

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**DARBUOTOJŲ VADYBINĖS KOMPETENCIJOS ĮTAKA  
ORGANIZACIJOS VALDYMUI**

**Magistro darbas  
Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03 S)**

**Magistro darbo autorius**  
VAM-3 gr. st. Kristina Tamašauskaitė Skėtrienė

**Vadovas**  
Prof. V. Laurutis

**Recenzentas**.....  
.....

## **ANOTACIJA**

Kristina Tamašauskaitė Skėtrienė

**Darbuotojų vadybinės kompetencijos įtaka organizacijos valdymui.** Magistro darbas.

Magistro darbe pateikiama vadybinės kompetencijos sampratos problematika; išanalizuotos ir susistemintos įvairių Lietuvos ir užsienio autorių kompetencijos teorijos, apibūdinti jų pagrindiniai skirtumai; pateikta kompetencijos lygių bei modelių analizė, jų taikymo galimybės ir ribotumai organizacijos kontekste; aptarti kompetencijos ugdymo ir vertinimo kriterijai bei išnagrinėtas kapitalo investicijų atsiperkamumas į darbuotojo kompetencijų sistemą. Darbe pateikiami vadovų bei vadybininkų vadybinės kompetencijos sampratos suvokimo tyrimo rezultatai, kuriais nusakytos vadybinės kompetencijos sampratos tendencijos organizacijoje. Tyrimas parodė, kad respondentai vertina save kaip kompetetingus, tačiau realios kompetencijos išraiška yra gerokai mažesnė, nei jie ją suvokia, bei patvirtinama autoriaus suformuluota mokslinio tyrimo hipotezė, kad vadybininko vadybinės kompetencijos svarba yra tiesiogiai susijusi su atliekamos veiklos lygmeniu.

## **THE ABSTRACT**

Kristina Tamašauskaitė Skėtrienė

**The employee management competence influence to the organisation management**

Master's work.

In this master's work there are presented the conception problems of the management competence; analysed and systemised competence theories of different Lithuanian and foreign authors; described the main differences; presented analysis of competence levels and models. The applying possibilities and limits in the organisation context. There are discussed competence training and estimating criteria and the capital investment pays dividends into the employee's competence system.

In this work there are presented the results of the research of management competence conception among the leaders and managers and according by them there are settled the management competence conception tendencies at work. The research presented that the respondents estimate themselves as competitive, but the real competence aspects are rather less than they understand them. It means the author's formed scientific research hypothesis is confirmed, that the employees face the competence importance, but they do not feel very competitive themselves.

## TURINYS

IVADAS.....	4
1. TEORINIAI TYRIMO PAGRINDAI.....	10
1.1. Vadybinės kompetencijos sampratos problematika.....	10
1.2. Priešingi požiūriai į vadybinę kompetenciją.....	16
1.3. Vadybinė kompetencija organizacijos kontekste.....	18
1.4. Kompetencijų sąsajos su veikla, kompetencijos lygių analizė.....	20
1.5. Vadovo įgūdžių sistema bei asmeninės savybės.....	21
1.6. Kompetencijos ir nekompetencijos modelių analizė.....	24
1.7. Vadybinės kompetencijos modelių taikymo galimybės ir ribotumai.....	27
1.8. Kompetencijų ugdymas ir vertinimas.....	29
1. 8. 1. Kompetencijos ugdymo centrų kūrimo modelis.....	29
1. 8. 2. Kompetencijų ugdymo pakopos.....	30
1. 8. 3. Kompetencijos vertinimo priemonės.....	32
1. 9. Kapitalo investicijos į darbuotojo kompetencijų sistemą.....	33
1. 9. 1. Investicijų į žmogiškąjį kapitalą aptarimas.....	33
1. 9. 2. Žmogiškojo kapitalo ir investicijų į jį optimalios apimties nustatymo modelių analizė.....	36
2. VADOVŲ BEI VADYBININKŲ VADYBINĖS KOMPETENCIJOS SUVOKIMO TYRIMAS IR REZULTATŲ ANALIZĖ.....	39
2.1. Tyrimo metodika.....	39
2.2. Demografinių duomenų analizė.....	41
2.3. Vadovo vadybinės kompetencijos suvokimo tyrimas.....	44
2.4. Verslo vadybininko vadybinės kompetencijos suvokimo tyrimas.....	59
2.5. Vadybinės kompetencijos suvokimo tyrimo pavienių klausimų apklausos rezultatai....	65
3. VADOVŲ KOMPETENCIJOS MODELIO ORGANIZACIJOJE AB ŠIAULIŲ BANKAS SUDARYMO PRINCIPAI.....	69
IŠVADOS IR SIŪLYMAI.....	77
LITERATŪRA.....	82
PRIEDAI.....	85

## IVADAS

**Problema.** Svarbiausias ir vienintelis darbuotojo darbo „įrankis“ yra *jis pats*. Nuo to „įrankio“ kokybės, nuo jo paruošimo darbui, iš esmės priklauso darbuotojo darbo kokybė. Taigi būtina kalbėti apie darbuotojų profesinę kompetenciją, kurią galime apibūdinti kaip funkcinį gebėjimą adekvačiai atlikti jam priskirtą veiklą, turėti pakankamą kvalifikaciją, žinias, įgūdžius, gebėjimus bei asmenines savybes. Vadinasi, galima teigti, kad žmogaus kompetencijos svarba tiesiogiai proporcinga jo atliekamo vaidmens reikšmingumui. Nors ir nemažai kalbama apie vadybinę kompetenciją kasdieninėje aplinkoje, šios sąvokos samprata yra gana įvairi ir skirtingai suvokiama bei interpretuojama. Šiuo laikotarpiu pagrindiniai organizacijos plėtros ištekliai yra žinios ir intelektualus kapitalas. Tai suvokdamos organizacijos ieško kompetetingų vadovų ir darbuotojų bei turėtų siekti ugdyti jų kompetenciją. Suvokiama, kad „kompetetingi žmonės yra ateities sėkmės raktas. Tik jie suteikia organizacijai konkurencinį pranašumą“ (Pickett, 1998).

Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą, keliami nauji reikalavimai ir tradicinei vadybinei kompetencijos sampratai. Vadovai yra tie žmonės, nuo kurių priklauso organizacijų ateitis, nuo kompetetingų jų sprendimų – visos organizacijos valdymo ir su ja susijusių subjektų sėkmė. Janušonio V. teigimu, tik penktadaliu atveju dėl klaidų, defektų, nuokrypių nuo normų kalti būna eiliniai darbuotojai, o 4/5 atvejų- vadovai. Todėl šiuolaikiniame žinių ir informacijos pasaulyje tampa vis sudėtingesnė vadovo veikla, o priimami sprendimai neretai turi didelę reikšmę ne tik organizacijos nariams, bet ir jos valdymui. Vadinasi, reikalavimai vadovų kompetencijai taip pat didėja ir kas ypač problematiška, nuolat kinta. Todėl kompetencija, kaip tyrimo objektas yra ypač aktuali ugdymo ir vadybos mokslo tyrinėjimų tema. Šių mokslų intereso bendrumas yra neatsitiktinis, kadangi kompetencijos problemos, kaip žmogiškųjų išteklių vadybos objektas, kylančios profesinėje veikloje, yra sprendžiamos visą gyvenimą besitęsiančio ir tęstinio ugdymo kontekste. Žmogiškųjų išteklių vadybos prasme yra tyrinėjami kompetencijos ištekliai ir problemos veiklos aspektu, o ugdymo mokslui kompetencija tampa jos ugdymo objektu. Todėl natūralu, kad kompetencija yra grindžiama jungtine vadybos ir ugdymo mokslų koncepcija.

Siekiant ugdymo priemonėmis užtikrinti vadovo kompetenciją, reikalingą konkrečiai veiklai atlikti, būtina žinoti ne tik veiklos specifiką, bet ir jos veiksmų lygius, atitinkamai- kompetencijos lygį, kuriuo remiantis turi būti planuojama ugdymo programa. Tačiau tai nelengva padaryti- viena vertus, kompetencija, kaip ugdymo programos tikslas, turi būti apibrėžta veikloje, kita vertus, kompetencijos ir veiklos lygių santykis tampa problematiškas dėl vis labiau kintančio darbo veiklos pobūdžio bet kurioje vadybinėje veikloje (Jucevičienė, 2000).

Mokslinėje literatūroje ši sąvoka taip pat nėra išsamiai išnagrinėta, nes „lygi šiol nėra prieita prie bendros nuomonės apie sąvoką „kompetencija“ ir manoma, kad tai yra neįmanoma (Grzeda 2001), bei gana įvairiai ir skirtingai suvokiama bei interpretuojama. Be to kryptingų mokslinių tyrimų, skirtų darbuotojų vadybinei kompetencijai tirti, taip pat stokoja.

**Pagrindinė problema.** *Nepaisant koncepcinio sąvokos įvairiaprasmiškumo, kompetencijos modeliai yra plačiai taikomi Vakarų Europos organizacijose valdant intelektualų potencialą (žmonių išteklius): atrenkant, vertinant ir ugdant vadovus, tačiau Lietuvoje, mokslinių tyrimų bei šių modelių taikymo organizacijose, stokoja.* Tyrime nagrinėjamas darbuotojų vadybinės kompetencijos suvokimas kompetencijos modelio atžvelgiu, bei tikėtini jo rezultatai. Siekiama nustatyti, kaip vadovų bei darbuotojų vadybinės kompetencijos sistema įtakoja organizacijos valdymą bei sudaryti optimalų kompetencijos modelį, orientuotą į efektyvų organizacijos valdymą, kuris būtų pagrįstas tyrimu bei atitinkamomis mokslinėmis teorijomis.

