų — labai blogas klausytojas,

10-14 balų — blogas klausytojas,

15-19 balų — vidutinybė,

20-24 balai — geras klausytojas,

25-30 balų — idealus klausytojas.

Paskutiniai dešimt (81-90) klausimų skirti savikontrolės laipsniui įvertinti. Remdamiesi testo raktu, išskyrėme tris savikontrolės laipsnius: žemą (0-3 balai), vidutinį (4-6 balai) ir aukštą (7-10 balų).

Kadangi vadovai gali save vertinti neadekvačiai (žiūr. 29-30 psl.), autorė modifikavo tuos pačius tris V.P. Pugačiovo testus, kuriuos sujungė ir pateikė kaip vieną testą darbuotojams, neužimantiems vadovaujančių pareigų, kad jie pateiktų savo vadovo socialinės-psichologinės kompetencijos vertinimą. Testą sudaro 38 klausimai. Jį kartu su pildymo instrukcija (3 priedas) bei atsakymų lapu (4 priedas) pateikėme ekspertams — neužimantiems vadovaujančių pareigų Mažeikių rajono savivaldybės administracijos darbuotojams.

Vadovo lyderio savybių išreikštumo laipsniui įvertinti skirti pirmieji 24 testo klausimai. Pagal surinktą balų skaičių skiriame keturis lyderio savybių išreikštumo laipsnius:

Iki 12 balų — silpnai išreikštos lyderio savybės,

13-16 balų — vidutiniškai išreikštos lyderio savybės,

17-19 balų — stipriai išreikštos lyderio savybės,

20-24 balai — polinkis į diktatą.

25-33 testo klausimai nustato klausymosi įgūdžių laipsnį:

0-1 balas — labai blogas klausytojas,

2-3 balai — blogas klausytojas,

4-5 balai — vidutinybė,

6-7 balai — geras klausytojas,

8-9 balai — idealus klausytojas.

Likusieji penki (34-38) klausimai vertina vadovo savikontrolės laipsnį: jei surinkta iki 1 balo, tai savikontrolės laipsnis žemas, jei nuo 2 iki 3 balų — vidutinis, jei nuo 4 iki 5 balų — aukštas.

Tyrimo duomenys apdoroti kompiuterinėmis programomis: Microsoft Word, Windows Microsoft Excel ir SPSS/PC statistinės analizės programiniu paketu (angl. — Statistical Package for the Social Science).

Siekdami aptikti ir įvertinti socialinės-psichologinės kompetencijos ryšį su kai kuriais veiksniais: demografiniais veiksniais, darbo patirtimi ir užimamomis pareigomis, naudojamos Pirsono tiesinės koreliacijos koeficientu (Pearson Correlation).

Pirsono koreliacijos koeficientas skaičiuojamas pagal formulę:

čia x_i, y_i — abiejų kintamųjų imties reikšmės, \bar{x}, \bar{y} — šių kintamųjų imties vidurkiai, s_x, s_y — kintamųjų standartiniai nuokrypiai, n — imties variantų (kintamųjų reikšmių porų) skaičius. Ryšio stiprumo reikšmės gali būti nuo -1 iki +1. 0 reiškia visišką ryšio nebuvimą. +1 reiškia visišką teigiamą ryšį: didėjant vieno iš kintamųjų reikšmėms vienareikšmiškai ir proporcingai didėja kito kintamojo reikšmės. -1 reiškia visišką neigiamą (priešingos krypties) ryšį: didėjant vieno iš kintamųjų reikšmėms, kito kintamojo reikšmės vienareikšmiškai ir proporcingai mažėja.

Cohen and Holliday siūlo koreliaciją laikyti:

- 0,19 ir mažiau- labai silpna;
- nuo 0,20 iki 0,39- silpna;
- nuo 0,40 iki 0,69 –vidutinė;
- nuo 0,70 iki 0,89- stipri;
- nuo 0,9 ir daugiau – labai stipri.

Vertindami statistinį gautų duomenų reikšmingumą, naudojamos Pirsono chi-kvadratu (Pearson Chi-square) metodu. Šio metodo pagalba patikrinome statistinę hipotezę, kad duomenys, suskirstyti į tam tikras grupes, yra priklausomi. p-reikšmė — reikšmė yra apskaičiuotas procentų skirtumo statistinis reikšmingumas. Kitaip tariant, tai tikimybė, kad stebėtas skirtumas atsirado atsitiktinai, dėl atsitiktinės imties paklaidos. Kuo mažesnis apskaičiuotas statistinis reikšmingumas, tuo mažiau tikėtina, kad du kintamieji yra nepriklausomi. Statistiškai patikimais arba reikšmingais rezultatais laikytini atvejai, kai $p < 0,05$.

2.2. Tyrimo eiga

Mažeikių rajono savivaldybės administraciją sudaro struktūriniai (16 skyrių, 4 tarnybos) ir struktūriniai-teritoriniai (9 seniūnijos) padaliniai (5 priedas), kuriems vadovauja skyrių/tarnybų vedėjai ar seniūnai. Be to, visose seniūnijose ir kai kuriuose skyriuose yra ir pavaduotojų etatai. Dirbantieji išvardytose pareigose ir buvo pasirinkti kaip tiriamieji, o nepriklausantys šioms pareigoms — kaip ekspertai. Dėl didelio užimtumo aukščiausio lygio vadovai (administracijos direktorius ir jo pavaduotojas) į tyrimą nebuvo įtraukti.

Tiek vadovų, tiek ir jų pavaldinių testavimas vyko respondentų darbo vietose, tai yra Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje. Testai kiekvienam respondentui buvo įteikti individualiai, iš karto aptariant grąžinimo laiką bei primenant, kad tai daroma anonimiškai, o surinkti duomenys bus panaudoti tik moksliniams tikslams. Tačiau dalis potencialių tiriamųjų atsisakė dalyvauti tyrime, motyvuodami laiko stoka. Keletas darbuotojų išreiškė baimę, kad jų nuomonę apie vadovą vėliau gali sužinoti pats vadovas, tačiau, papildomai paaiškinus tyrimo metodiką, tyrime sutiko dalyvauti.

Respondentams grąžinus užpildytus atsakymų lapus, gautus duomenis suvedėme ir apdorojome SPSS/PC statistinės analizės programiniu paketu.

Atliekant duomenų statistinį apdorojimą, pagal gautus duomenis buvo galima išskirti atskiras respondentų aibes, tirti kintamųjų priklausomybę ir, interpretuojant gautus rezultatus, pateikti išvadas.

2.3. Tiriamųjų imties charakteristika

Tiriamųjų imtis, jos dydis bei sudarymo būdas yra svarbios empirinio tyrimo metodologinės charakteristikos. Lietuvos ir užsienio socialiniai tyrinėtojai bei metodologai teigia, kad patikimiausias būdas išvengti tyrimo klaidų – dirbti su kuo didesnės apimties atsitiktinėmis imtimis, kad tyrimo rezultatai mažai priklausytų nuo atsitiktinių aplinkybių. Be patikimumo labai svarbus ir imties reprezentatyvumas, t.y. proporcingas atstovavimas stebėjimų vienetų grupėms, kurių ypatybės gali daryti įtaką tiriamiesiems požymiams. Kadangi konstatuojamasis diagnostinis

tyrimas atliekamas darbo hipotezėms pagrįsti, imties sudarymo reikalavimai gali ir nebūti tokie griežti. Anonimiško tyrimo atveju informacija apie tiriamuosius lieka nežinoma, todėl šiuo atveju vienintelė galimybė charakterizuoti tyrimo imtį yra užpildytas anketos demografinis blokas.

Tiriamieji. Tyrimas buvo atliktas visuose Mažeikių rajono savivaldybės administracijos struktūriniuose ir struktūriniuose-teritoriniuose padaliniuose.

Mažeikių rajono savivaldybės administracijos darbuotojams buvo išdalinti 102 testai, iš jų: 27 testai vadovams ir 75 testai pavaldiniams. Atsakymų lapus grąžino 26 vadovai ir 73 pavaldiniai.

Duomenys apie respondentus pateikiami 4-10 paveiksluose.

Tiriamųjų imtyje dominuoja moterys (4 pav.). Iš 26 apklaustųjų moterys sudaro 53,8 proc., vyrai — 46,2 proc.

4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (N=26)

Tiriamųjų amžius buvo suskirstytas į gana stambius intervalus: nuo 20 iki 30 metų, nuo 31 iki 40 metų, nuo 41 iki 50 metų, daugiau kaip 51 metai. 5 paveiksle pateikti duomenys rodo, kad tarp vadovų 1-ame amžiaus intervale respondentų visai nėra, 2-ame — tik 15,4 proc., o likusiuose intervaluose respondentai pasiskirstė beveik vienodai: 41-50 metų amžiaus buvo 10 respondentų (38,5 proc.), o virš 51 metų turėjo 12 respondentų (46,1 proc.).

5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (N=26)

Vidutinis respondentų amžius 49,5 metų. Jauniausiam respondentui buvo 33, vyriausiam —70 metų. Amerikiečių mokslininkų nuomone, pats produktyviausias žmogaus amžius yra 35-49

metai. Šiuo gyvenimo laikotarpiu pilnai suvokiama atsakomybė, jau susiformavęs autoritetas. Kadangi beveik 50 proc. dalyvavusių tyrime amžius yra kaip tik toks, o apie 15 proc. tiriamųjų amžius tik 1-3 metais neatitinka nurodytos produktyviausio amžiaus ribos, galime daryti išvadą, kad gauti tyrimo rezultatai tikslūs.

Net 96,2 proc. respondentų turi aukštąjį išsilavinimą, iš jų: 88,5 proc. — universitetinį 7,7 proc. — neuniversitetinį (6 pav.). Tik vienas respondentas (3,8 proc.) nurodė turintis vidurinį išsilavinimą. Vadinasi, galime teigti, kad tyrimo rezultatuose atsispindės išsilavinusių respondentų nuomonė.

6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N=26)

Tyrime dalyvavusių vadovų pasiskirstymas pagal bendrą vadovaujamo darbo stažą pateiktas 7 paveiksle.

7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal bendrą vadovaujamo darbo stažą (N=26)

Tiriamųjų bendras vadovaujamo darbo (ir kitose darbovietėse, ne tik Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje) stažas buvo suskirstytas į 5 intervalus: pirmi metai (3,8 proc.), nuo 2 iki 10 metų (30,8 proc.), nuo 11 iki 20 metų (26,9 proc.), nuo 21 iki 30 metų (23,1 proc.), 31 ir daugiau metų (15,4 proc.). Šie duomenys leidžia teigti, kad dauguma respondentų turi gana didelę vadovaujamo darbo patirtį.

8 paveiksle matosi, kad beveik trečdalis respondentų (31 proc.) Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje dirba nuo 6 iki 10 metų. Ne ką mažiau dirbančių ir 11-15 metų — 23 proc. Mažiausiai vadovų tarpe dirbančių Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje pirmus metus (12 proc.).

8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje (N=26)

Tyrimo dalyvavę vadovai turėjo nurodyti, kuriam vadovavimo lygiui (aukštesniajam — jei užima vedėjo ar seniūno pareigas, vidutiniajam — jei užima pavaduotojo pareigas ar žemesniajam — jei užima kitas vadovaujančias pareigas) jie priklauso. Pagal 9 paveiksle pateiktus duomenis

matosi, kad nebuvo nei vieno respondento, save priskyrusio žemesniajam vadovavimo lygiui. Daugiau nei du trečdaliai (69,2 proc.) respondentų save priskyrė aukštesniojo lygio vadovams.

9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vadovavimo lygį (N=26)

Daugiausia respondentų — net 57,7 proc. turi iki 5 pavaldinių (10 pav.). 30,8 proc. tiriamų vadovų vadovauja iki 10 pavaldinių, likusieji 11,5 proc. turi 16 ir daugiau pavaldinių.

10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal turimą pavaldinių skaičių (N=26)

Išanalizavę demografinius kintamuosius, galime teigti, kad tyrimo rezultatai turėtų gana tiksliai apibūdinti Mažeikių rajono savivaldybės administracijos vadovų socialinę - psichologinę

kompetenciją, nes dauguma respondentų turi aukštąjį išsilavinimą bei didelę vadovaujamo darbo patirtį.

3. MAŽEIKIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS VADOVŲ SOCIALINĖS – PSICHOLOGINĖS KOMPETENCIJOS TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ

3.1. Vadovų socialinės-psichologinės kompetencijos tyrimo rezultatai

Šiame skyriuje pateiksime gautus tyrimo rezultatus, tai yra, kaip vadovų lyderio savybių išreikštumą, mokėjimą klausyti ir savikontrolę įvertino patys vadovai ir ekspertai — pavaldiniai.

3.1.1. Lyderio savybių išreikštumo laipsnio įvertinimas

Kai lyderis yra patrauklus kitiems grupės nariams, ir jie jį natūraliai pripažįsta, jis gali turėti didelę neformalią įtaką. Todėl kiekvienam vadovui svarbu turėti gerai išreikštas lyderio savybes (žiūr. 37 psl.).

Pagal tyrime surinktą balų skaičių, skiriame keturis lyderio savybių išreikštumo laipsnius: silpnai išreikštos lyderio savybės, vidutiniškai išreikštos lyderio savybės, stipriai išreikštos lyderio savybės ir polinkis į diktatą.

Gauti tyrimo rezultatai rodo (11 pav.), kad daugiausia Mažeikių rajono savivaldybės administracijos vadovų (57,7 proc.) turi vidutiniškai išreikštas lyderio savybes. Beveik perpus mažiau (30,8 proc.) vadovų lyderio savybės išreikštos silpnai. Tik 2 respondentai turi aukštą lyderio savybių išreikštumo laipsnį ir tik 1 turi polinkį į diktatą arba atitinkamai tai sudaro 7,7 ir 3,8 proc. visų tiriamųjų. Šie rezultatai rodo, kad dauguma vadovų turi savybių, reikalingų organizuoti struktūrinio padalinio darbą.

11 pav. Rezultatų pasiskirstymas pagal vadovų lyderio savybių išreikštumo laipsnį

Pagal tyrimo raktą apdorojus ekspertų duomenis, gauti rezultatai rodo (11 pav.), kad daugiausia jų (38,4 proc.) savo vadovus apibūdina kaip turinčius vidutiniškai išreikštas lyderio savybes. Trečdalis pavaldinių savo vadovuose išvelgia stipriai išreikštas lyderio savybes, o 26 proc. — silpnai. Du pavaldiniai (2,7 proc.) mano, kad vadovas turi polinkį į diktatą.

3.1.2. Vadovų klausymosi įgūdžių įvertinimas

Vadovai pagal gebėjimą klausyti buvo suskirti į penkias grupes: idealus klausytojas; geras klausytojas; vidutinybė; blogas klausytojas; ir labai blogas klausytojas.

Tyrimo rezultatų pasiskirstymas pagal vadovų klausymosi įgūdžius parodytas 12 paveiksle.

12 pav. Rezultatų pasiskirstymas pagal vadovų klausymosi įgūdžius

Pagal testo raktą nustatėme, kad 13 respondentų arba 50 proc. tiriamų vadovų laiko save gerais klausytojais, bet iš tikro yra priskirtini prie vidutinybių. 30,8 proc. respondentų yra geri, o net 11,5 proc. — idealūs klausytojai, todėl yra mėgiami ir gerbiami aplinkinių. Tik 2 respondentai (tai sudaro 7,7 proc.) priskirtini prie prastų klausytojų. Nei vienas vadovas savęs nepriskyrė prie nemokančių klausyti.

Pagal tyrimo raktą apdorojus pavaldinių duomenis, gauti rezultatai rodo (12 pav.), kad ekspertai mano, jog 58,9 proc. vadovų turi vidutiniškus klausymosi įgūdžius, 20,5 proc. — prastus, 16,4 proc. pavaldinių nuomone, jų vadovai yra geri klausytojai. Tik 2 pavaldiniai arba 2,7 proc. savo vadovą apibūdina kaip idelų klausytoją, o 1 arba 1,4 proc. — kaip visiškai nesugebantį klausyti.

Šie rezultatai rodo, kad dauguma Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje dirbančių vadovų sugeba išklausti aplinkinius. Tai labai dažnai įtakoja darbinę veiklą, užtikrina bendravimo sėkmę, gerą nuotaiką bei sustiprina motyvaciją (žiūr. 32-33 psl.).

3.1.3. Savikontrolės laipsnio įvertinimas

Pagal savikontrolės laipsnį respondentai suskirstyti į tris grupes: turintys žemą, vidutinį ir aukštą savikontrolės laipsnį. Gauti rezultatai pavaizduoti 13 paveiksle.

13 pav. Rezultatų pasiskirstymas pagal vadovų savikontrolės laipsnį

Tik 7,7 proc. respondentų (iš 26 vadovų) mano turintys aukštą savikontrolės laipsnį. Daugumai respondentų (61,5 proc.) būdingas vidutinis savikontrolės laipsnis. Labiausiai neramina tai, kad gauti rezultatai rodo, jog net 30,8 proc. respondentų pasižymi žemu savikontrolės laipsniu. Vadovo sugebėjimas susivaldyti bet kokioje situacijoje yra labai svarbus. Stresinėse situacijose, kai ypač sunku kontroliuoti emocijas, vadovas gali įžeisti pavaldinį ar kitus aplinkinius, sukelti jiems baimę ar nerimą. Tai gali pakenkti tolimesniam bendravimui, tarpusavio pasitikėjimui ar net ir darbinei veiklai.

Pagal tyrimo raktą apdorojus ekspertų duomenis, gauti rezultatai rodo (13 pav.), kad daugiausia, net 61,6 proc. pavaldinių savo vadovus apibūdina kaip nuoširdžius, nelaikančius savo emocijų arba kitaip — turinčius vidutinį savikontrolės laipsnį. Prie turinčių aukštą ir žemą savikontrolės laipsnį vadovus priskyrė po 19,2 proc. respondentų.

Kaip matyti iš tyrimo rezultatų, beveik vienodas procentas vadovų ir pavaldinių mano, kad vadovų savikontrolės laipsnis vidutinis.

3.2. Vadovų socialinės-psichologinės kompetencijos tyrimo rezultatų analizė

Tyrimo metu gauti duomenys parodo vadovų socialinės-psichologinės kompetencijos lygį, tačiau neatskleidžia jį įtakojančių veiksnių. Norėdami patvirtinti arba paneigti šiame moksliniame darbe iškeltą hipotezę, kad vadovų socialinė-psichologinė kompetencija priklauso nuo kai kurių veiksnių, išnagrinėsime lyderio savybių išreikštumo lygį, mokėjimo klausyti bei savikontrolės laipsnio priklausomybę nuo demografinių veiksnių, darbo patirties ir užimamų pareigų. Tikriausiai yra ir kitų veiksnių, įtakojančių vadovų socialinės-psichologinės kompetencijos lygį, tačiau šiame darbe jie nebus nagrinėjami.

Norėdami atskleisti vadovų savęs vertinimo ir pavaldinių savo vadovų vertinimo skirtumus, išanalizuosime ne tik bendruosius rezultatus, bet ir vadovų ir jų pavaldinių atsakymus į atskirus tapačius klausimus.

3.2.1. Lyderio savybių išreikštumo laipsnio priklausomybė nuo demografinių veiksnių, darbo patirties ir užimamų pareigų

Lytis. Išanalizavę tyrimo rezultatus pagal lytį (14 pav.) matome, kad duomenys apie lyderio savybių išreikštumo laipsnį tiek vyrų, tiek moterų tarpe pasiskirstė beveik identišškai. Tačiau vadovai vyrai labiau linkę į diktatą nei vadovės moterys.

14 pav. Lyderio savybių išreikštumo laipsnis pagal lytį (N=26)

Kaip matyti iš 6 lentelės duomenų, tarp vadovų, turinčių silpnai išreikštas lyderio savybes, akivaizdžiai dominuoja moterys, tačiau, didėjant išreikštumo laipsniui, skirtumai tarp lyčių pasiskirstymo mažėja ir stipriai išreikštas lyderio savybes turi vienodai vyrų ir moterų. Auščiausią lyderio savybių išreikštumo laipsnį — polinkį į diktatą turi jau tik vyrai.

6 lentelė

Lyties ir lyderio savybių išreikštumo laipsnio priklausomybė

Išanalizavę gautus rezultatus, galime teigti, kad vyrams būdingas aukštesnis lyderio savybių išreikštumo laipsnis.

Patikrinę statistinį gautų duomenų reikšmingumą Pirsono chi-kvadratu (Pearson Chi-square) metodu, gavome reikšmę, lygią $p = 0,701$, todėl duomenys statistiškai nepakankamai reikšmingi.

Amžius. Respondentų pagal amžių lyderio savybių išreikštumo laipsnis labai išsiskyrė (15 pav.). 31-50 metų amžiaus respondentų tyrimo rezultatai pasiskirstę tik tarp dviejų laipsnių: 31-40 metų amžiaus grupėje pusė respondentų turi stipriai išreikštas lyderio savybes, kita pusė — vidutiniškai. Tarp 41-50 metų amžiaus vadovų net 80 proc. vadovų turi vidutiniškai išreikštas lyderio savybes, o likusieji 20 proc. — silpnai išreikštas.

15 pav. Lyderio savybių išreikštumo laipsnis pagal amžių (N=26)

Vyriausio amžiaus (51 metų ir daugiau) grupėje didžioji dauguma turi silpnai (50 proc.) ir vidutiniškai (41,7 proc.) išreikštas lyderio savybes, tačiau 8,3 proc. respondentų turi polinkį į diktatą. Atkreiptinas dėmesys, kad polinkį į diktatą turi tik vyriausio amžiaus vadovai.

Tarp lyderio savybių išreikštumo laipsnio ir amžiaus koreliacija yra silpna (6 priedas), tačiau arti vidutinio statistinio reikšmingumo. Ryšys tarp šių dviejų kintamųjų neigiamas, o tai reiškia, kad, didėjant amžiui, mažėja lyderio savybių išreikštumo laipsnis. Tai patvirtina 7 lentelėje pateikti duomenys.

7 lentelė

Amžiaus ir lyderio savybių išreikštumo laipsnio priklausomybė

Duomenys statistiškai reikšmingi, nes $p = 0,011$, o tai yra $p < 0,05$ (9 lentelė).

Darbo patirtis. Toliau išnagrinėsime lyderio savybių išreikštumo laipsnio priklausomybę nuo darbo patirties. Priklausomybei nustatyti pasinaudosime vadovų atsakymais apie jų turimą vadovaujamo darbo stažą: Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje ir bendrą (ir kitose darbovietėse). Gauti rezultatai pavaizduoti 16 ir 17 paveiksluose.

16 pav. Lyderio savybių išreikštumo laipsnis pagal darbo stažą Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje (N=26)

Pakankamai didelį (11-15 metų) darbo stažą administracijoje turintys vadovai mano (100 proc.), kad jų lyderio savybės vidutiniškai išreikštos. Virš 16 metų dirbančių savivaldybės administracijoje vadovų lyderio savybių išreikštumo laipsnis gana žemas (silpnai — 80 proc., vidutiniškai — 20 proc.). Pirmus metus dirbantys vadovai save vertina kur kas geriau: 65 proc. lyderio savybių išreikštumo laipsnis vidutinis, 35 proc. turi stipriai išreikštas lyderio savybes. 6-10 metų vadovavimo patirtį savivaldybėje turinčių vadovų savęs vertinimo skalė pakankamai plati (nuo silpnai išreikštų lyderio savybių (40 proc.) iki polinkio į diktatą (10 proc.).