**Tyrimo aktualumas.** Gyvename informacijos amžiuje, kai nuolat kinta ir sudėtingėja darbo veikla. Dėl to, nuolat kinta bei didėja reikalavimai ir dirbančiųjų kompetencijai. Kompetencijos idėja tapo naudinga darbo įrankiu daugeliui vadybininkų, leidžiančių iš naujų pozicijų įvertinti savo bei pavaldinių veiklą. Taigi šiandien ir ateityje bus labai *aktualu*, kad darbuotojai keltų savo kvalifikaciją bei kompetencijos lygį – tokiu būdu plėtojamas ir tobulinamas organizacijos valdymas, dedamos visos pastangos, kad organizacija išliktų ir efektyviai dirbtų konkurencijos sąlygomis. Darbuotojų vadybinės kompetencijos tyrimas yra *aktualus, nes kompetencijos įgijimo, vertinimo ir plėtimo galimybės organizacijose yra nevienodos, o kai kada –ribotos, bei jos įtaka organizacijos valdymui yra labai svarbi.* Svarbu išsiaiškinti, kokios vadybinės kompetencijos laikomos pačiomis svarbiausiomis ir geriausiai įsisavintomis, o kur jaučiamas jų deficitas, bei sudaryti optimalią vadovų vadybinių kompetencijų vertinimo metodiką. Vadinasi, yra labai svarbu, kad kiekviena organizacija taikytų darbuotojų vadybinės kompetencijos koncepciją savo valdymo praktikoje.

**Tyrimo objektas.** Vadovų bei darbuotojų vadybinės kompetencijos sistema.

**Tyrimo dalykas.** AB Šiaulių banko ir kitų organizacijų vadovų bei darbuotojų nuostatos vadybinės kompetencijos sistemos komponentų atžvilgiu.

**Tyrimo tikslas.** Nustatyti organizacijos darbuotojų požiūrį į vadybinės kompetencijos sistemos svarbą idealiam bei realiam vadybininkui, ir parengti metodiką, kuri organizacijoms pasitarnautų kaip gairės analizuojant bei ruošiant reikalavimus savo skirtingų lygių vadovams.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Atskleisti vadybinės kompetencijos esmę ir dinamiką organizacijos kontekste.
2. Parengti vadovų bei vadybininkų nuostatų į vadybinės kompetencijos sistemą tyrimo metodiką bei ja remiantis nustatyti AB Šiaulių banko ir kitų atsitiktinai pasirinktų organizacijų darbuotojų kompetencijos komponentų svarbą bei įsisavinimo lygį.

3. Atlikti kompiuterinę statistinę, empirinių duomenų analizę. Interpretuoti bei apibendrinti antrinius duomenis.
4. Atlikti tyrimo rezultatų lyginamąją analizę.
5. Parengti vadovų kompetencijos modelio organizacijoje AB Šiaulių bankas sudarymo principus.

**Hipotezė.** Vadybininko vadybinės kompetencijos svarba yra tiesiogiai susijusi su jo atliekamos veiklos lygmeniu.

**Tyrimo bazė:**

**Metodologija.** a) tyrimas pagrįstas šiomis teorijomis: Kompetencijos termino vystymosi raida bus analizuojama Lietuvos ir išsivysčiusių Vakarų šalių kontekste. Remdamiesi kompetencijos termino reikšmių gausa, mokslininkai išskiria tam tikras kompetencijos termino hierarchines struktūras bei dinaminį aspektą (t.y. ryšį su veiklos (*activity*) samprata). Išsamesnius vadybinės kompetencijos tyrimus pradėjo JAV mokslininkas R. E. Boyatzis 1982 metais. Vėliau vadybinę kompetenciją nagrinėjo L.M. Spencer ir S.M. Spencer, V. Dulewitz, C. Woodrooffe ir kiti autoriai. Vadybinės kompetencijos tematika buvo nagrinėjama Jungtinėje Karalystėje, kur vadybinės kompetencijos pagrindu egzistuoja bendri profesiniai standartai. Vyraujančiuose kompetencijos modeliuose vadybinė kompetencija pateikiama kaip elgsenos arba rezultatų sinonimas, o kompetencijos- įgūdžių, žinių, požiūrių arba asmeninių savybių, kurios apibrėžia elgesį, sinonimas.

Lietuvoje ilgą laiką kompetencijos samprata nebuvo akcentuota, tik pastarųjų metų tyrinėjimuose R. Laužackas<sup>1</sup> atskiria kompetencijos ir kvalifikacijos terminus bei teigia, kad kompetencijos pagrindas yra kvalifikacija, tačiau mokslininkas atkreipia dėmesį, kad kompetencijos sąvoka yra artimesnė veiklos pasaulio aplinkai. Ją vartojame tuomet, kai tenka pabrėžti žmogaus profesines galias praktinėje veikloje. Anot autoriaus, kompetencija – efektyvios veiklos demonstravimas; sugebėjimas atlikti pateiktas užduotis realioje ir imituojamoje darbo situacijoje.

Kompetencijos sąvokos reikšmių gausa leidžia vertinti šį terminą kaip tam tikrų asmenybės sugebėjimų, žinių, veiklos, ir teisės tai veiklai atlikti, visumą. Šiam požiūriui pritaria ir P. Jucevičienė bei D. Lepaitė<sup>2</sup>, teigdamos, kad žinios, mokėjimai, įgūdžiai sąlygoja kvalifikacijos suteikimą, taip pat įvertinus gabumų, kurie veikia gebėjimų formavimąsi, svarą bei žmogaus vertybes ir asmenines savybes, sukuriama kompetencijos (*competence*) šerdis ir visuminis (holistinis) pobūdis. Jų manymu, kompetencija – tai žmogaus kvalifikacijos raiška arba gebėjimas veikti, sąlygotas individo žinių, mokėjimų, įgūdžių, požiūrių, asmenybės savybių bei vertybių. Siekiant ugdymo priemonėmis užtikrinti žmogaus kompetenciją, reikalingą konkrečiai veiklai atlikti, reikia žinoti ne tik tos veiklos struktūrą, bet ir jos veiksmų lygius, atitinkamai –

<sup>1</sup> Laužackas R. Profesinio ugdymo turinio reforma: didaktiniai bruožai.- K., 1997. -65 p.

<sup>2</sup> Jucevičienė P., Lepaitė D. Kompetencijos sampratos erdvė// Socialiniai mokslai. -2000. -Nr. 1(22). – 47 p.

kompetencijos lygį, kuriuo remiantis ir turi būti planuojama ugdymo programa; kompetencijos modelis. Visa tai nagrinėjama pirmoje teorinėje šio darbo dalyje.

b) Tyrimo metu buvo siekiama nustatyti vadovų bei vadybininkų nuostatas į vadybinės kompetencijos sistemą. Pagrindiniams vadovo vadybinės kompetencijos rodikliams tirti buvo pasirinktas R. P. Tett ir kt. (2000) modelis, kuriame skiriamos 52 kompetencijos, sujungtos į devynis pagrindinius blokus. Čia pabrėžiama, kad vertybės priklauso nuo konteksto. Šis modelis pasirinktas, nes jis buvo sudarytas iš 12 įvairių autorių kompetencijos modelių. Vadinasi, pritaikius šį bendrą modelį Lietuvos vadovams, būtų galima iširti vadovų nuostatas šių vadybinių kompetencijų komponentų atžvelgiu. Vadybininko vadybinėms kompetencijoms tirti parinkta J. Bowden (1997) keturių kompetencijos lygių struktūra, sudaryta iš 21 verslo vadybininko profesinės kvalifikacijos. Kadangi pagal šią struktūrą 2000 metais buvo parengtas „Verslo vadybininko rengimo standartas“, tai ji, mano nuomone, geriausiai tiktų atskleisti darbuotojų nuostatas vadybinių kompetencijų atžvilgiu. Išsiaiškinus darbuotojų nuostatas kompetencijos komponentų atžvilgiu, parengti vadovų kompetencijos modelio organizacijoje AB Šiaulių bankas sudarymo principus. Šiame skyriuje pateikiami pasiūlymai, kaip bankui pasirinkti kompetetingiausius vadovus, kaip įvertinti esamų kompetenciją bei aptartos kompetencijos ugdymo galimybes.

**Metodika.** Tyrimo metu buvo siekiama gauti atsakymus į daugelį klausimų: Pirmoje anketos dalyje siekiama išsiaiškinti vyraujančias AB Šiaulių banko ir kitų įmonių darbuotojų nuostatas apie *vadovo* vadybinės kompetencijos svarbą organizacijos valdyme bei paprašyta įvertinti pačių darbuotojų sugebėjimus, nusakančius vadybinės kompetencijos įsisavinimo lygį, t.y. sugebėjimai dirbti komandoje, vesti derybas, spręsti konfliktines situacijas, koordinuoti veiklą, strategiškai planuoti ir t.t. Antroje anketos dalyje siekiama nustatyti tiriamos *vadybininko* vadybinės kompetencijos priklausomybę nuo kai kurių ją formuojančių veiksnių bei išsiaiškinti veiksnių, skatinančių darbuotojus siekti aukštesnio kompetencijos lygio, svarbą.

Apklausa atlikta neakivaizdiniu būdu, respondentams atsakymus fiksuojant raštu, todėl didelis dėmesys skirtas aiškiai ir konkrečiai klausimų formuluotei, pateikta anketos pildymo instrukcija, klausimai sugrupuoti pagal turinį ir logiką. Norint išvengti didelės atsakymų įvairovės ir painiavos apdorojant duomenis, anketoje naudojami uždari klausimai, kurie įvertinami dešimties balų sistema. Prašyta įvertinti kiekvienos kompetencijos svarbą idealiam vadovui bei vadybininkui nuo 1 (visai nesvarbu) iki 10 (labai svarbu) ir jos įsisavinimo lygį nuo 1 (visai neatlieku) iki 10 (labai puikiai atlieku). Siekiant sužinoti vieno ar kito respondento nuomonę apie nepaminėtą dar vieną reikšmingą kompetenciją, respondentų buvo prašoma nuomonę reikšti tuščioje eilutėje, įvertinus balais jos svarbą ir įsisavinimo lygį.