Kaip matyti 17 paveiksle, niekur kitur nedarbo ir savivaldybės administracijoje pirmus metus dirbantys vadovai mano, kad jų lyderio savybės stipriai išreikštos (100 proc.).

17 pav. Lyderio savybių išreikštumo laipsnis pagal bendrą vadovaujamą darbo stažą (N=26)

Žemiausiai save vertina 21-30 metų išdirbę vadovaujamąjį darbą: 66,7 proc.— silpnai, 33,3 proc. — vidutiniškai). Polinkį į diktatą turi tik virš 30 metų bendro darbo stažo turintys vadovai.

Tarp lyderio savybių išreikštumo laipsnio ir bendro vadovaujamo darbo stažo egzistuoja silpna neigiamo ryšio koreliacija (6 priedas): lyderio savybių išreikštumo laipsnis mažėja didėjant bendram vadovaujamo darbo stažui. Tai patvirtina 8 lentelės duomenys.

8 lentelė

Bendro vadovaujamo darbo stažo ir lyderio savybių išreikštumo laipsnio priklausomybė

Gauti duomenys yra statistiškai reikšmingi, nes reikšmė $p = 0,010$.

Išanalizavę gautus duomenis, galime teigti, kad lyderių savybių išreikštumo laipsnis priklauso nuo darbo stažo: turintys didelę darbo patirtį žmonės turi silpniau išreikštas lyderio savybes nei jauni, ambicingi, planų ateičiai turintys vadovai.

Užimamos pareigos. Pagal užimamas pareigas vadovai save priskyrė aukštesniajam ir vidutiniajam lygiui. Save priskyrusio žemesniajam vadovavimo lygiui nebuvo.

18 pav. Lyderio savybių išreikštumo laipsnis pagal užimamas pareigas (N=26)

Kaip matyti iš 18 paveiksle pateiktos diagramos, tarp abiejų vadovavimo lygių vadovų dominuoja vadovai su vidutiniškai išreikštomis lyderio savybėmis ir tik tarp aukštesniojo lygio vadovų yra turinčių polinkį į diktatą.

Koreliacija tarp lyderio savybių išreikštumo laipsnio ir vadovavimo lygmens lygi $-0,207$ (6 priedas), taigi, aukštesnio lygio vadovai turi silpniau išreikštas lyderio savybes. Tai patvirtina ir 9 lentelės duomenys: tarp silpną lyderio savybių išreikštumo laipsnį turinčių vadovų net 75 proc. sudaro aukštesniojo lygio vadovai, vidutinį laipsnį turi 66,7 proc. šių vadovų.

9 lentelė

Vadovavimo lygmens ir lyderio savybių išreikštumo laipsnio priklausomybė

Apskaičiuota p reikšmė lygi 0,810, todėl duomenys nėra statistiškai reikšmingi.

3.2.2. Klausymosi įgūdžių priklausomybė nuo demografinių veiksnių, darbo patirties ir užimamų pareigų

Kaip ir 3.2.1. skyrelyje pirmiausia išanalizuosime demografinių veiksnių įtaką klausymosi įgūdžiams.

Lytis. Tyrimo rezultatai parodė, kad tarp respondentų – tiek vyrų, tiek ir moterų – nėra labai blogų klausytojų.

Kaip parodyta 19 paveiksle, dauguma respondentų, nepriklausomai nuo jų lyties, priskiria save prie klausytojų vidutinybių.

19 pav. Klausymosi įgūdžiai pagal lytį (N=26)

Gerus klausymosi įgūdžius turi daugiau moterų nei vyrų, be to, tarp jų nėra blogų klausytojų. Idealių klausytojų dalis tarp visų respondentų nežymi, tačiau vyrų dvigubai daugiau nei moterų. Idealiais ir gerais klausytojais save laiko 41,7 proc. vyrų ir 42,8 proc. moterų.

66,7 proc. idealių klausytojų sudaro vyrai, tačiau tarp gerų ir vidutinių klausytojų dominuoja moterys: 62,5 ir 61,5 proc. atitinkamai (10 lentelė).

10 lentelė

Lyties ir mokėjimo klausyti priklausomybė

Lytis ir mokėjimas klausyti koreliuoja (6 priedas) labai silpnai ($r = -0,052$), gauti duomenys statistiškai nėra reikšmingi ($p = 0,335$).

Amžius. Toliau išnagrinėsime, kaip vadovų amžius įtakoja gebėjimą klausyti. Net 75 proc. 31-40 metų vadovų priklauso geriems arba idealiems klausytojams (20 pav.). Tuo tarpu dauguma 41-50 metų turinčių vadovų (70 proc.) priskyrė save prie vidutinybių arba blogų klausytojų. 58,3 proc. virš 51 metų vadovai laiko save turinčiais vidutiniškus klausymosi įgūdžius.

20 pav. Klausymosi įgūdžiai pagal amžių (N=26)

Tarp idealių klausytojų skiringų amžiaus grupių vadovai pasiskirstė po lygiai (žiūr. 11 lentelėje). Pusę gerų klausytojų sudaro vyriausio amžiaus grupės vadovai, likusią pusę — 31-40 ir 41-50 metų amžiaus vadovai po 25 proc. Blogus klausymosi įgūdžius turi tik 41-50 metų amžiaus vadovai.

11 lentelė

Amžiaus ir mokėjimo klausyti priklausomybė

Tarp amžiaus ir mokėjimo klausyti koreliacija labai silpna ($r = 0,113$), ryšys teigiamas (6 priedas). Tai reiškia, kad didėjant amžiui, gerėja klausymosi įgūdžiai. Gauti duomenys statistiškai nepakankamai reikšmingi ($p = 0,481$).

Darbo patirtis. Pagal darbo stažą Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje geriausiai klausymosi įgūdžius turi didžiausią darbo stažą šioje įstaigoje turintys respondentai. Kitose grupėse dominuoja klausytojai vidutinybės.

Kaip matyti 21 paveiksle, visi dirbantys pirmus metus yra vidutinybės. Turintys didesnę vadovaujamo darbo stažą save vertina geriau: 50 proc. 2-10 metų darbo patirtį turinčių respondentų save laiko gerais ar net idealiais klausytojais, o dar didesnę patirtį turinčių grupėje (11-20 metų) tokiems klausytojams save priskiria visi respondentai. Tarp ilgiau nei 21 metus vadovaujančių vadovų dominuoja klausytojai-vidutinybės.

21 pav. Klausymosi įgūdžiai pagal bendrą vadovaujamą darbo stažą (N=26)

Tarp labai gerai įvaldžiusių klausymo įgūdžius pasiskirstė po lygiai skirtingą vadovaujamo darbo stažą turintys vadovai (12 lentelė). Blogų klausytojų grupę sudaro tik mažą darbo stažą (2-10 metų) turintys vadovai.

12 lentelė

Bendro vadovaujamo darbo stažo ir mokėjimo klausyti priklausomybė

Tarp bendro vadovaujamo darbo stažo ir mokėjimo klausyti koreliacija taip pat labai silpna ($r = -0,177$), ryšys neigiamas (6 priedas). Gauti duomenys statistiškai nepakankamai reikšmingi ($p = 0,678$).

Išnagrinėję tyrimo rezultatus pagal darbo stažą dirbant vadovu bet kurioje įstaigoje, matome, kad vadovaujamo darbo stažas įtakoja klausymosi įgūdžius: kuo didesnė darbo patirtis, tuo prastesni klausymosi įgūdžiai.

Užimamos pareigos. Pagal užimamas pareigas (22 pav.) aukštesnio lygio vadovai mano, kad jie tikrai nėra blogi arba labai blogi klausytojai. Daugiau nei pusė, kaip nustatyta tyrimo metu, yra klausytojai vidutinybės. Vidutinio lygio vadovų skalė – nuo idealaus (12,5 proc.) iki blogo klausytojo (25 proc.).

22 pav. Klausymosi įgūdžiai pagal užimamas pareigas (N=26).

Kaip matyti iš 13 lentelės duomenų, tarp idealius, gerus ir vidutiniškus klausymo įgūdžius turinčių vadovų dominuoja aukštesniojo lygio vadovai. Šio lygio vadovai nepatenka tarp blogų klausytojų. Tuo tarpu blogi klausytojai 100 proc. yra vidutinio lygio vadovai.

13 lentelė

Vadovavimo lygmens ir mokėjimas klausyti priklausomybė

Tarp vadovavimo lygmens ir mokėjimo klausyti koreliacija labai silpna ($r = 0,177$), ryšys teigiamas (6 priedas). Gauti duomenys statistiškai nepakankamai reikšmingi ($p = 0,172$).

3.2.3. Savikontrolės laipsnio priklausomybė nuo demografinių veiksnių, darbo patirties ir užimamų pareigų

Tiriant vadovų savikontrolę — gebėjimą suvaldyti savo emocijas, respondentai pagal tyrimo rezultatus buvo priskirti žemam, vidutiniam arba aukštam savikontrolės laipsniui.

Lytis. Kaip pavaizduota 23 paveiksle, vadovai vyrai turi žemą arba vidutinį savikontrolės laipsnį (po 50 proc.). Aukštas savikontrolės laipsnis vyrams nebūdingas. Tuo tarpu net 71,4 proc. vadovų moterų turi vidutinį savikontrolės laipsnį. Po 14,3 proc. moterų būdingas žemas ir aukštas savikontrolės laipsnis.

23 pav. Savikontrolės laipsnis pagal lytį (N=26).

Tai rodo, kad vadovės moterys labiau geba valdyti savo emocijas, todėl joms turi labiau sektis bendrauti su žmonėmis, dirbti grupėse.

Šią išvadą patvirtina ir 14 lentelės duomenys. Tarp turinčių žemą savikontrolės laipsnį vadovų dominuoja vyrai, o tarp turinčių vidutinį — priešingai.

14 lentelė

Lyties ir savikontrolės laipsnio priklausomybė

Tarp lyties ir savikontrolės laipsnio koreliacija teigiama, $p=0,027$, tai yra, mažiau už $0,05$, todėl galime teigti, kad koreliacija reikšminga. Šiuo atveju (17 lentelė) statistinio reikšmingumo reikšmė yra arti 0 ($p=0,087$), todėl yra pagrindas teigti, kad stebėtas procentų skirtumas yra dėsningas, neatsitiktinis. Statistiškai pagrįsta išvada šiuo atveju galima.

Amžius. Jauniausių pagal amžių (31-40 metų) vadovų grupėje 75 proc. respondentų būdingas žemas savikontrolės laipsnis, likusiems — aukštas (24 pav.). Kitose dviejose grupėse (41-50 metų bei 51 metų ir daugiau) gauti panašūs duomenys: tokiems vadovams būdingas vidutinis savikontrolės laipsnis (virš 70 proc.).

24 pav. Savikontrolės laipsnis pagal amžių (N=26).

Tarp žemą savikontrolės laipsnį turinčių vadovų yra visų amžiaus grupių žmonės: 25 proc. sudaro virš 51 metų amžiaus vadovai, kitų dviejų amžiaus grupių vadovai pasiskirstė po lygiai (15 lentelė). Aukštą savikontrolės lygį turi po lygiai (50 proc.) 31-40 ir virš 51 metų amžiaus vadovai.

15 lentelė

Amžiaus ir savikontrolės laipsnio priklausomybė

Tarp savikontrolės laipsnio ir amžiaus koreliacija silpna ($r = 0,264$), ryšys teigiamas (6 priedas).

Gauti rezultatai rodo, kad amžius įtakoja vadovų savikontrolę: vyresnio amžiaus vadovai geriau sugeba valdyti emocijas.