1) **Tiriamieji.** Apklausta 51 atsitiktinai pasirinktų AB Šiaulių banko darbuotojų ir 132 atsitiktinai pasirinktų respondentų iš laisvai pasirinktų organizacijų. Pasirinkti respondentai yra

dirbantys ir turėtų turėti vadybinės darbo patirties, kuri yra svarbi vadovo ir vadybininko kompetencijos sistemos įvertinimui. Be to, pasirinktų apklausos respondentų informacija padės nustatyti, kaip darbuotojų vadybinės kompetencijos sistema įtakoja organizacijos valdymą bei sudaryti optimalią kompetencijų sistemą, orientuotą į efektyvią įmonės veiklą. Apibendrinus apklaustų respondentų *demografinius kintamuosius* galime teigti, kad tyrimo rezultatai atspindės daugumos moterų nuo 26 iki 30 metų amžiaus, turinčių aukštąjį vadybos išsilavinimą, nuo 0,5 iki 7 metų darbo stažą vadybos srityje, bei dirbančių vadovaujantį darbą (vadovai, arba asmenys galintys duoti nurodymus). Čia reikėtų pažymėti, kad gauti duomenys neatspindės tikros darbuotojų vadybinės kompetencijos tiriamu aspektu. Tai tik tyrime apklaustų vadybininkų požiūris į tam tikrus vadybinės veiklos aspektus. Būtų naudinga apklausti bent dešimt procentų įvairaus statuso, dydžio bei įsikūrusių skirtinguose miestuose Lietuvos įmonių, iš kiekvienos atsitiktinai pasirinkus po vienodą skaičių respondentų. Išsiaiškinti kiekvienos įmonės veiksmus, prisidedančius prie darbuotojų kompetencijos vystymo, keliamus reikalavimus darbuotojų kompetencijai ir t.t. Tuo atveju vadybinės kompetencijos svarbą bei jos įsisavinimo lygį galėtume įvertinti iš skirtingų pozicijų ir savo darbe pateikti duomenis, atspindinčius realų darbuotojų bei darbdavių požiūrį į vadybinės kompetencijos svarbą.

2) *Instrumentarijus*. Tyrime taikomas anketinis apklausos metodas: 1-ame priede pateikiama neužpildyta „Vadovo vadybinės kompetencijos suvokimo tyrimas“ anketa, bei 2-ame priede pateikiama neužpildyta „Vadybininko vadybinės kompetencijos lygio tyrimas“ anketa.

3) *Metodai*. Tyrime taikyti šie metodai:

- ū Literatūros analizė;
- ū Anketinė apklausa;
- ū Kompiuterinė – statistinė duomenų analizė;
- ū Lyginamoji tyrimo duomenų ir teorinės medžiagos analizė.

**Strategija.** Tyrimas atliktas 2003-2005 metais:

1. Surinkta ir išnagrinėta literatūra apie vadybininko kompetencijų sistemą.
2. Sudaryta vadovo ir vadybininko kompetencijos sistemos anketos.
3. Apklausta 51 AB Šiaulių banko ir 132 kitų organizacijų darbuotojų.
4. Atlikta kompiuterinė statistinė duomenų analizės interpretacija ir apibendrinimai.
5. Parengta tyrimo ataskaita.
6. Parengti vadovų kompetencijos modelio koncepcijos organizacijoje AB Šiaulių bankas metmenys.

**Rezultatų naujumas, jų teorinis ir praktinis reikšmingumas.**

Susipažinus su moksline literatūra pastebėta, jog Lietuvos ir užsienio mokslininkai yra prirašę šūsnį straipsnių apie vadybininko vaidmens socialinį reikšmingumą ir kompetencijos svarbą. Tačiau



anot Grzedos M. M. (2001) ligi šiolei nėra prieita prie bendros nuomonės apie sąvoką „kompetencija“ ir manoma, kad tai yra neįmanoma. Vyraujančiose kompetencijos modeliuose vadybinė kompetencija pateikiama kaip elgsenos arba rezultatų sinonimas, o kompetencijos – įgūdžių, žinių požiūrių arba esminių asmeninių savybių, kurios apibrėžia elgesį, sinonimas. Nepaisant koncepcinio dviprasmiškumo, kompetencijos modeliai yra plačiai taikomi Vakarų organizacijose. Tinkamai pritaikius šiuos modelius Lietuvos organizacijoms, būtų galima naudoti vadovų atrankos, samdos, vertinimo, ugdymo, grįžtamojo ryšio procesuose. Respondentų atsakymų analizė ir leis patikrinti pasirinkto kompetencijos modelio pritaikomumą Lietuvos organizacijoms arba jį paneigti, ir galbūt, padės į kompetencijos sistemą pažvelgti visai iš kitos pusės. Šiame darbe aptarti darbuotojų vadybinės kompetencijos įvertinimo parametrai ir formavimo būdai leidžia tikėtis, jog ilgainiui vadybininkų ruošimas įgys kur kas kryptingesnį pobūdį ir darbuotojai patys stengsis didinti savo vadybinę kompetenciją tuo pačiu keldami įmonės, kurioje dirba prestižą.

## 1. TEORINIAI TYRIMO PAGRINDAI

### 1. 1. Vadybinės kompetencijos sampratos problematika

Gyvename ypatingomis socialinėmis transformacijomis pasižyminčiame laikotarpyje, kai pagrindiniais ūkio vystymosi ištekliais tampa nebe kapitalas, darbo jėga ar gamtiniai ištekliai, bet žinios, t.y. intelektualinis kapitalas. Dėl šios priežasties XXI amžius vadinamas žinių arba informacijos amžiumi<sup>3</sup>. Taigi tokios sąvokos kaip žinios, gebėjimai, kompetencija turi būti dažnai aptariami ir analizuojami tiek teoretikų, tiek praktikų. Šie unikalūs resursai apibūdinami įvairiais išsireiškimais, kaip „išskirtinė kompetencija“, „nematomi resursai“, „esminė/ šerdinė/ pagrindinė kompetencija“, „esminiai/ vidiniai sugebėjimai“, „įgūdžių ir gebėjimų akumuliacija“, „unikalus vadybinis talentas“, ir t.t.

**Kompetencija** (lot. *competentia* – atlikimas, sugebėjimas) nusakoma kaip klausimų ar reiškinių sritis, su kuria kas nors yra griežtai susipažinęs<sup>4</sup>.

**Kompetentingas asmuo** (lot. *competens* – atitinkantis, sugebantis) gerai ką žinantis, nusimanantis<sup>5</sup>.

**Mokėjimas** – pirmoji įgūdžių lavinimo fazė arba dar neautomatizuotas, netobulas veiksmų atlikimo būdas<sup>6</sup>.

**Įgūdis** – aukštesnė pakopa arba mąstymo ir praktinės veikos automatizuotas veiksmas<sup>7</sup>.

**Gebėjimai** – tai individualios asmeninės savybės, kurios lemia tam tikros veiklos, žinių, įgūdžių ir mokėjimų įgijimo sėkmę<sup>8</sup>.

Reikia pastebėti, kad šios sąvokos kartais apibūdinamos skirtingai, o kartais kaip sinonimai.

Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą, keliami nauji reikalavimai tradicinei vadybinei kompetencijos sampratai. Vadovai yra tie žmonės, nuo kurių priklauso organizacijų ateitis, nuo kompetentingų jų sprendimų – visos organizacijos ir su ja susijusių subjektų sėkmė. Šuo laikotarpiu pagrindiniai organizacijos plėtros ištekliai – žinios ir intelektualus kapitalas. Tai suvokdamos organizacijos ieško kompetentingų vadovų ir darbuotojų bei siekia ugdyti esamų darbuotojų kompetenciją. Suvokiama, kad „kompetetingi žmonės yra ateities sėkmės raktas. Tik jie suteikia organizacijai konkurencinį pranašumą“ (Pickett, 1998).

Nors ir nemažai kalbama apie vadybinę kompetenciją kasdieninėje aplinkoje, šios sąvokos samprata yra gana įvairi ir skirtingai suvokiama bei interpretuojama. Mokslinėje literatūroje ši sąvoka taip pat nėra išsamiai išnagrinėta. Išsamesnius vadybinės kompetencijos tyrimus pradėjo

<sup>3</sup> Drucker P.F. (1993). Post- capitalist Society.N.Y.: HarperBusiness

<sup>4</sup> Tarptautinių žodžių žodynas (1985). Vilnius:Mokslas

<sup>5</sup> Tarptautinių žodžių žodynas (1985), -Vilnius:Mokslas

<sup>6</sup> Jacikevičius V. (1994). Siela, mokslas, gyvensena. –Vilnius: Žodynas

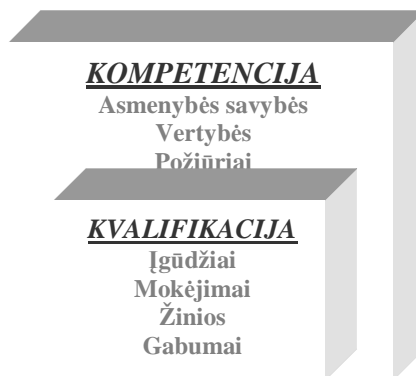
<sup>7</sup> Jovaiša L. (1993). Pedagoginiai terminai. – Kaunas: Šviesa

<sup>8</sup> Jacikevičius V. (1994). Siela, mokslas, gyvensena. –Vilnius: Žodynas

JAV mokslininkas R. E. Boyatzis 1982 metais. Vėliau vadybinę kompetenciją nagrinėjo L.M. Spencer ir S.M. Spencer, V. Dulewitz, C. Woodrooffe ir kiti autoriai. Vadybinės kompetencijos tematika buvo nagrinėjama Jungtinėje Karalystėje, kur vadybinės kompetencijos pagrindu egzistuoja bendri profesiniai standartai. Nacionaliniu mastu pripažinti standartai yra akredituojami kaip Nacionalinė profesinė kvalifikacija (*National Vocational Qualifications*). Nuo 1992 m. ją įgijo daugiau kaip 90 000 vadovų.

Kompetencijos analize siekiama atskleisti veiksmingo vadybininko darbo sudedamąsias dalis. Kompetencijos sampratos tyrimai daugiausia buvo atliekami JAV, Jungtinėje Karalystėje, Vokietijoje, o Lietuvoje kompetencijos samprata nebuvo akcentuota. L. Jovaišos pateiktoje kompetencijos sampratoje pamatinis žodis yra kvalifikacija, kurią sudaro žinios, mokėjimai ir įgūdžiai<sup>9</sup>. A. Jacikevičius žinias, mokėjimus ir įgūdžius nurodo tik kaip pakopas mokantis veiklos<sup>10</sup>. Kvalifikacija, kaip įgūdžių imtis, neįgalina veikti skirtinguose veiklos kontekstuose ir nuolat besikeičiančiuose veiklos sąlygose.

Kvalifikacijos sąvoka vartojama, kai kalbama apie tai, ką žmogus įgyja švietimo sistemoje. Kompetencijos sąvoka vartojama, kai tenka apibrėžti žmogaus profesines galias praktinėje veikloje. Žmogiškųjų išteklių vadybos tyrimų aspektas išryškina žmogaus vertybių, požiūrių, asmeninių savybių įtaką kompetencijų struktūroje. Prie vertybių ir asmeninių charakteristikų pridėjus kvalifikaciją, žmogui sudaroma galimybė tapti kompetentingu<sup>11</sup> (1 pav. ).



**1 pav.** Kompetencijos termino struktūra

Šaltinis: Jucevičienė P., Lepaitė D. Kompetencijos sampratos erdvė//Socialiniai mokslai. -2000. Nr.1. p. 47

Įvairių mokslininkų darbuose nėra bendro nagrinėjamos vadybinės kompetencijos apibrėžimo.

Ū JAV ir Jungtinės Karalystės mokslininkų literatūros šaltiniuose dažnai kompetencija yra akcentuojama kaip *sugebėjimai*, kurių reikia tam tikroms veikloms atlikti. Anot Ivanovic, Collin (1997) kompetencija - tai rezultatyvumas, sugebėjimas atlikti darbe reikalingas

<sup>9</sup> Jovaiša L. (1993). Pedagogikos terminai. -K.: Mokslas., p.100 p.

<sup>10</sup> Jacikevičius A. (1994). Siela, Mokslas, Gyvensena. -V.:Žodynas, p.96

<sup>11</sup> Kompetentingas (*lot. Competens* – atitinkantis, sugebantis (Jokantas K. Lotyniškai – lietuviškas žodynas.1936.)- gerai ką žinantis, nusimanantis; turintis teisę ką spręsti ar daryti (Tarptautinių žodžių žodynas (1985). V.:Mokslas.

užduotis; o anot C. V. Good (1959) kompetencija - tai sugebėjimas praktinėse situacijose taikyti pagrindinius tam tikro turinio principus ir technikas;

- Ū Ashworth ir Santon (1990) teigimu, egzistuoja bent trys šios sąvokos aiškinimo kryptys: kompetencija traktuojama arba kaip *asmenybės savybės* atributas, arba kaip tam tikra *veikla, veiksmai, elgesys*, arba kaip *elgesio pasekmė*.
- Ū Cohen, Fink ir Gadon (1988) kompetenciją apibūdina kaip *žinojimus*, sugebėjimus, *įgūdžius*, kurie asmenybės bendravimą su pasauliu daro efektyvesnį. Anot Tarvydienės (1997) kompetencija – tai žinių ir įgūdžių derinys bei sugebėjimas juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis. Tai vadybos funkcijų atlikimas, atsižvelgiant į aplinkos bei situacijos apribojimus. Sokol (2001) teigimu kompetencija tai būtinų darbo uždaviniui ar vaidmeniui atlikti mokėjimo įgūdžių, žinių ir gebėjimų derinys;
- Ū Kiti autoriai kompetencijos apibrėžime akcentuoja *efektyvios veikos aspektą*: Laužackas (1997) kompetenciją supranta kaip efektyvios veiklos demonstravimą, sugebėjimą atlikti pateiktas užduotis realioje ar imituojamoje darbo situacijoje; Jucevičienė ir Lepaitė (2000) išplečia apibrėžimą ir kompetenciją traktuoja kaip gebėjimą veikti, sąlygotą individo žinių, mokėjimų, įgūdžių, požiūrių, asmenybės savybių bei vertybių.
- Ū Kai kurių autorių nuomone, kompetencijos ir sugebėjimo terminus reikėtų atskirti. Kabardov ir Apciševskaja (1996) nurodo, jog kompetencijos sąvoka apima *elgesio charakteristikas*, dominuojančią *asmenybės aktyvumo* formą, tam tikrą *įgūdžių ir mokėjimų* susiformavimą ir įvaldymą. Kalbant apie sugebėjimus, įvedamas vertinimo kriterijus, turint mintyje potencialias galimybes ir jų užuomazgas, nuo kurių priklausys tam tikros kompetencijos susiformavimo greitis, kokybė ir lygis.

Kai kalbama apie individo kompetentingumą, nėra vieningos nuomonės apie tai, kas įgimta, o kas – įgyta. Kai kurie autoriai pabrėžia, jog kompetencijos pagrindas yra biologinis, nors jie neneigia ir socialinio aspekto svarbos. Anot Knowles (1992), neįmanoma suprasti žmogaus, nesuprantant jo socialinės aplinkos. Kita vertus, vis tik dažniau sutinkama nuomonė, jog individai negimsta turėdami kompetencijas, o turi jas išsiugdyti, nors įgimti gabumai taipogi svarbūs.

Taigi kompetencija sudaro svarbią asmenybės sistemos dalį. Ji apima motyvus, būdo ypatybes, nuostatas bei savojo įvaizdžio ir savojo vaidmens plotmes. Nors ir negalima manyti, kad ji lemia vystymąsi, tačiau vis dėlto tai yra labai reikšmingas suaugusio žmogaus vystymosi veiksnys<sup>12</sup>.

Literatūros analizė leidžia išskirti keletą kompetencijos sąvokos aiškinimo reikšminių grupių:

**1. Kompetencija kaip tam tikra asmenybės savybė, sugebėjimas.** Kompetencija dažnai vartojama tarsi žinių ar sugebėjimų atributas, siekiant apibūdinti darbuotojų gebėjimą labai gerai atlikti užduotis arba organizacijos gebėjimą teikti aukščiausios kokybės paslaugas. Ši sąvoka tiek

<sup>12</sup> Lekavičienė R. (2001). Socialinės kompetencijos psichologiniai kriterijai ir jų vertinimas/Lietuvos studentų tyrimas/Monografija/VDU, K. p.14 p.

akademineje literatūroje, tiek kasdieninėse diskusijose paprastai yra vartojama apibūdinti plataus diapazono sugebėjimus, kurie yra vienaip ar kitaip susiję su mūsų patirtimi: meistriškumu, specializacija, inteligentiškumu, problemų sprendimu ir pan. V. Vaitkevičiūtė<sup>13</sup> sąvoką kompetencija (lot. *competentia* – priklausomybė (pagal teisę)) aiškina kaip funkcinį gebėjimą adekvačiai atlikti tam tikrą veiklą, turėti jai pakankamai žinių, įgūdžių, energijos: žmogaus kompetencijos svarba tuo didesnė, kuo reikšmingesnis jo socialinis vaidmuo. R. Laužackas<sup>14</sup>, pritaria šiam teiginiui, teigdamas, kad kompetencija yra sugebėjimas atlikti pateiktas užduotis realioje ir imituojamoje darbo situacijoje, bei L. Jovaiša<sup>15</sup>, priskirdamas šiai sąvokai gebėjimo pagal kvalifikaciją, žinias, įgūdžius gerai atlikti darbą, reikšmę. Britų mokslininkų manymu, kompetencija yra žmogaus savybė, gebėjimas atlikti kažkokią veiklą, tačiau jie pabrėžia, kad šis gebėjimas yra pakankamai geras, bet ne tobulas. Amerikiečių mokslininkai pritaria nuomonei, kad tai sugebėjimas daryti tai, kas reikalinga. Kompetencijos sudedamosios dalys – mokėjimas ir įgūdžiai, elgsenos motyvai ir socialiniai vaidmenys, pagal R. E. Boyatzį (1982), grupuojamos į penkis blokus<sup>16</sup>. Kokios vadybinės kompetencijos charakteristikos įeina į šiuos penkis blokus parodyta 1 lentelėje “R. E. Boyatzio požiūrio į kompetenciją suvestinė”.