Šiuo atveju statistinio reikšmingumo reikšmė (0,072) yra arti 0,05, todėl yra pagrindas teigti, kad stebėtas procentų skirtumas yra dėsningas, neatsitiktinis. Statistiškai pagrįsta išvada šiuo atveju galima.

Darbo patirtis. Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje dirbantys vadovai turi visų trijų laipsnių savikontrolę: pirmus metus dirbantys respondentai pasiskirstė po lygiai, o iš ilgiau dirbančių po 40 proc. turi žemą arba vidutinį savikontrolės laipsnį ir 20 proc. — aukštą. Tarp vadovų, įstaigoje dirbančių daugiau nei šešerius metus, aukštą savikontrolės laipsnį turinčių nėra. Čia dominuoja vidutinį savikontrolės laipsnį turintys respondentai.

Visi respondentai, kurių bendro vadovaujamo darbo stažas trunka tik pirmus metus, turi aukštą savikontrolės laipsnį (25 pav.). Turintys 21-30 metų bendro vadovaujamo stažo — 50 proc. žemo savikontrolės laipsnio, 33,3 proc. vidutinio savikontrolės laipsnio. Kitų trijų grupių respondentų tyrimo rezultatai panašūs: tarp jų dominuoja vidutinio savikontrolės laipsnio vadovai.

25 pav. Savikontrolės laipsnis pagal bendrą vadovaujamą darbo stažą (N=26).

16 lentelėje pateikti duomenys apie savikontrolės laipsnio ir darbo patirties ryšį. Aukštą savikontrolės laipsnį turi tik 2 respondentai, dirbantys pirmus metus arba 21-30 metų. 68,8 proc. turinčių žemą savikontrolės laipsnį sudaro 2-20 metų vadovaujantys respondentai. Menkiausiai gebančių valdyti emocijas grupėje yra ir mažą, ir didelę darbo patirtį turinčių respondentų.

16 lentelė

Bendro vadovaujamo darbo stažo ir savikontrolės laipsnio priklausomybė

Tarp savikontrolės laipsnio ir darbo patirties koreliacija labai silpna ($r = -0,122$), ryšys neigiamas (6 priedas).

Išnagrinėję tyrimo rezultatus pagal darbo stažą, matome, kad tik labai mažą darbo patirtį turintys vadovai turi gebėjimų gerai valdyti savo emocijas. Tarp turinčių didesnę vadovaujamo darbo patirtį dominuoja vadovai su vidutiniu savikontrolės laipsniu.

Gauti duomenys yra statistiškai reikšmingi, nes $p = 0,029$.

Užimamos pareigos. Pagal užimamų pareigų lygį vadovų tyrimo rezultatai skirtingi (26 pav.). Dauguma vadovų vidutiniškai geba kontroliuoti emocijas, tačiau tarp aukštesniojo lygio vadovų nėra turinčių aukštą savikontrolės laipsnį. Tik po 14,3 proc. vidutiniojo lygio vadovų pasižymi žemu ir aukštu savikontrolės laipsniu.

26 pav. Savikontrolės laipsnis pagal užimamas pareigas (N=26).

Kaip matyti iš 17 lentelės duomenų, 87,5 proc. žemą savikontrolės laipsnį turinčių tiriamųjų sudaro aukštesniojo lygio vadovai. Tarp vidutiniškai valdančių savo emocijas taip pat didžioji dalis (68,8 proc.) aukštesniojo lygio vadovų.

17 lentelė

Vadovavimo lygmens ir savikontrolės laipsnio priklausomybė

Koreliacija tarp savikontrolės laipsnio ir vadovavimo lygmens neigiama ($r = -0,412$ (6 priedas)), taigi, aukštesnio lygio vadovai turi žemesnį savikontrolės laipsnį. Tai patvirtina ir 17 lentelės duomenys.

Pagal gautus rezultatus galime teigti, kad aukštesnes pareigas užimantys vadovai mažiau kontroliuoja savo elgesį, nesugeba, o gal net ir nesistengia suvaldyti savo emocijas.

Gauti duomenys yra statistiškai reikšmingi, nes $p = 0,056$.

3.2.4. Vadovų ir pavaldinių testavimo rezultatų palyginimas

Išnagrinėję vadovų socialinės-psichologinės kompetencijos priklausomybę nuo kai kurių veiksnių, palyginkime tiriamųjų vadovų ir jų pavaldinių — ekspertų testavimo rezultatus.

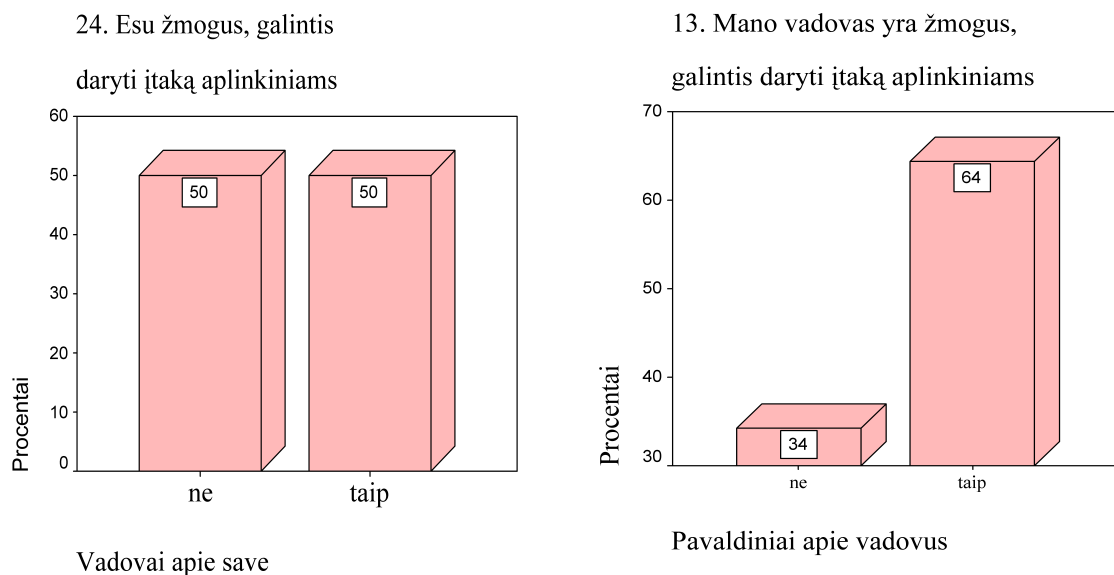
18 lentelėje pateikti tyrimo metu gauti duomenys apie lyderio savybių išreikštumo laipsnį. Pagal šį faktorių vadovų ir jų pavaldinių vertinimai išsiskyrė. Nors didžioji dauguma (65,4 proc. vadovų ir 71,3 proc. pavaldinių) mano, kad vadovų lyderio savybės išreikštos vidutiniškai ir stipriai, tačiau pavaldiniai kur kas geriau vertina vadovus nei jie patys save: net 57,7 proc. vadovų sau priskiria vidutiniškai išreikštas lyderio savybes, tuo tarpu pavaldinių nuomonė pasiskirstė beveik po lygiai (38,4 ir 32,9 proc.).

18 lentelė

Lyderio savybių išreikštumo laipsnio įvertinimo priklausomybė nuo pareigų

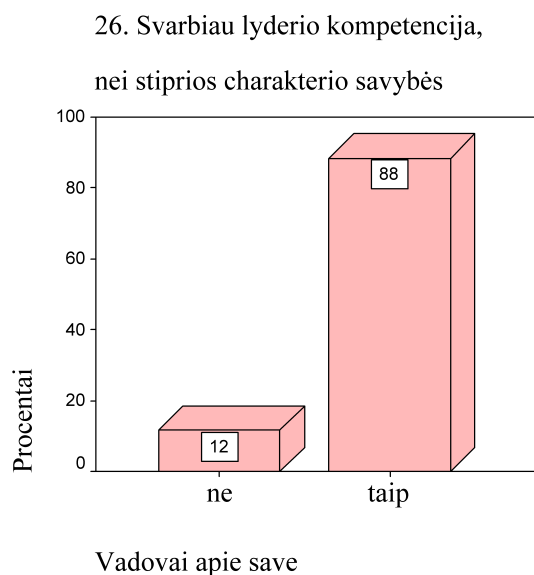
Norėdami dar labiau atskleisti vadovų ir pavaldinių vertinimo skirtumus pagal lyderio savybių išreikštumo faktorių, parinkome 3 klausimus iš tyrime naudotų testų ir palyginome gautus vadovų ir pavaldinių atsakymus.

I klausimą apie sugebėjimą daryti įtaką aplinkiniams (1 priedo 24 klausimas ir 3 priedo 13 klausimas) vadovų atsakymai pasidalijo perpus (27 pav.). Tuo tarpu net 64 proc. pavaldinių mano, kad jų vadovas yra žmogus, galintis daryti įtaką aplinkiniams.



27 pav. Vadovų (N=26) ir pavaldinių (N=73) atsakymai į tapačius testų klausimus.

Tiek vadovai, tiek ir pavaldiniai mano, kad svarbiau lyderio kompetencija nei stiprios charakterio savybės (28 pav.). Tai jie išreiškė atsakydami į 1 priedo 26 ir 3 priedo 14 klausimus.



28 pav. Vadovų (N=26) ir pavaldinių (N=73) atsakymai į tapačius testų klausimus.

Tačiau vadovų organizacinius gebėjimus pavaldiniai vertina žymiai geriau nei patys vadovai (29 pav.). Net 71 proc. pavaldinių mano (3 priedo 21 klausimas), kad jų vadovo organizaciniai gebėjimai yra aukštesni nei vidutiniai, kai vadovų atsakymai į 1 priedo 39 klausimą vėl pasidalijo po lygiai tarp atsakiusiųjų „taip“ ir „ne“.

29 pav. Vadovų (N=26) ir pavaldinių (N=73) atsakymai į tapačius testų klausimus.

Lygindami vadovų ir pavaldinių atsakymus, galime padaryti išvadą, kad lyderio savybių išreikštumo požiūriu pavaldiniai vadovus vertina geriau nei patys vadovai vertina save.

Pagal kitą faktorių — klausymosi įgūdžius gauti rezultatai pateikti 19 lentelėje.

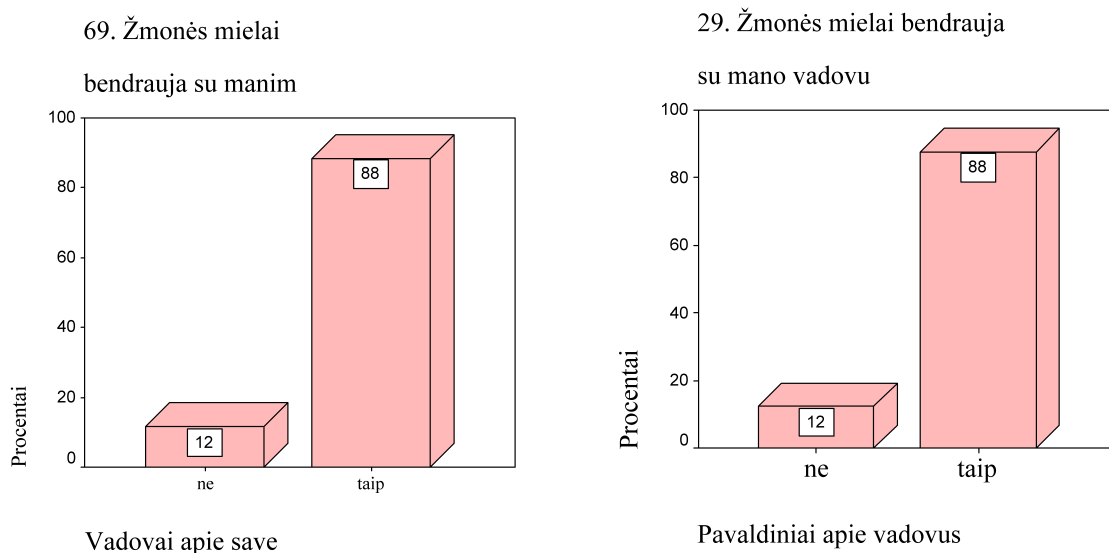
19 lentelė

Mokėjimo klausyti įvertinimo priklausomybė nuo pareigų

Iš lentelės duomenų matyti, kad tiek vadovai, tiek ir jų pavaldiniai vadovų klausymosi įgūdžius daugiausia vertina vidutiniškai. 42,3 proc. vadovų laiko save gerais ir net idealiais klausytojais, tačiau tam pritaria tik 19,1 proc. pavaldinių. Vienas pavaldinys savo vadovą įvertino net kaip labai blogą klausytoją.