*1 lentelė*

<i>KOMPETENCIJOS BLOKAI</i>	<i>KOMPETENCIJOS CHARAKTERISTIKOS</i>
<i>Tikslas ir veiksmai</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ø Loginis mąstymas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo)</li> <li>Ø Suinteresuotumas įtaka (mokėjimas ir įgūdžiai, motyvai)</li> <li>Ø Diagnostinis koncepcijų panaudojimas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo)</li> <li>Ø Orientacija į efektyvumą (mokėjimas ir įgūdžiai, motyvai, socialinis vaidmuo)</li> <li>Ø Proaktyvumas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo)</li> </ul>
<i>Lyderystė</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ø Loginis mąstymas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo)</li> <li>Ø Koncepcijų plėtojimas (mokėjimas ir įgūdžiai)</li> <li>Ø Pasitikėjimas savimi (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo)</li> <li>Ø Viešųjų kalbų panaudojimas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo)</li> </ul>
<i>Žmogiškųjų išteklių valdymas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ø Adekvatus savęs vertinimas (mokėjimas ir įgūdžiai)</li> <li>Ø Vadovavimas grupiniams procesams (mokėjimas ir įgūdžiai)</li> <li>Ø Pripažįstamos valdžios panaudojimas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo)</li> </ul>
<i>Vadovavimas pavaldiniams</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ø Pozityvus dėmesys (mokėjimas ir įgūdžiai)</li> <li>Ø Kitų žmonių ugdymas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo)</li> <li>Ø Spontaniškumas (mokėjimas ir įgūdžiai)</li> <li>Ø Valdžios panaudojimas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo)</li> </ul>
<i>Dėmesio skyrimas klientams</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ø Objektyvus suvokimas (mokėjimas ir įgūdžiai)</li> <li>Ø Savikontrolė (charakterio savybė)</li> <li>Ø Išvermingumas ir prisitaikymas (charakterio savybė)</li> </ul>

**2. Kompetencija – tam tikros žinios, suteikiančios žmogui galimybę kvalifikuotai atlikti tam tikrą veiklą.** A. Pearson (1984) siūlo apibrėžti kompetenciją kaip tęstinę atkarpą, kuri prasideda tik žinojimu kaip „ką nors“ atlikti ir baigiasi žinojimu kaip „ką nors“ atlikti labai gerai. Taigi

<sup>13</sup> Tarptautinių žodžių žodynas (1999). -V., p.341

<sup>14</sup> Laužackas R. (1997). Profesinio ugdymo turinio reforma: didaktiniai bruožai. -K., p.65

<sup>11</sup> Jovaiša L. (1993). .Pedagogikos terminai. K., p.100

<sup>16</sup> Sokol J. (2001). Idealus vadybinko prėtetas/Vadovo pasaulis. Nr. 9. –p.6

sugebėjimas „ką nors“ atlikti kompetetingai būtų tarp šių dviejų atkarpos taškų. A. Mackevičienė<sup>17</sup> mano, kad kompetenciją galima vadinti klausimų ar reiškinių sritį, su kuria kas gerai susipažinęs. L. Jovaiša, papildydamas teigia, jog ši sąvoka reiškia ir labai kvalifikuotą žinojimą. Kompetencija – tai žinių ir įgūdžių derinys bei sugebėjimas juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis<sup>18</sup>. Tai vadybos funkcijų atlikimas, atsižvelgiant į aplinkos bei situacijos apribojimus. Efektyvus vadovo funkcijų atlikimas reikalauja įvairios kompetencijos, todėl dažniausiai skiriama:

- Ø **Konceptualinė** (apgalvoti problemų sprendimai, mąstymo racionalumas, dėmesio, atminties ypatumai, pažinimo įgūdžiai, intuicija, kūrybiškumas ir kt.);
- Ø **Techninė** – technologinė (darbinės veiklos srities specialios žinios ir sugebėjimai: procesai ir technologijos, rinka ir konkurentai, gamyba ir aptarnavimas ir pan.);
- Ø **Tarpasmeninė** (žodinis bendravimas, empatija, klausymo įgūdžiai, sugebėjimas palaikyti ilgalaikius sėkmingus tarpasmeninius ryšius).

Dabartiniu metu tyrėjai akcentuoja ir darbingumo bei fizinę koncepciją, kuri apima fizinio atsparumo, atsparumo stresams bei sveikatingumo ugdymo įgūdžius.

### **3. Kompetencija kaip tam tikra asmeniui suteikta teisė, įgaliojimai ką nors spręsti ir daryti.**

A. Mackevičienė<sup>19</sup> mano, kad kompetenciją galima apibūdinti ir kaip visumą kurio nors organo arba pareigūno teisių ir pareigų, nustatytų to organo statuso ar nuostatų. J. Sokol (2001) teigimu kompetenciją galima apibrėžti kaip elgsenos repertuarą, leidžiantį konkrečioje organizacijoje adekvačiais būdais pasiekti efektyvumo siekiant strateginių organizacijos tikslų. Kitaip tariant, kompetencija reiškia būtinų darbo uždaviniui ar vaidmeniui atlikti mokėjimo, įgūdžių, žinių ir gebėjimų derinį<sup>20</sup>.

**4. Kompetencija – tam tikro specialisto veiklos raiška.** Ankstesnis McClelland (1973) 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. R. Laužackas<sup>21</sup> teigia, kad kompetencija – efektyvios veiklos demonstravimas. R. Adomienės manymu, ši sąvoka reiškia atskiro vadybininko savitą raišką veikloje, pagrįstą jo profesiniais, vadybiniais ir asmeniniais gebėjimais. Pasak P. Jucevičienės, D. Liepaitės kompetencijos sąvoka labiau atitinka veiklos pasaulio interesus ir vartotina kalbant apie žmogiškųjų išteklių vadybą, o žmogaus įgalinimas arba jo kompetencijos vystymasis tampa ugdymo programų tikslu (1.2. paveikslas).

**5. Kompetencija – kaip vadovavimo įgūdžių raiška.** Atsižvelgiant į labai ryškias dabartinio meto ekonomikos permainas, atsiranda naujo vadovo, kuris disponuoja naujo pobūdžio įgūdžiais,

<sup>17</sup> Tarptautinių žodžių žodynas (sud. V. Mackevičienė) (1999). V., p.224

<sup>18</sup> Barvydienė V., Kasiulis J. (1997). Vadovavimo psichologija. K.: Technologija, –p.153

<sup>19</sup> Tarptautinių žodžių žodynas (sud. V. Mackevičienė) (1999). V., p.224

<sup>20</sup> Sokol J. (2001). Idalaus vadybininko portretas//Vadovo pasaulis. Nr. 9. p.5

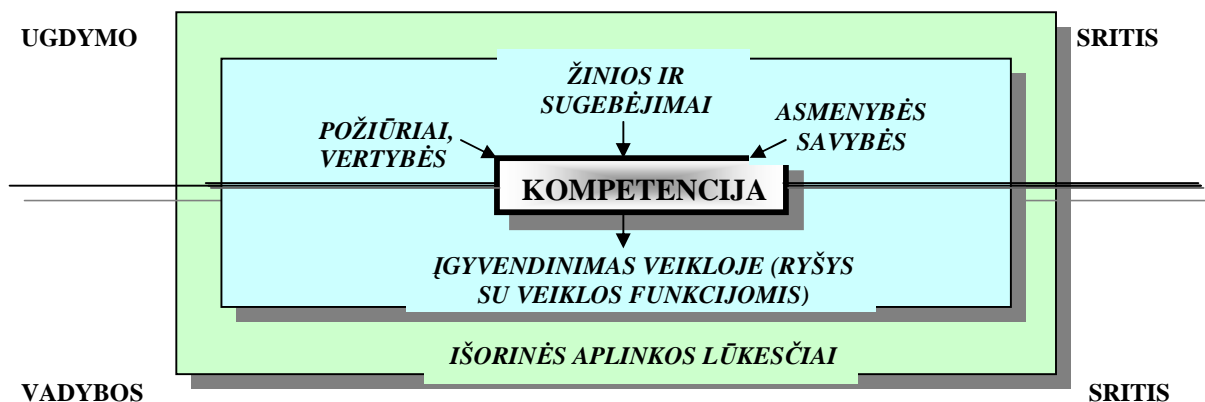
<sup>21</sup> Laužackas R. (1997). Profesinio ugdymo turinio reforma: didaktiniai bruožai. K., p.65

poreikis. Šiandieninis vadybininkas dirba atvirose sistemose ir turi imtis atsakomybės, kurią kelia situacijos reikalavimai. Kiekviename vadybos lygyje atsiranda sunkumų ir galimybių, kurios nėra vadovų įgaliojimo dalis. E. Byrd siūlo naujos įgūdžių sistemos sukūrimą. Ši sistema sudaryta iš 5 pagrindinių vadovavimo įgūdžių kategorijų:

- § numatymo;
- § vaizduotės;
- § vertybių derinimo;
- § įgalinimo;
- § savęs supratimo įgūdžiai.

**6. Kompetencija suprantama kaip puikus atliekamo darbo specifikos žinojimas.** Vadovas turi žinoti ne tik tai, ką reikia atlikti, bet ir tai, kaip tai atliekama. Nekompetentingas vadovas, aiškiai nesuprantantis keliamų tikslų, yra priklausomas nuo pavaldinių, jam sunku išsikovoti autoritetą. Toks vadovas, norėdamas nuslėpti savo nekompetenciją, dažnai neprotingai rizikuoja, stengiasi apie save suburti ne gerus specialistus, o sau lygius, nekompetentingus žmones. Ir atvirkščiai, kompetentingas vadovas, gerai išmanantis atliekamo darbo esmę, darbo procesus ir metodus, sugeba kvalifikuotai analizuoti situaciją, savarankiškai mąstydamas operatyviai priimti sprendimus. Toks vadovas trumpiausiu keliu prieina prie tikslo ir lengviau įgyvendina priimtus sprendimus<sup>22</sup>.

Kompetencija, kaip produktyvumo faktorius, dažnai suprantama vienpusiškai. Apie žmones paprastai sprendžiama vien tik pagal jų profesinę kompetenciją. Blogiausia, kad dažniausiai, kai samdomi nauji ar aukštinami esantys darbuotojai, lemia išsilavinimo pažymėjimai ar universiteto laipsniai. Tačiau nėra ryšio tarp egzaminų rezultatų ir sėkmės darbe! Netgi aukščiausios kvalifikacijos ekspertai gali apvilti praktiniame darbe<sup>23</sup>.



**2 pav.** Kompetencijos koncepcija ugdymo ir vadybos mokslų kontekste

Šaltinis: Jucevičienė P., Lepaitė D. Kompetencijos sampratos erdvė// Socialiniai mokslai. -2000. -Nr.1(22), p. 48

<sup>22</sup> R. Wrede-Grischket (1996). Manieros ir karjera: elgesio normos vadovams, Pradai, Vilnius, p. 61

<sup>23</sup> Christensen P.A., Hansen J. L. (2001). Harmonija ir produktyvumas. -V., p. 113

Kompetencija turėtų apimti: požiūrius; žinias ir patirtį; reikalingas asmenines savybes/charakteristikas<sup>24</sup>. Žinios yra kompetencijos dalis, kadangi turėti tam tikrų žinių tai nereiškia sugebėti jas įgyvendinti. Kiekvienas žmogus turi tam tikrą savo asmeninį požiūrį į užduotį, kurią jam reikia įvykdyti. Nuo to, ar šis požiūris yra teigiamas ar neigiamas, labai priklauso užduoties atlikimo rezultatas. Žmogus gali būti apibūdintas kaip nekompetetingas, jeigu jis nepademonstruoja teisingo požiūrio. Asmeninės savybės ir sugebėjimai taip pat turi labai daug reikšmės darbo atlikimo kokybei ir rezultatams. Taigi P. Jucevičienė bei D. Lepaitė (2000) pataiso G. Krogh bei J. Roos (1996) kompetencijos koncepciją prie požiūrio pridėdamos vertybes, o vietoje patirties įrašo sugebėjimus (2 paveikslas).

Išanalizavus teoretikų Jovaišos, Jucevičienės, Lepaitės, Krogh bei Roos vadybinės kompetencijos apibrėžimus galime išvesti naują vadybinės kompetencijos termino struktūrą (3 paveikslas).



**3 pav.** Vadybinės kompetencijos termino struktūra

Prie vadybinės kvalifikacijos, kurią sudaro gebėjimai, įgūdžiai, mokėjimai bei žinios (įgyti švietimo sistemoje) pridėjus asmenines savybes, vertybes bei požiūrius sudaroma galimybė vadybininkui tapti kompetetingu pasirinktoje veiklos srityje.

Kompetencija turėtų apimti: žinias, patirtį, požiūrius ir reikalingas asmenines savybes/charakteristikas<sup>25</sup>.

Kompetencijos sąvokos reikšmių gausa leidžia vertinti šį terminą kaip tam tikrą asmenybės sugebėjimų, žinių, veiklos ir teisės tai veiklai atlikti, visumą.

## 1.2. Priešingi požiūriai į vadybinę kompetenciją

Nagrinėjant vadybinę kompetenciją tyrinėjančių autorių mokslinius darbus, ryškėja, kad Vakaruose labiausiai paplitę du pagrindiniai požiūriai į kompetenciją (2 lentelė):

<sup>24</sup> Krogh G. Roos J. (1996). Managing Knowledge. –University Press

<sup>25</sup> Krogh G. Roos J. (1996). Managing Knowledge. –University Press



- *funkcinis analitinis;*
- *asmeninių charakteristikų.*

2 lentelė

POŽIŪRIAI	PRADININKAI	ŠALIS	APIBRĖŽIMAS	ORIENTACIJA
<i>Funkcinis analitinis</i>	Iniciatyvioji vadybos chartija MCI	Jungtinė Karalystė	kompetencija – <u>priklausomas</u> atitikmuo darbo atlikimo standartams	į darbdavių sektorių, profesiją, darbo atlikimo reikalavimus tam tikroms darbo vietoms, bei tai siejama <u>su darbo vaidmeniu</u> (funkcija)
<i>Asmeninių charakteristikų</i>	R.E. Boyatzis	JAV	kompetencija yra <u>nepriklausomas</u> kintamasis pagal vadybinę elgseną	į darbuotoją ir jo indėlį: įgūdžiai, žinios, asmeninės savybės, bei tai <u>siejama su darbo atlikimu</u>

Pirmąjį požiūrį plėtoja Iniciatyvioji vadybos chartija (Management Charter Initiative, toliau – MCI) (Jungtinė Karalystė). Asmeninių charakteristikų požiūris pradėtas plėtoti mokslininko R. E. Boyatzis, kuris 1982 m. išanalizavo JAV įmonių praktiką. Lietuvoje šie požiūriai dažniausiai išskiriami kaip JAV ir Jungtinės Karalystės požiūriai į kompetenciją.

Literatūroje yra vadybinės kompetencijos pavyzdžių ir kaip priklausomo kintamojo, ir kaip nepriklausomo kintamojo pagal vadybinę elgseną. JAV mokslininkų požiūriu, kompetencija yra nepriklausomas kintamasis pagal vadybinę elgseną, o Jungtinės Karalystės mokslininkų požiūriu, kompetencija – priklausomas atitikmuo darbo atlikimo standartams.

JAV mokslininkai kompetenciją dažniausiai apibrėžia taip:

*-tai įgūdžių, žinių arba požiūrių (nuostatų) derinys;*

*-tai esminės asmeninės individo savybės (charakteristikos).*

Pirmu atveju (Jungtinė Karalystė) vadybinė kompetencija yra kaip šių trijų sudedamųjų dalių derinys, susijęs su rezultatyvia veikla, organizacijai naudingais rezultatais. Pagal antrąjį požiūrį (JAV), kompetencija gali būti bruožas, tipinė charakteristika, kuri yra stabilesnė ir ilgalaikė. Savybės, panašios į įgūdžius ar žinias, gali būti ugdomos (Spencer L.M., Spencer S.M., 1993). Tačiau kiekviena ši esminė savybė gali tapti kompetencijos sudedamąja dalimi tada, kai priežastiniais ryšiais susieta su darbo atlikimu. Mintis, kad vadybinė kompetencija gali būti ugdoma arba įgyjama, yra šių dviejų perspektyvų konvergencijos (suartėjimo) taškas ir tai yra akivaizdu metaforose, apibūdinančiose kompetenciją kaip „rūbą, išaustą iš įgūdžių“ (Smith, 1993).

JAV mokslininko R. E. Boyatzis (1982 m.) 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.

Taigi vadybinė kompetencija įvairiai apibūdina asmenį: savybėmis, bruožais, žiniomis, įgūdžiais, motyvais, bei pan. ir priežastiniais ryšiais sieja su pranašesniu vadybinio darbo atlikimu. R. E. Boyatzis pateikia asmeninių charakteristikų metodą, 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.

Vadinasi, JAV (R. E. Boyatzis) kompetencijos modelis labiau orientuotas į darbuotoją ir jo indėlį, o Jungtinės Karalystės modelis (MCI) – į darbdavių sektorių, profesiją, darbo atlikimo reikalavimus tam tikroms darbo vietoms. Jungtinės Karalystės tyrinėtojų požiūriu, kompetencija yra išreikšta darbo paskirties tikslo terminais ir darbo atlikimo standartais, kuriuos norima pasiekti. Kadangi kompetencijos standartai reprezentuoja elgesio rezultatus, pavyzdžiui, tai, ką sugebama atlikti darbo vietoje, vadybinė kompetencija yra kaip kvalifikacijos (akreditacijos), kuri patvirtinama atliekamais rezultatais, ekvivalentas. Be to, Jungtinėse Karalystėse kompetencijos standartai yra institucionalizuoti vyriausybės.

Pastebima, kad R.E. Boyatzis kompetencijos modelis yra orientuotas į indėlį ir sutelktas į individualias vadovo charakteristikas bei siejamas su darbo atlikimu, o Jungtinės karalystės tyrėjų modelis daugiausiai orientuotas į rezultatą (kur tariama, kad pagrindiniai darbuotojo bruožai (savybės) egzistuoja, jei rezultatai atitinka standartus), akcentuojami darbo atlikimo reikalavimai ir siejama tai su darbo vaidmeniu (funkcija). Tai ir yra esminiai skirtumai tarp JAV ir Jungtinės karalystės vadybinės kompetencijos modelių.

### 1.3. Vadybinė kompetencija organizacijos kontekste

R. E. Boyatzis modelis atrodo patrauklus savo paprastumu, tačiau jis neapima veiksmų, kurie yra lemiami suprantant kompetencijos problemas ir suvokiamą rezultatyvumą. JAV ir Jungtinės karalystės vadybinės kompetencijos modeliai yra pripažinti ir plačiai taikomi pasaulio praktikoje, tačiau, apibrėžiant vadybinę kompetenciją, neįvertinamas organizacijos kontekstas. P. Lindsay ir R. Stuart (1997) argumentuoja, kad abu šie modeliai yra pagrįsti ir turi savo privalumų. Taip pat teigiama, kad kiekvienas modelis nėra tobulas ir išsamus siekiant suprasti bei dirbti su vadybine kompetencija. Todėl nemažai tyrinėtojų, remdamiesi jau egzistuojančiais modeliais, siekia juos integruoti į aiškia visumą.

Kiekvienoje *organizacijoje „būti kompetentingu“ – tai atitikti tos organizacijos kultūrą*, t. y. etoso, tikėjimo, vertybių, tradicijų, vilčių ir papročių, būdingų organizacijai, visumą, kuri ir

formuoja kompetencijos apibrėžimą, tinkamą tai organizacijai. Vadinasi, kompetencijos apibrėžimas turi būti susijęs su organizacijos kultūra. Pagal E. Schein, organizacijos kultūra pagrįsta ankstesne patirtimi, mokymusi, prielaidomis, tikėjimu ir nuolatiniu rūpinimusi ir jų lemiamą. Tai yra išreikšta pripažintomis vertybėmis ir kompetencija. J. Hay (1990) taip pat pabrėžia, kad „skirtingų organizacijų kultūra formuoja nevienodas kompetencijų sampratas“. Be to, kad organizaciją veikia rinkos jėgos (įskaitant vartotojus ir konkurentus), jos aplinkai daro įtaką ir politiniai, ekonominiai, technologiniai bei aplinkos veiksniai, tad, autorių nuomone, tolesnė įtaka kompetencijos apibrėžimui turi kilti iš aplinkos sąlygų, kuriomis organizacija dirba (pvz., konkurentų aktyvumas, kintančios rinkos sąlygos, ekonominiai veiksniai).