Vadovų gebėjimo klausyti vertinimo skirtumams nustatyti parinkome po 2 klausimus: iš 1 priedo 69 ir 80 klausimai ir iš 3 priedo 29 ir 33 klausimai.

Vadovų ir pavaldinių atsakymai į klausimą apie vadovo bendravimą su kitais žmonėmis (1 priedo 69 klausimas ir 3 priedo 29 klausimas) visiškai sutapo (30 pav.).



30 pav. Vadovų (N=26) ir pavaldinių (N=73) atsakymai į tapačius testų klausimus.

31 paveiksle pavaizduotas atsakymų į klausimą „ar vadovas dažniau klauso kitų nei pats kalba“ pasiskirstymas. Tarp vadovų daugiau manančių (54 proc.), kad jie daugiau klauso, nei patys kalba.

T u o tarpu
6 0 proc.
paval
dinių mano
prieši
ngai.

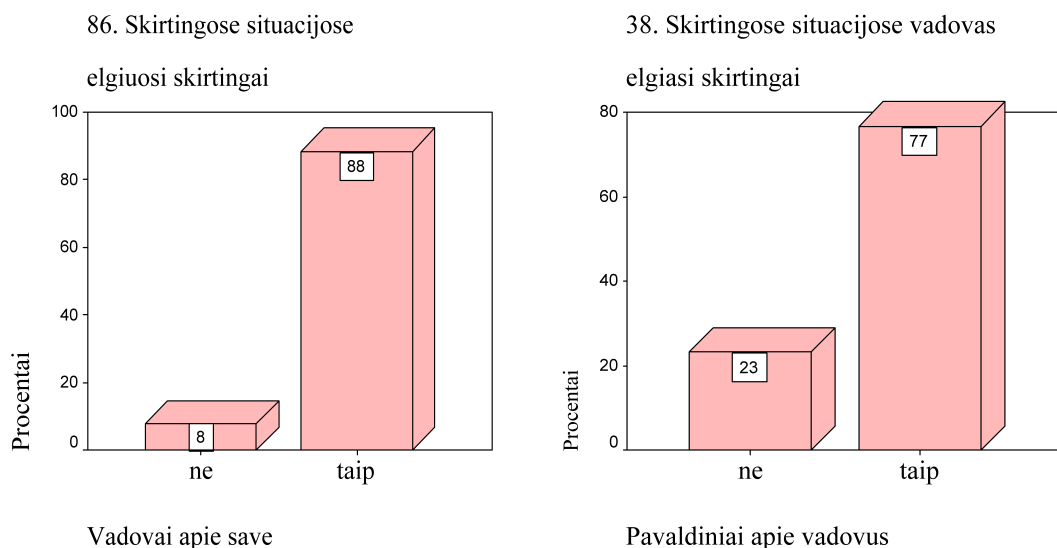
31 pav. Vadovų (N=26) ir pavaldinių (N=73) atsakymai į tapačius testų klausimus.

Trečiasis tiriamas vadovų socialinės-psichologinės kompetencijos faktorius — savikontrolės laipsnis. Jo vertinimas pateiktas 20 lentelėje. Iš jos duomenų matyti, kad vadovų savikontrolės laipsnį vidutiniškai vertina tiek patys vadovai (61,5 proc.), tiek ir pavaldiniai (61,6 proc.). Tačiau bendrąja prasme pagal savikontrolės laipsnį pavaldiniai vadovus vertina geriau nei jie patys save: beveik trečdalis vadovų save apibūdina kaip turinčius žemą savikontrolės laipsnį, tuo tarpu vadovus taip apibūdina tik 19,2 proc. pavaldinių, kitų 19,2 proc. nuomone, jų vadovai turi aukštą savikontrolės laipsnį.

20 lentelė

Savikontrolės laipsnio įvertinimo priklausomybė nuo pareigų

Vienas iš respondentams pateiktų testų klausimų vadovų sugebėjimui valdyti emocijas įvertinti buvo klausimas apie vadovo elgesį skirtingose situacijose. Atsakymai į šį klausimą skyrėsi nedaug: 88 proc. vadovų mano, kad jie skirtingose situacijose elgiasi skirtingai, taip pat apie savo vadovą mano 77 proc. pavaldinių (32 pav.).



32 pav. Vadovų (N=26) ir pavaldinių (N=73) atsakymai į tapačius testų klausimus.

Palyginę vadovų ir pavaldinių atsakymus į klausimus, apibendrinami gautus rezultatus, galime teigti, kad šiame darbe iškelta hipotezė, jog egzistuoja vadovų socialinės-psichologinės kompetencijos vertinimo skirtumai, kai ją vertina patys vadovai ir kai ją vertina jų pavaldiniai, pasitvirtino.

3.2.5. Tyrimo rezultatų analizės apibendrinimas

21 lentelėje pateiktas šiame darbe nagrinėtų veiksnių (lyties, amžiaus, darbo patirties ir užimamų pareigų) ir vadovų socialinės-psichologinės kompetencijos ryšys.

21 lentelė

Socialinės-psichologinės kompetencijos ir ją veikiančių veiksnių ryšys				
Veiksnys	Ryšio stiprumas ir statistinis reikšmingumas	Socialinė-psichologinė kompetencija		
		Lyderio savybių išreikštumo laipsnis	Klausymosi įgūdžiai	Savikontrolės laipsnis

Lytis	Ryšio stiprumas (koreliacijos koeficientas r)	Ryšys silpnas, neigiamas (r = -0,199)	Ryšys silpnas, neigiamas (r = -0,052)	Ryšys vidutinis, teigiamas (r = 0,433)
	Statistinio reikšmingumo lygmuo p	0,701 (statistiškai nereikšmingas)	0,335 (statistiškai nereikšmingas)	0,087 (statistiškai nereikšmingas)
Amžius	Ryšio stiprumas (koreliacijos koeficientas r)	Ryšys silpnas, neigiamas (r = -0,354)	Ryšys labai silpnas, teigiamas (r = 0,113)	Ryšys silpnas, teigiamas (r = 0,264)
	Statistinio reikšmingumo lygmuo p	0,011 (statistiškai reikšmingas)	0,481 (statistiškai nereikšmingas)	0,072 (statistiškai nereikšmingas)
Darbo patirtis	Ryšio stiprumas (koreliacijos koeficientas r)	Ryšys silpnas, neigiamas (r = -0,207)	Ryšys labai silpnas, neigiamas (r = -0,177)	Ryšys labai silpnas, neigiamas (r = -0,122)
	Statistinio reikšmingumo lygmuo p	0,010 (statistiškai reikšmingas)	0,678 (statistiškai nereikšmingas)	0,029 (statistikai reikšmingas)
Užimamos pareigos	Ryšio stiprumas (koreliacijos koeficientas r)	Ryšys labai silpnas, teigiamas (r = 0,027)	Ryšys labai silpnas, teigiamas (r = 0,177)	Ryšys vidutinis, neigiamas (r = -0,412)
	Statistinio reikšmingumo lygmuo p	0,810 (statistiškai nereikšmingas)	0,172 (statistiškai nereikšmingas)	0,056 (statistiškai nereikšmingas)

Iš lentelės duomenų matyti, kad Mažeikių rajono savivaldybės administracijos vadovų lyderio savybių išreikštumo laipsnį iš tiriamų veiksnių labiausiai įtakoja lytis (vyrams būdingas aukštesnis), amžius (didėjant amžiui, mažėja lyderio savybių išreikštumo laipsnis) ir darbo patirtis (didėjant darbo stažui, mažėja lyderio savybių išreikštumo laipsnis).

Kitam vadovų socialinės-psichologinės kompetencijos faktoriui — klausymosi įgūdžiams didžiausią įtaką turi lytis: gerus klausymosi įgūdžius turi daugiau moterų nei vyrų, be to, tarp jų nėra blogų klausytojų.

Iš trijų socialinės-psichologinės kompetencijos faktorių labiausiai nagrinėjamų veiksnių veikiamas vadovų savikontrolės laipsnis. Jį stipriausiai įtakoja lytis (vadovės moterys labiau geba valdyti savo emocijas) ir užimamos pareigos (aukštesnio lygio vadovai turi žemesnį savikontrolės laipsnį). Egzistuoja savikontrolės laipsnio ir amžiaus ryšys: vyresnio amžiaus vadovai turi aukštesnį savikontrolės laipsnį.

Analizuodami atskiro veiksnio įtakojamų įgūdžių skaičių, galime padaryti išvadą, kad labiausiai Mažeikių rajono savivaldybės administracijos vadovų socialinė-psichologinė kompetencija priklauso nuo lyties, kiek mažiau nuo amžiaus, užimamų pareigų ir darbo patirties.

Tyrimo metu nustatyta, kad egzistuoja vadovų socialinės-psichologinės kompetencijos vertinimo skirtumai, kai ją vertina patys vadovai ir kai ją vertina jų pavaldiniai. Pavaldiniai žymiai geriau nei patys vadovai vertina vadovų lyderio savybių išreikštumą, tačiau blogiau — vadovų klausymosi įgūdžius. Vadovų gebėjimą valdyti emocijas tiek patys vadovai, tiek ir pavaldiniai daugiausia vertina vidutiniškai (atitinkamai 61,5 ir 61,6 proc.).

IŠVADOS

Vadyboje nėra nė vienos visa apimančios ar tobulos teorijos - kiekviena turi savo taikymo apribojimų ir silpnųjų vietų.

Kompetencijos sąvoką apibūdina trys raktiniai žodžiai: žinios, įgūdžiai, ir gebėjimai, tačiau tai nėra kompetencijos sinonimai. Kai šis sąvokų derinys bus pritaikytas konkretiems darbo uždaviniams ir problemoms, kurių reikalauja susidariusios aplinkybės, tik tuomet tai bus galima laikyti kompetencija.

Skirtumas tarp kompetencijos ir kvalifikacijos sampratų nėra esminis ir kai kurie tyrėjai linkę jas sutapatinti. Tačiau kompetencija yra daug platesnis požiūris, nei kvalifikacija. Ji apima savęs suvokimą, asmenines charakteristikas, motyvus, vertybes, požiūrius. Taigi kompetencija yra daugiau holistinio pobūdžio.

Vadovas, siekdamas efektyviai valdyti organizaciją, privalo turėti platų kompetencijų diapazoną. Išskiriamos šios pagrindinės kompetencijos: socialinė-psichologinė kompetencija, asmeninė kompetencija, metodinė kompetencija, profesinė kompetencija, veiklos kompetencija, konceptualinė kompetencija, techninė kompetencija, dalykinė kompetencija, emocinė kompetencija, intelektinė kompetencija, moralinė kompetencija. Pati svarbiausia vadovo darbe yra socialinė-psichologinė kompetencija.

Socialinę-psichologinę kompetenciją galima formuoti įvairiais metodais. Pagrindinės priemonės: saviugda, grupinė socialinė-psichologinė treniruotė, grupinis mokymas. Metodo pasirinkimas priklauso nuo vadovo esamo ir siekiamo kompetencijos lygio, motyvacijos, asmeninių savybių.