Kompetenciją apibrėžiant įvertinus ir organizacijos specifiką, kompetencija nusakoma kaip *organizacijos vertybė, priskiriama tos organizacijos asmeniui tam tikroje kultūrinėje aplinkoje*. Priklausomai nuo organizacijos kultūros ir aplinkos sąlygų, organizacijose gali būti nevienodai apibrėžiama kompetencija. Ji gali būti nevienodai apibrėžiama ir toje pačioje organizacijoje, jei tam tikros grupės labiau vertina skirtingus organizacijos kultūros aspektus arba daro įtaką nevienodos aplinkos sąlygos. Dėl kintančios aplinkos būtina tobulinti kompetencijos apibrėžimą. Autorių įsitikinimu, organizacijos kompetencijos elementų peržiūrėjimas yra daug svarbesnis dalykas negu bendrų kompetencijos sąrašų sudarymas<sup>26</sup>. Būtent tai daugelyje dabartinių kompetencijos modelių ir neįvertinama.

Organizacinė kompetencija gali būti laikoma kaip objektyvas žvelgiant į vadybinę kompetenciją, jos indėlio sritis ir kompetencijos elementas, kuris sufokusuoja šias kompetencijas ir leidžia jas apibrėžti. Organizacinė kompetencija yra formuojama organizacinės kultūros ir išorės aplinkos sąveikos. Organizacinė kompetencija gali būti reguliuojama kintančių aplinkybių, o tai įgalina periodiškai peržiūrėti jau turimą kompetenciją. Kompetencijos peržiūrėjimas, reaguojant į kintančią aplinką, pašalina kompetencijos modelių statiškumą ir yra teisingas požiūris, įgalinantis organizacijos pokyčius ir lankstumą.

Aišku, optimalų modelį ne visada lengva sukurti. Kai kurios organizacijos taip vertina tam tikras kompetencijas, kad joms nesvarbu, kokie bus gauti rezultatai tam tikrose indėlio srityse. Organizacijose, kuriose tam tikri įgūdžiai yra vertinami kaip kultūros dalis, tam tikro talento gali pakakti, kad asmuo būtų vertinamas kaip kompetentingas, nepaisant to fakto, kad kai kurios asmens vaidmens indėlio sritys lieka neįvertintos ir dėl to prastai atliekamos.

---

<sup>26</sup> Lindsay P. Stuart R. (1997). Reconstructing competence // Journal of European Industrial Training, Vol. 21, No 8-9, p. 326-334

#### 1. 4. Kompetencijų sąsajos su veikla, kompetencijos lygių analizė

Veiklos samprata apibrėžiama kaip “laisvai pasirinktas žmogaus veikimas, kuris sudaro galimybes savarankiškumui, saviraiškai, pasitenkinimui ir autonomiškumui”. Veikla akcentuoja ne tik funkcijų atlikimą, bet ir žmogaus apsisprendimą pasirinkti, kokiais metodais veikti, kad rezultatas būtų pasiektas efektyviausiu keliu<sup>27</sup>.

Norint užtikrinti žmogaus kompetenciją, reikalingą konkrečiai veiklai atlikti, reikia žinoti ne tik tos veiklos struktūrą, bet ir jos veiksmų lygius.

Pasiremiant Reich (1993) požiūriu, galime išskirti tris veiklos lygius. Pirmasis veiklos lygis, interpretuojamas kaip praktinis veikimas, apibrėžiamas sąveika “žmogus ir gamybos technologija”, antrasis – komunikavimas, apibrėžiamas sąveika “žmogus ir žmogus”, trečiasis – mąstymas, apibrėžiamas sąveika “žmogus ir veiklos problemos”.

- Ø *Pirmąjį lygį apima produkcijos gamybos procesas;*
- Ø *Antrąjį – tarpasmeninės paslaugos, klientų aptarnavimas;*
- Ø *Trečiąjį – teisinės, inžinerinės, dizaino, vadybos paslaugos.*

*Kas gi įtakoja veiklos lygius?* Išėtinė veiklos pozicija – jos tikslai, o žmonės savo veikimu, mąstymu, dalyvaudami veikloje, siekia tam tikrų rezultatų, kurie yra veiklos produktas. Darbo atlikimas yra tik kaip rezultatas, tačiau jo atlikimas neužbaigia veiklos, jis yra tobulinamas. Būtent darbo tobulinimas įtakoja veiklos vidinių bei išorinių sąlygų (darbo būdų, priemonių, aplinkos) keitimąsi. Toks sąlygų keitimasis aktyvina naujos veiklos atsiradimą, kuri iš veikiančiojo asmens reikalauja turimą kvalifikaciją perkelti į naujas veiklos sąlygas. Taigi šiuose veiklos lygiuose akcentuojami ne tiek rezultatai, kiek tai, jog kylant į aukštesnį veiklos lygį, susidaro didesnės galimybės veiklos vystymui.

Išnagrinėsime kompetencijų lygius veiklos lygių aspektu. Tyrinėtojai, nors ir bandydami atskirti, kalba apie dvigubą kompetencijų prasmę. Pirmoji jos pusė – elgsenys, kuri suskaidžius į atskiras jo dalis (kompetencijas), galima stebėti ir įvertinti darbo vietoje, antroji – politinė kompetencija – tai gebėjimas įvertinti naują situaciją, pasirinkti joje tinkamus veiklos metodus ir nuolat integruoti dalykines ir profesines žinias. Išskiriami keturi kompetencijos lygiai<sup>28</sup>:

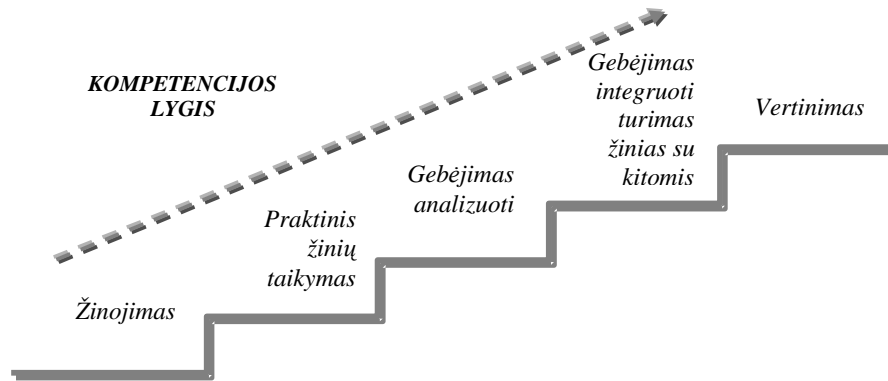
- Ø Pirmasis – elgsenos lygis;
- Ø Antrasis – pridedamasis lygis;
- Ø Trečiasis – integruotas lygis;
- Ø Ketvirtasis – kompetencijos lygis.

<sup>27</sup> Jucevičienė P., Lepaitė D. (2000). Kompetencijos sampratos erdvė// Socialiniai mokslai. -Nr.1(22), p. 44

<sup>28</sup> Jucevičienė P., Lepaitė D. (2000). Kompetencijos sampratos erdvė// Socialiniai mokslai. Nr.1(22), p. 49

**Pirmasis**- elgsenos *lygis*, kai dominuoja specializuoti tam tikros profesinės veiklos gebėjimai formuojant konkrečius, darbui reikalingus įgūdžius. Šio lygio pagrindinis bruožas – elementari elgsena pagal darbo vietos reikalavimus. **Antrasis lygis** – pridedamasis, susijęs su darbo tobulinimu, meistriškai išmokta elgsena. **Trečiasis lygis** – integruotas, siejamas su antruoju, kai žinojimas taikomas kūrybinėje kintamoje veikloje. **Ketvirtajame** kompetencijos *lygyje* atsiranda santykis tarp gilaus supratimo ir ilgalaikės veiklos. Tai jau yra holistinė kompetencija, siejama su naujo darbo kūrimu, kvalifikacijos perkėlimu į naują veiklos situaciją.

Anot autorių, pirmasis ir antrasis lygiai gali būti pasiekti tik praktinėje veikloje, todėl čia labiau tiktų kalbėti apie kompetencijas. Ketvirtasis lygmuo sudėtingesnis – žmogus žiūri į save, kaip į profesionalą, bei atlieka profesionalo vaidmenį, tad lygmuo įvardijamas kaip kompetencija, o ne kompetencijos.



**4 pav.** Žinių ir kompetencijos santykis

Šaltinis: Adomonienė R., Daukila S., Kriščiūnas B., Makninė I., Palujanskienė A. (2001). Profesinio ugdymo pagrindai

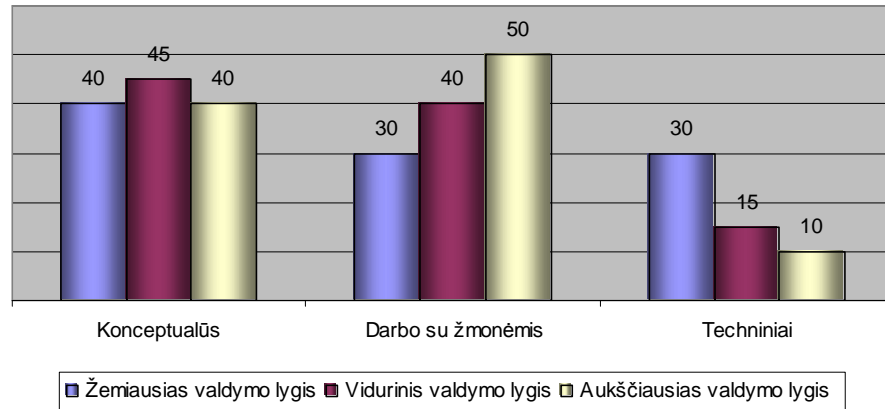
R. Adomonienė ir kt. (2001) pateikia kiek kitokią kompetencijos lygio analizę. Jų teigimu, profesinė kvalifikacija yra glaudžiai susijusi su profesinių įgūdžių lygiu, kurį leidžia pasiekti ugdymas, saviugda arba prigimtiniai žmogaus sugebėjimai. Kai žinios tampa žinojimu, išmokstama jas taikyti praktiškai, analizuoti, derinti su kitomis žiniomis, didėja žmogaus profesinis meistriškumas. Profesinio tapimo procese didėja individo asmenybės savita raiška, kuri pasireiškia kompetetinga elgsena profesinėje veikloje. Šis procesas pavaizduotas 4 paveiksle.