Mažeikių rajono savivaldybės administracijos vadovų lyderio savybių išreikštumo laipsnį iš tiriamų veiksnių labiausiai įtakoja lytis (vyrams būdingas aukštesnis laipsnis), amžius (didėjant amžiui, mažėja lyderio savybių išreikštumo laipsnis) ir darbo patirtis (turintys didelę darbo patirtį žmonės turi silpniau išreikštas lyderio savybes nei jauni, ambicingi, planų ateičiai turintys vadovai).

Kitam vadovų socialinės-psichologinės kompetencijos faktoriui — klausymosi įgūdžiams didžiausią įtaką turi lytis: gerus klausymosi įgūdžius turi daugiau moterų nei vyrų, be to, tarp jų nėra blogų klausytojų. Tyrimo rezultatai parodė, kad, didėjant amžiui, gerėja klausymosi įgūdžiai, ir kad darbo patirtis veikia atvirkščiai: kuo didesnė darbo patirtis, tuo prastesni klausymosi įgūdžiai

Iš trijų socialinės-psichologinės kompetencijos faktorių vadovų savikontrolės laipsnis labiausiai veikiamas nagrinėjamų veiksnių. Jį stipriausiai įtakoja lytis (vadovės moterys labiau geba valdyti savo emocijas) ir užimamos pareigos (aukštesnio lygio vadovai turi žemesnį savikontrolės laipsnį, mažiau kontroliuoja savo elgesį). Egzistuoja savikontrolės laipsnio ir amžiaus ryšys: vyresnio amžiaus vadovai geriau sugeba valdyti emocijas.

Analizuodami atskiro veiksnio įtakojamų įgūdžių skaičių, galime padaryti išvadą, kad labiausiai Mažeikių rajono savivaldybės administracijos vadovų socialinė-psichologinė kompetencija priklauso nuo lyties, kiek mažiau nuo amžiaus, užimamų pareigų ir darbo patirties.

Egzistuoja vadovų socialinės-psichologinės kompetencijos vertinimo skirtumai, kai ją vertina patys vadovai ir kai ją vertina jų pavaldiniai. Pavaldiniai žymiai geriau nei patys vadovai vertina vadovų lyderio savybių išreikštumą, tačiau blogiau — vadovų klausymosi įgūdžius. Vadovų gebėjimo valdyti emocijas vertinimas skiriasi nežymiai.

SIŪLYMAI IR REKOMENDACIJOS

Priėmimą į savivaldybių administracijas reglamentuoja Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas, tai yra, pretendentas į pareigas atrenkamas konkurso tvarka: laikomas egzaminas raštu (testas) ir žodžiu. Tačiau egzamino metu tikrinama tik dalykinė pretendento kompetencija, todėl yra didelė rizika, kad įsidarbinusieji gali turėti nepakankamus socialinės-psichologinės kompetencijos įgūdžius. Siekiant sumažinti tokią riziką, būtų tikslinga atrankos į pareigas metu taikyti egzistuojančius socialinės-psichologinės kompetencijos modelius arba sukurti naujus, pritaikant juos konkrečiai situacijai.

Reikėtų įvertinti dirbančių savivaldybės tarnautojų socialinę-psichologinę kompetenciją, taikant kuo platesnį tyrimo modelių diapazoną. Būtų gerai, kad vertinimą atliktų tos srities specialistai, turintys reikalingų žinių, sugebėjimų ir priemonių.

Atliktas tyrimas parodė, kad vadovams reikėtų susirūpinti savo socialine-psichologine kompetencija, todėl savivaldybės Taryba turėtų skirti pakankamai lėšų savivaldybės administracijos tarnautojų kompetencijos lygiui kelti įvairiuose mokymo kursuose, seminaruose ir pan.

Tačiau pirmiausia turi susiformuoti pačių vadovų poreikis tobulinti savo socialinius įgūdžius. Esant tokiam poreikiui, kompetenciją galima tobulinti ir saviugdos principu. Svarbu suprasti, kad, anot kinų išminties, „žemę reikia giliai įdirbti, žinojimą — nuolatos tobulinti“, užsibrėžti realius tikslus ir nuosekliai jų siekti.

LITERATŪRA

1. Almonaitienė, J., Antinienė, D., Ausmanienė, N, Lekavičienė, R. ir kt. (2003). *Bendravimo psichologija*. Leidykla Technologija. Kaunas.
2. Argyle, M. (1996). *Social skills*. Companion Encyclopedia of Psychology. Nr. 1.
3. Агватер, И. (1984). *Я вас слушаю*. Москва: Экономика.
4. Barnett, R. (1993). *The Limits of Competence*. London: SRHE&Open University Press.
5. Barvydienė, V. ir Kasiulis, J. (1998). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Leidykla Technologija.
6. Barzdžiukienė, L. D., Celiešienė, V. ir Kaulakienė, A.(2005). *Baigiamasis studijų darbas. Kalbininkų patarimai: teorija ir tvarkyba*. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. Vilnius: Technika.
7. Bitinas, B. (1998). *Ugdymo tyrimų metodologija*. Vilnius: Jošara.
8. Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager*. New York: John Wiley.
9. Bowden, J., Marton, F. (1998). *The University of Learning*. London: Kogan Page.
10. Chernis, C., & Goleman, D. (2001). *The emotionally intelligent workplace: how to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations*. A. Wiley Imprint, United States of America.
11. Chreptavičienė, V. (1999). *Dalykinė komunikacija ir jos ugdymo gairės universitetinėse studijose*. Socialiniai mokslai.
12. Česnavičiai, S., A. (1998). *Bendravimo menas - socionika*. Vilnius.
13. Drucker, P. F. (2004). *Valdymo iššūkiai XXI amžiuje*. Vilnius.
14. Edvardsson, B., Thomasson, B. ir Ovretveit J. (1994.). *Quality of Service. Making it Really Work*. McGraw-Hill Book Company.
15. Eraut, M. (1990) *Developing Professional Knowledge and Competence*. London: The Palmer Press.
16. Furst, M. (1999). *Psichologija*. Vilnius: LUMEN leidykla.
17. Garalis, A. (1999). *Sisteminis-holistinis požiūris į vadovo pasirengimą: bendravimo (komunikacinių) sugebėjimų formavimas saviugdos mokymo ir valdymo procese*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 11.

18. Good, C. V. (1959). *Dictionary of Education*. N.Y., Toronto, London:Mcdraw-Hill BookCompany.
19. Goleman, D. (2001). *Emocinis intelektas*. Vilnius: Presvika.
20. Ivanovic, A., Collin, P. (1997). *Dictionary of Human Resources&Personnel Management*. Peter Collin Publishing Ltd.
21. Jacikevičius, A. (1995). *Žmonių grupių (socialinė) psichologija*. Vilnius: Žodynas.
22. Jovaiša, T., Shaw, S. (1998). *Žvilgsnis į bendrųjų gebėjimų ugdymą Rytų ir Centrinėje Europoje (partnerių šalyse)*. Profesinis rengimas.Tyrimai ir realijos. Kaunas:VDU.
23. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Leidykla Technologija. Kaunas.
24. Jucevičienė, P. ir Lepaitė, D. (2000). *Kompetencijos smpratos erdvė*. Socialiniai mokslai. Nr. 1 (22).
25. Juralevičienė, J. (2003). *Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos teoriniai ir teisiniai aspektai*. Viešojo politika ir administravimas. Nr.5
26. Kardelis, K. (1997). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Technologija.
27. Kasiulis, J. ir Barvydienė, V. (2004). *Vadovavimo psichologija*. Leidykla Technologija. Kaunas.
28. Kirby, J., Žydžiūnaitė, V. ir kt. (1999). *Bendrieji gebėjimai*. Mokytojo knyga. Vilnius.
29. Kouzes, J. M. ir Posner, B. Z. (2003). *Iššūkis vadybai*. Kaunas: Smaltijos leidykla
30. Lane, J. E. (2001). *Viešasis sektorius*. Vilnius: Margi raštai.
31. Lekavičienė, R. (2000). *Skirtingos socialinės kompetencijos studentų savivertė ir psichologinė savijauta mokantis*. Ugdymo psichologija. 3t.,Nr.,p. 35-45.
32. Lekavičienė, R. (2001). *Socialinės kompetencijos psichologiniai kriterijai ir vertinimas*. Monografija. Kaunas: VDU.
33. Lekavičienė, R. (2002.07.25). *Socialinė darbuotojo kompetencija - kas tai?* „Verslo žinios“.
34. Lepaitė, D. (2001). *Kompetenciją plėtojančių studijų programų lygio nustatymo metodologija (verslo studijų atvejis)*. Daktaro disertacija. Kauno technologijos universitetas. Kaunas.
35. Lileikienė, A. Šaparnis, G. ir Tamošiūnas T. (2004). *Magistro darbo rengimo metodika*. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
36. McClelland, D.C. (1973). *Testing for Competence Rather Than for „Intelligence“*. American Psychologist, Vol. 28, No1.

37. Pacevičius, J. (2001). *Mokytojo socialinė-psichologinė kompetencija: struktūra ir formavimo būdai*. Mokslinės konferencijos pranešimai. Šiauliai.
38. Payton, E. (2000). *Teacher Competency: What Administrators Can Do*. Education, 8(1).
39. Parsons, W. (2001). *Viešojo politika*. Vilnius: Eugrimas.
40. Pearson, A. (1984). *Competence: A Normative Anglysis*. Washington. D.C.:University Press of America.
41. *Psichologija studentui*. (2000). Kaunas: Leidykla Technologija.
42. *Psichologijos žodynas*. (1993). Red. Augis R. ir Kočiūnas R. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidykla.
43. Пугачев, В. П. (2000). Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом. Москва.
44. Pukėnas, K. (2005). *Sportinių tyrimų duomenų analizė SPSS programa*. Mokomoji knyga. Kaunas.
45. Razauskas, R. (1997). *Aš vadovas. Gero vadovo beieškant*. Vilnius.
46. Robbins, Stephen P. (2002). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. UAB „Poligrafija ir informatika“.
47. Riomeris, M. (1995). *Valstybė: Pradai*, T.1, T.2.
48. Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
49. Seilius, A. (2001). *Vadovavimas sprendimų priėmimo procesui*. Kaunas.
50. Sokol, J. (2001). *Idealaus vadybininko pasaulis*. Vadovo pasaulis. Nr. 9.
51. Spencer, L., Spencer, S. (1993). *Competence at Work: Models for Supperior Perfomance*. John Wiley&Sons Inc.
52. Suslavičius, A. ir Valickas, G. (1999). *Socialinė psichologija teisėtvarkos darbuotojams*. Vilnius:Lietuvos teisės akademija.
53. Suslavičius, A. (1998). *Socialinė psichologija*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
54. Suslavičius, A. (1995). *Socialinė psichologija*. Kaunas: Šviesa.
55. Tamošiūnas, T. (2003). *Socialinių tyrimų kvalifikacinis darbas: įvado struktūra*. Mokomoji knyga. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
56. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius.
57. Vaitkevičiūtė, V. (2004). *Tarptautinių žodžių žodynas*. Leidykla „Žodynas“. Vilnius.

58. Vaitkevičius, R. (2005). *SPSS įvadas mokyklų vadovams ir mokytojams*. Mažeikiai.
59. Želvys, R. (1995). *Bendravimo psichologija*. Vilnius: Valstybinis Leidybos Centras.
60. Žydžiūnaitė, V. (2000). *Bendrujų gebėjimų ugdymas rengiant slaugytojus, kaip slaugos veiklos efektyvumo prielaida*. Suaugusiųjų švietimas dabarčiai ir atečiai. Straipsnių rinkinys. Kaunas:VDU.
61. *Apklausa: penktadalis darbuotojų Lietuvoje nenori dirbti su savo vadovais*. [Internete]. [žiūrėta 2006-11-20]. Prieiga per internetą: ([http://www.delfi.lt/archive/article.php?id\(11020851](http://www.delfi.lt/archive/article.php?id(11020851)(
62. Bar-On R. *The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI)* [Internete]. [žiūrėta 2006-06-03]. Prieiga per internetą:
<http://www.eiconsortium.org/research/baron_model_of_emotional_social_intelligence.pdf>
63. *Valstybės tarnybos įstatymas*. Valstybės žinios. – 1999, Nr. 65-2130.
64. *Viešojo administravimo įstatymas*. Valstybės žinios. – 1999, Nr. 60-1945.
65. *Vietos savivaldos įstatymas*. Valstybės žinios. – 1994, Nr. 55-1049.
66. Mažeikių rajono savivaldybės tarybos 2006 m. lapkričio 30 d. sprendimas Nr. T1-305 „Dėl Mažeikių rajono savivaldybės administracijos struktūros ir nuostatų patvirtinimo“.

PRIEDAI

1 Priedas

TESTAS VADOVAMS

Pildymo instrukcija

Maloniai prašau nuoširdžiai atsakyti į visus Jums pateiktus teiginius. Galimi atsakymų variantai: „taip“ arba „ne“. **Atsakymų lentelėje atitinkamame langelyje reikiamą atsakymo variantą pažymėkite kryželiu.** Stebėkite, kad teiginio numeris sutaptų su atitinkamu numeriu atsakymų lape.

Atsakinėdami ilgai nemąstykite, remkitės pirmu į galvą atėjusiu atsakymo variantu. Nesistenkite „pagerinti“ savo atsakymų ir suteikti jiems pageidaujamą kryptį. Atsakymuose turi atsispindėti Jums būdingas, autentiškas elgesys.

Jums gali būti nelengva pasirinkti vieną atsakymą iš dviejų. Nežiūrint į tai, pasistenkite pažymėti Jums labiausiai tinkantį variantą. Nepraleiskite nei vieno teiginio.

Pildant savo vardo ar pavardės nurodyti nereikia. Jūsų pateikti atsakymai bus laikomi paslapyje.

Testas skirtas klausymosi, savikontrolės bei vadovų lyderio savybių išreikštumo laipsniui įvertinti. Tyrimą atlieka Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto vadybos magistrantūros 2 kurso studentė Julija Balvočienė.

TEIGINIAI:

1. Man dažnai tenka būti aplinkinių dėmesio centre.
2. Manau, kad daugelis mane supančių žmonių užima aukštesnę padėtį visuomenėje ir yra labiau gerbiami aplinkinių, nei aš.
3. Būdamas tarp lygiaverčių man visuomenine padėtimi žmonių, aš vengiu išsakyti savo nuomonę, netgi jei tai būtina.
4. Vaikystėje aš mėgau vadovauti savo žaidimų partneriams.
5. Jaučiu pasitenkinimą, kai man pavyksta įtikinti savo teisumu žmogų, prieš tai man prieštaravusį.

6. Aplinkiniai kartais mane apibūdina kaip neryžtingą žmogų.
7. Manau, kad visa, kas yra vertingiausio pasaulyje, sukūrė keletas išskirtinių žmonių.
8. Man reikalingas patarėjas, galintis suteikti kryptį mano profesinei veiklai.
9. Man yra tekę prarasti savitvardą bendraujant su žmonėmis.
10. Man būna malonu pastebėjus, kad aplinkiniai prisibijo manęs.
11. Tiek darbinių susirinkimų, tiek draugiškų susibūrimų metu aš stengiuosi atsisėsti į tokią vietą, iš kurios galėčiau viską kontroliuoti ir kuri man padėtų atkreipti dėmesį į save.
12. Galėčiau save apibūdinti kaip imponuojančios išvaizdos žmogų.
13. Aš esu svajotojas.
14. Sutrinku, kai mane supantys žmonės nesutinka su mano nuomone.
15. Kartais aš imuosi asmeninės iniciatyvos organizacinėje veikloje.
16. Džiaugiuosi, jei pavyksta kam nors kitam suversti atsakomybę už mano nevykusį sprendimą.
17. Manau, kad tikras vadovas yra tas, kuris pats nuderba visus darbus, netgi smulkmenas, o ne tas, kuris moka tik vadovauti.
18. Man labiau patinka bendradarbiauti su paklusniais žmonėmis.
19. Aš vengiu aštrių diskusijų, ginčų.
20. Vaikystėje man dažnai tekdavo susidurti su tėvo ar motinos valdingumu.
21. Profesinėse diskusijose man pavyksta į savo pusę palenkti tuos, kurie man prieštaravo.
22. Jei bevaikščiojant miške su draugais paklystume, tai parinkti kelią patikėčiau labiausiai kompetentingam žmogui.
23. Manau, kad geriau būti „pirmu kaime“, negu „antru mieste“.
24. Esu žmogus, galintis daryti įtaką aplinkiniams.
25. Patyręs nesėkmę kurioje nors veiklos srityje, daugiau niekuomet nesiimčiau asmeninės iniciatyvos toje veikloje.
26. Mano nuomone svarbiau, kad lyderis būtų kompetentingas, nei kad pasižymėtų stipriomis charakterio savybėmis.
27. Visuomet stengiuosi suprasti kitus žmones, jų padėtį.
28. Aš laikausi disciplinos.
29. Vadovas, kuris viską sprendžia pats, man yra priimtinesnis už vadovą, kuris nuolat konsultuojasi su kitais.

30. Manau, kad kolegialus vadovavimo stilius yra naudingesnis kolektyvui nei autoritarinis.
31. Man dažnai susidaro įspūdis, jog esu išnaudojamas kitų.
32. Esu žmogus, „neieškantis žodžio kišenėje“.
33. Jei susirinkime ar pasitarime mano nuomonė skiriasi nuo kitų dalyvių, tačiau būnu įsitikinęs savo teisumu, tai būtinai ginu savo požiūrį.
34. Veiklos interesai man yra svarbesni už mano ar aplinkinių žmonių interesus.
35. Nerimauju, kai kurioje nors veikloje man tenka labai didelė atsakomybė.
36. Geriau būti gero vadovo pavaldiniu, nei būti vadovu.
37. Norint, kad šeimininis gyvenimas būtų sėkmingas, sprendimus turi priimti vienas iš sutuoktinių.
38. Man yra tekę pasiduoti įkalbinėjimams ir nusipirkti tai, kas tuo metu man buvo visiškai nereikalinga.
39. Manau, kad mano organizaciniai sugebėjimai yra aukštesni nei vidutiniai.
40. Sunkumai mane smukdo ir neskatina veikti aktyviau.
41. Aš atvirai kritikuoju savo pažįstamus, kai jie to nusipelno.
42. Manau, kad mano nervinė sistema sėkmingai atlaiko gyvenimo tempą.
43. Jei man tenka ką nors reorganizuoti, tai pakeitimus atlieku nedelsdamas.
44. Aš sugebu nutraukti pernelyg šnekų pašnekovą, jei tai būtina.
45. Jei nori būti laimingas, reikia gyventi nepastebimai.
46. Manau, kad kiekvienas žmogus, savo žmogiškųjų gebėjimų vedinas, turi atlikti kažką didingo.
47. Ankstyvoje jaunystėje man norėjosi tapti išskirtinės profesijos atstovu (poetu, dailininku, kompozitoriumi, kosmonautu ir pan.)
48. Labiau mėgstu klausytis didingos ir garsios muzikos, nei lyriškos ir tylios.
49. Jaudinuosi susitikimų su svarbiais žmonėmis metu.
50. Man dažnai tenka sutikti žmonių, valingesnių už mane.
51. Aš greitai perprantu pašnekovo mintis ir toliau klausytis man būna nebeįdomu.
52. Kantriai laikiu kol pašnekovas baigs savo pasakojimą.
53. Pokalbio metu visą savo dėmesį sukoncentruoju į pašnekovo pasakojimą.
54. Stengiuosi suprasti, ką pašnekovas bando nuo manęs nuslėpti ir kodėl.

55. Kartais pertraukiu pašnekovą, siekdamas patikslinti kai kurias detales, mane dominančius faktus.
56. Bandau pakeisti pokalbio temą, jei ji man atrodo nuobodi.
57. Visuomet pastebiu pašnekovo kalbos ir elgesio klaidas.
58. Manau, kad ne kiekvienas žmogus yra vertas mano dėmesio.
59. Iš kiekvieno pokalbio stengiuosi išgauti maksimalų kiekį informacijos.
60. Galiu ramiai išklausyti žmogų, su kurio nuomone visiškai nesutinku.
61. Suvokęs pokalbio esmę, mintyse svarstau savo pasisakymo variantus.
62. Man sunku iki galo išklausyti išsamius ir ilgus paaiškinimus.
63. Pokalbio metu stengiuosi įsiminti būtiną informaciją ir smulkmenas.
64. Dažniausiai klausausi tik iš mandagumo.
65. Norėdamas suprasti pašnekovo jausmus bei ketinimus, bandau įsivaizduoti save jo vietoje.
66. Išgirdęs nuomonę, kuriai nepritariu, būtinai išsakau savąją.
67. Stengdamasis parodyti supratingumą, pokalbio metu dažniau sakau pašnekovui „taip“ nei „ne“.
68. Aš visuomet tiesiai atsakau į klausimus, nebandau išvengti atsakymo.
69. Žmonės mielai bendrauja su manimi.
70. Išklausęs pašnekovo kalbos, aš būtinai išsakau ir savo nuomonę.
71. Aš vengiu pokalbių su nepažįstamais žmonėmis, net jei jie to nori.
72. Didžiąją pokalbio dalį aš žiūriu pašnekovui į akis.
73. Aš niekuomet nepamirštu, kad mano ir mano pašnekovo požiūriai į tas pačias problemas gali skirtis.
74. Didžiąją pokalbio dalį aš deduosi klausęs pašnekovo, tačiau iš tiesų tuo metu mąstau apie savo problemas ir rūpesčius.
75. Paprastai išeitį iš problemos randu anksčiau, nei pašnekovas baigia pasakojimą.
76. Visuomet pamenu, kad aš ir mano pašnekovas galime skirtingai suvokti tų pačių žodžių reikšmę.
77. Aš pataisau klaidas gerai man pažįstamo pašnekovo kalboje.
78. Nesiklausau žmogaus, kurį laikau nekompetentingu arba kurio nuomonės negerbiu.
79. Paprastai bendravimas su žmonėmis, netgi su menkai pažįstamais, man teikia malonumą.

80. Aš dažniau klausausi kitų, nei pats kalbu.
 81. Man sunku pataikauti kitiems žmonėms.
 82. Norėdamas atkreipti dėmesį, aš galėčiau apsimesti kvaileliu.
 83. Galėčiau tapti neblogu aktoriumi.
 84. Aplinkiniams kartais atrodo, kad kai kuriuos dalykus aš pergyvenu giliau nei reikėtų.
 85. Aš retai būnu aplinkinių dėmesio centre.
 86. Skirtingose situacijose, bendraudamas su skirtingais žmonėmis, aš elgiuosi skirtingai.
 87. Aš galiu ginti tik tai, kuo esu visiškai įsitikinęs.
 88. Siekdamas savo tikslų ir gerų santykių su žmonėmis, aš galiu būti toks, kokį jie nori mane matyti.
 89. Aš galiu draugiškai elgtis su žmonėmis, kurių iš tiesų negaliu pakęsti.
 90. Aš visada esu toks, koks atrodau.
-

2 Priedas

Unknown Format

Lytis ☐ moteris Vadovaujamo darbo stažas savivaldybės administracijoje

☐ vyras Esate ☐ aukštesniojo lygio vadovas (pvz., vedėjas, seniūnas)

Amžius ☐ vidutiniojo lygio vadovas (pvz., pavaduotojas)

Išsilavinimas ☐ žemesniojo lygio vadovas (kitos pareigos)

Bendras vadovaujamo darbo stažas Pavaldinių skaičius

ATSAKYMŲ LENTELĖ

Dėkoju, kad sutikote dalyvauti šiame tyrime!

3 Priedas

TESTAS PAVALDINIAMS

Pildymo instrukcija

Maloniai prašau nuoširdžiai atsakyti į visus Jums pateiktus teiginius. Galimi atsakymų variantai: „taip“ arba „ne“. Atsakymų lentelėje atitinkamame langelyje reikiamą atsakymo variantą pažymėkite kryželiu. Stebėkite, kad teiginio numeris sutaptų su atitinkamu numeriu atsakymų lape.

Atsakinėdami ilgai nemąstykite, remkitės pirmu į galvą atėjusiu atsakymo variantu. Nesistenkite „pagerinti“ savo atsakymų ir suteikti jiems pageidaujamą kryptį. Atsakymuose turi atsispindėti Jūsų vadovui būdingas elgesys.

Jums gali būti nelengva pasirinkti vieną atsakymą iš dviejų. Nežiūrint į tai, pasistenkite pažymėti Jums labiausiai tinkantį variantą. Nepraleiskite nei vieno teiginio.

Pildant savo vardo ar pavardės nurodyti nereikia. Jūsų pateikti atsakymai bus laikomi paslapyje.

Testas skirtas klausymosi, savikontrolės bei vadovų lyderio savybių išreikštumo laipsniui įvertinti. Tyrimą atlieka Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto vadybos magistrantūros 2 kurso studentė Julija Balvočienė.

TEIGINIAI

1. Mano vadovas dažnai būna aplinkinių dėmesio centre.
2. Manau, kad daugelis mano vadovą supančių žmonių užima aukštesnę padėtį visuomenėje ir yra labiau gerbiami aplinkinių, nei jis.
3. Būdamas tarp lygiaverčių visuomenine padėtimi žmonių, mano vadovas vengia išsakyti savo nuomonę, netgi jei tai būtina.
4. Aplinkiniai kartais mano vadovą apibūdina kaip neryžtingą žmogų.
5. Mano vadovui reikalingas patarėjas, galintis suteikti kryptį jo profesinei veiklai.
6. Bendraudamas su žmonėmis, mano vadovas kartais praranda savitvardą.
7. Mano vadovui būna malonu, kai aplinkiniai jo prisibijo.
8. Galėčiau apibūdinti savo vadovą kaip imponuojančios išvaizdos žmogų.

9. Mano vadovas sutrinka, kai jį supantys žmonės nesutinka su jo nuomone.
10. Mano vadovas stengiasi kam nors kitam suversti atsakomybę už savo nevykusį sprendimą.
11. Mano vadovas vengia aštrių diskusijų, ginčų.
12. Profesinėse diskusijose mano vadovui pavyksta į savo pusę palenkti tuos, kurie jam prieštaravo.
13. Manau, kad mano vadovas yra žmogus, galintis daryti įtaką aplinkiniams.
14. Mano nuomone svarbiau, kad lyderis būtų kompetentingas, nei, kad pasižymėtų stipriomis charakterio savybėmis.
15. Vadovas visuomet stengiasi suprasti kitus žmones, jų padėtį.
16. Mano vadovas visuomet laikosi disciplinos.
17. Manau, kad kolegialus vadovavimo stilius yra naudingesnis kolektyvui nei autoritarinis.
18. Mano vadovas yra žmogus, „neieškantis žodžio kišenėje“.
19. Jei susirinkime ar pasitarime vadovo nuomonė skiriasi nuo kitų dalyvių, jis būtinai gina savo požiūrį.
20. Veiklos interesai mano vadovui yra svarbesni už jo ar aplinkinių žmonių interesus.
21. Manau, kad mano vadovo organizaciniai sugebėjimai yra aukštesni nei vidutiniai.
22. Mano vadovas atvirai kritikuoja savo pažįstamus, kai jie to nusipelno.
23. Mano vadovas sugeba nutraukti pernelyg šnekų pašnekovą, jei tai būtina.
24. Mano vadovas jaudinasi susitikimų su svarbiais žmonėmis metu.
25. Vadovas kantriai laukia, kol pašnekovas baigs savo pasakojimą.
26. Vadovas kartais nutraukia pašnekovą, siekdamas patikslinti kai kurias detales, jį dominančius faktus.
27. Vadovas, išgirdęs nuomonę, kuriai nepritaria, būtinai išsako savąją.
28. Vadovas visuomet tiesiai atsako į klausimus, nebando išvengti atsakymo.
29. Žmonės mielai bendrauja su mano vadovu.
30. Išklausęs pašnekovo kalbos, vadovas būtinai išsako ir savo nuomonę.
31. Kalbėdamas vadovas žiūri pašnekovui į akis.
32. Vadovas pataiso klaidas mano kalboje.
33. Vadovas dažniau klausosi kitų, nei pats kalba.
34. Norėdamas atkreipti dėmesį, vadovas galėtų apsimesti ir kvailėliu.
35. Manau, vadovas galėtų tapti neblogu aktoriumi.

36. Man kartais atrodo, kad kai kuriuos dalykus vadovas pergyvena giliau, nei reikėtų.
37. Vadovas retai būna aplinkinių dėmesio centre.
38. Skirtingose situacijose, bendraudamas su skirtingais žmonėmis, mano vadovas elgiasi skirtingai.
-

4 priedas

Unknown Format

Lytis ☐ moteris

☐ vyras

Amžius

Išsilavinimas ☐ aukštasis universitetinis ar jam prilygintas

☐ aukštasis neuniversitetinis ar jam prilygintas

☐ vidurinis

Darbo stažas savivaldybės administracijoje

ATSAKYMŲ LENTELĖ

Dėkoju, kad sutikote dalyvauti šiame tyrime!

5 priedas

PATVIRTINTA

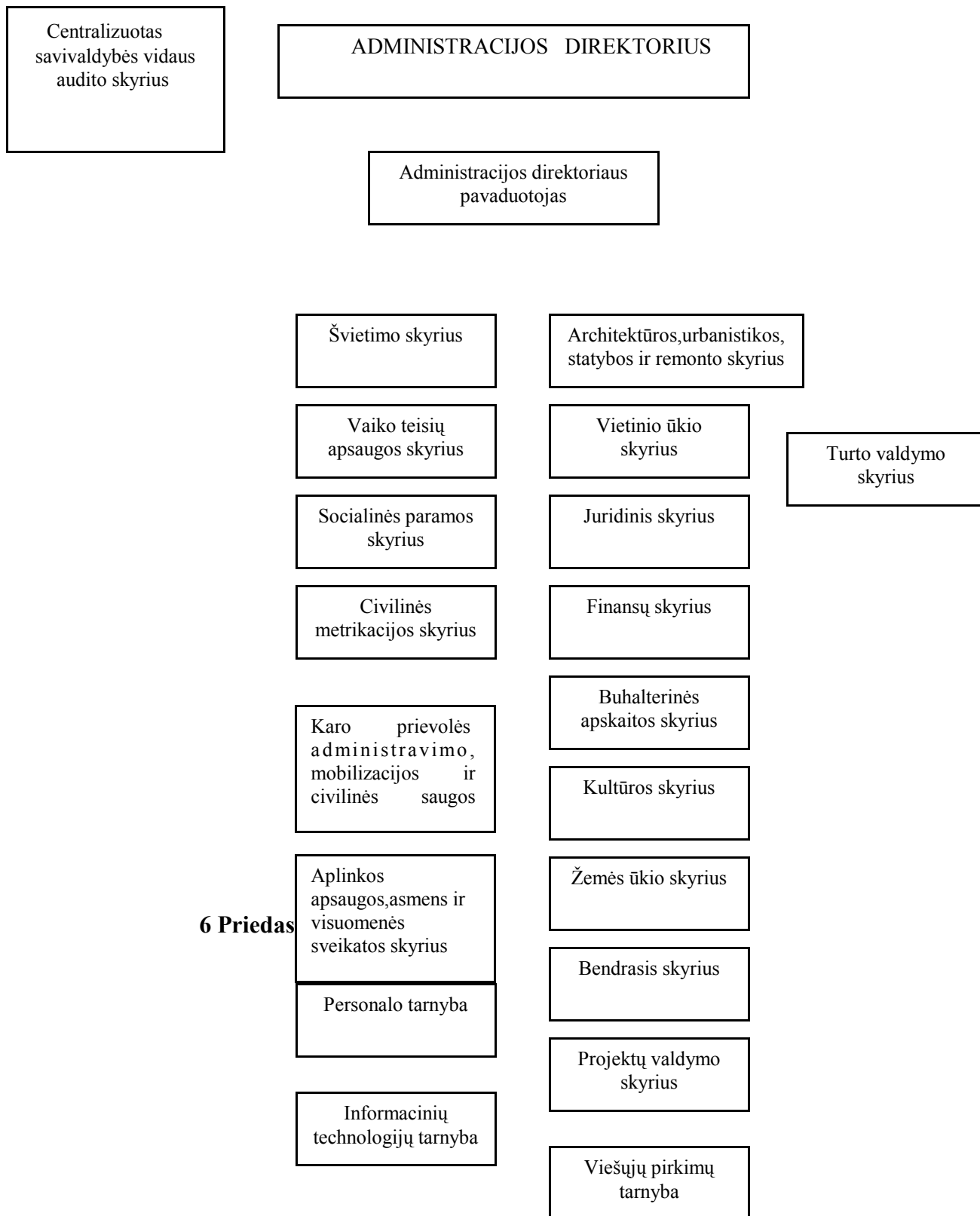
Mažeikių rajono savivaldybės tarybos

2006 m. lapkričio 30 d. sprendimu Nr. T1-305

MAŽEIKIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS

Mažeikių seniūnija
Mažeikių apylinkės
Viekšnių seniūnija
Sedos seniūnija
Tirkšlių seniūnija
Reivyčių seniūnija
Laižuvos seniūnija
Židikų seniūnija
Šerkšnėnų seniūnija

STRUKTŪRA



6 Priedas

KORELIACIJA

		Lytis	Amžius	Išsilavinimas	Bendras vadovaujamo darbo stažas	Darbo stažas administracijoje	Vadovavimo lygmuo
Lytis	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 , 26	,074 ,719 26	-,116 ,571 26	-,215 ,292 26	,088 ,670 26	-
Amžius	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,074 ,719 26	1 , 26	,341 ,089 26	,695** ,000 26	,659** ,000 26	-
Išsilavinimas	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,116 ,571 26	,341 ,089 26	1 , 26	,343 ,086 26	,367 ,065 26	-
Bendras vadovaujamo darbo stažas	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,215 ,292 26	,695** ,000 26	,343 ,086 26	1 , 26	,544** ,004 26	-
Darbo stažas administracijoje	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,088 ,670 26	,659** ,000 26	,367 ,065 26	,544** ,004 26	1 , 26	-
Vadovavimo lygmuo	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,283 ,161 26	,169 ,410 26	-,052 ,802 26	,311 ,122 26	,336 ,093 26	-
Pavaldinių skaičius	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,173 ,397 26	,321 ,110 26	,313 ,119 26	,332 ,097 26	,232 ,255 26	-
Lyderio savybių išreikštumo laipsnis	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,199 ,331 26	-,354 ,076 26	,076 ,712 26	-,207 ,309 26	-,243 ,231 26	-
Mokėjimas klausyti	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,052 ,800 26	,113 ,581 26	,039 ,851 26	-,177 ,387 26	-,223 ,274 26	-
Savikontrolės laipsnis	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,433* ,027 26	,264 ,193 26	-,089 ,666 26	-,122 ,551 26	-,072 ,728 26	-

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

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