Ryški kompetencijos ir veiklos konteksto sąveika, dėl kurios nustatyti veiklos ir kompetencijos lygiai, įgalina kurti ugdymo programas, kurių tikslas būtų kompetencijų ir holistinės kompetencijos vystymas.

## 1. 5. Vadovo įgūdžių sistema bei asmeninės savybės

Šiandieninis vadybininkas dirba atvirose sistemose ir turi imtis atsakomybės, kurią kelia situacijos reikalavimai. Kiekviename vadybos lygyje atsiranda sunkumų ir galimybių, kurios nėra vadovo įgaliojimų dalis.

H. Fayol ir R. L. Katz teigimu, nors visų *trijų grupių įgūdžiai yra būtini kiekvienam vadovui*, tačiau jų santykinį aktualumą konkrečiam vadovui lemia jo rangas organizacijoje (žr. 4 pav.)<sup>29</sup>.



**4 pav.** Įgūdžių ir vadovo lygio hierarchijoje ryšys

Šaltinis: Stoner. J. A. F. ir kt. (1999). Vadyba, p. 17

Techniniai įgūdžiai yra svarbiausi žemesniems valdymo lygiams. Darbo su žmonėmis įgūdžiai yra vienodai svarbūs visų lygių vadovams, bei patys svarbiausi organizacijos požiūriu yra konceptualūs įgūdžiai. Juos išvystyti sunkiausia, tačiau jie yra patys svarbiausi įgyvendinant vadybos funkcijas.

E. Byrd siūlo sukurti naują įgūdžių sistemą, kuri sieja daugumos tyrėjų ir organizacijos vadovų mintis, bei parodo jų bendrumą<sup>30</sup>. Ši sistema sudaryta iš *5 pagrindinių vadovavimo įgūdžių kategorijų* (3 lentelė) kurie plačiau išanalizuoti 3 priede:

3 lentelė

VADOVAVIMO ĮGŪDŽIAI	KOMENTARAS
1. Numatymo įgūdžiai	Įžvalgumas yra vadovavimo pagrindas. Norėdamas išplėtoti įžvalgumą, vadovas turi priimti pasaulį kaip nuolat besikeičiantį, ypač taikydamas vientisumo bei visapusiškumo principus.
2. Vaizduotės įgūdžiai	Vizija -tai ateities vaizdinys. Įsipareigojimas vizijai įvyksta tuomet, kai žmonės aktyviai ją kuria.
3. Vertybių derinimo įgūdžiai	Susikurti aiškią vertybių sistemą ir įkvėpti jai gyvybę – tai daugiausia, ką gali duoti vadovas (lyderis).
4. Įgalinimo įgūdžiai	Valdžia turi būti dalijamasi. Vadovas turi būti pirmiausia vertybių skleidimo ir gyvenimo ekspertu.
5. Savęs supratimo įgūdžiai	Jie reiškiasi savęs vertinimu, savigarba, tikėjimu savo sėkme. Žmogus sugeba suprasti kitą žmogų tik tiek, kiek moka ir gali suprasti save.

Efektyvūs vadovai turi sugebėti pasiekti tinkamą savybių pusiausvyrą neišvengiamuose vaidmenų konfliktuose<sup>31</sup>. Bei kiekvienas vadovas bet kurioje organizacijoje –nuo paties aukščiausio iki paties žemiausio lygio- turi turėti aiškius tikslus, kurie užtikrintų aukštesnių hierarchinių

<sup>29</sup> Stoner. J. A. F. ir kt. (1999). Vadyba., p. 17

<sup>30</sup> Barvydienė V. (1997). Kasiulis J. Vadovavimo psichologija. K.: Technologija, p. 153

<sup>31</sup> Barvydienė V. (1997).Kasiulis J. Vadovavimo psichologija. K.: Technologija, p. 160

valdymo lygių vadovų tikslų palaikymą. Šis būdas kiekvienam vadovui padeda aiškiai suvokti, ko iš jo laukia organizacija<sup>32</sup>.

M. Trakumaitė išskiria vadovo asmeninio efektyvumo sąvoką. Tai žinių, nuostatų ir įgūdžių visuma, leidžianti pasiekti puikių rezultatų optimaliomis fizinėmis ir emocinėmis energijos sąnaudomis<sup>33</sup>. *Pagrindiniai asmeninio efektyvumo didinimo rezervai* yra šie (4 lentelė):

4 lentelė

ASMENINIS EFEKTYVUMAS:	KOMENTARAS
<i>1. Savęs pažinimas</i>	Oksfordo lyderystės programos direktorius Marchall Young teigia, kad norėdami augti kaip lyderiai, vadovai privalo pažinti save, suvokti, kas iš tiesų jie yra, kas jiems svarbu, kokiais lyderiais jie nori tapti.
<i>2. Savireguliacija ir savęs motyvavimas</i>	Savireguliacijos pagrindas-savikontrolė arba gebėjimas valdyti trikdančias emocijas ir impulsus. Lichtenšteino statybos kompanijos pirmininko Micheal Hilti teigimu, vadovai pirmiausia turi: 1. <i>Mėgti</i> savo darbą, 2. Įsisąmoninti, kad gali rinktis, 3. <i>Įsipareigoti</i> be jokių išlygų.
<i>3. Gebėjimas užmegzti ir palaikyti geresnius tarpusavio santykius</i>	„Pacific Bell“ prezidento Phil Quigley teigimu, lyderystė nėra pozicija ar įgūdis, tai tarpusavio santykiai.
<i>4. Rūpinimasis savo fizine, protine ir dvasine būseną</i>	Sėkmės ir efektyvumo siekiantys vadovai privalo sąmoningai ir nuolat rūpintis savimi, nes jie patys yra svarbiausias tikslų pasiekimo garantas.

Pažinti save reikia dėl to, kad galėtume maksimaliai išreikšti ir realizuoti save, savo asmenybės galimybes, kad įstengtume tapti tikroju savimi. Tapti tuo, kuo galiu tapti – tai ir reiškia aktualizuoti save<sup>34</sup>. Sėkmingai save išreiškiančiai bei aktualizuojančiai asmenybei būdinga:

- ✚ Aiškus, konkretus, adekvatus realybės suvokimas (o ne bendras ar stereotipinis);
- ✚ Nebijo nežinomybės, o sutinka, priima ją (dažnai patys siekia neapibrėžtumo ir nekonstruktyvumo);
- ✚ Nuolatinis sugebėjimas iš naujo atrasti ir džiaugtis įprastais dalykais (įžvelgiant jau žinomų dalykų naujus bruožus);
- ✚ Savęs ir kitų priėmimas tokiais, kokie jie yra;
- ✚ Dėmesį sutelkia į problemas, o ne į save;
- ✚ Turi puikiai išvystytą humoro jausmą, kuris yra daugiau filosofinis nei banalus.

Žinoma, tai nėra kažkokie idealai, visai be trūkumų – “antžmogiai”. Jie gyvi žmonės, tačiau jaučia malonumą tiesiog gyventi ir būti pačiais savimi. Eiti šiuo keliu reikia drąsos ir pirmiausia drąsos pažinti, suprasti, priimti save. Tai strateginis kelias, norint kurti konstruktyvų dialogą su savimi ir kitais.

Asmenybė visą laiką tobulėja ir todėl, vis nepatenkinta tuo, ko pasiekė. Tai ir yra mūsų tapimo, tobulėjimo varomoji jėga.

<sup>32</sup> Seilius A. (1998). Organizacijų tobulinimo vadyba. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, p. 45

<sup>33</sup> Trakumaitė M. (2003). Vadovo asmeninis efektyvumas/Vadovo pasaulis. Nr. 9, p. 4

<sup>34</sup> Barvydienė V. (1997). Kasiulis J. Vadovavimo psichologija. K.: Technologija, p. 153

## 1. 6. Kompetencijos ir nekompetencijos modelių analizė

Koks turi būti vadybininkas, puikiai tinkantis savo funkcijoms atlikti? Galime patys nupiešti idealų portretą. O galime ir pasinaudoti gatavu – sukurtu mokslininkų bei specialistų ir praktiškai išbandytu. Idealių vadybininkų portretai vadinami **kompetencijos modeliais**<sup>35</sup>

Vakarų vadybos praktikoje labiausiai paplitę du požiūriai į kompetenciją: ***funkcinis analitinis*** ir ***asmeninių charakteristikų***. Pirmąjį požiūrį plėtoja Didžiosios Britanijos Inicijatyvioji vadybos chartija (*Management Charter Initiative – MCI*), antrąjį prieš dvidešimt metų pasiūlė mokslininkas R. E. Boyatzis, išanalizavęs JAV įmonių praktiką.

***MCI modelis. Funkcinis analitinis*** požiūris koncentruojasi ties darbo funkcijomis ir ta veikla, kurią patyrę ir kompetentingi vadybininkai turi sugebėti atlikti efektyviai. Inicijatyvioji vadybos chartija vadybininko kompetencijai apibrėžti panaudojo funkcinės analizės metodą. Šios analizės tikslas buvo *apibrėžti profesijai būdingus vaidmenis, uždavinius ir pareigas*, o ne įgūdžius ir mokėjimą, reikalingus vaidmeniui atlikti. Atlikus analizę, buvo sudaryti dideli kompetencijos charakteristikų, besigrupuojančių apie esmines funkcijas arba vaidmenis, sąrašai. Vadybinė veikla suskirstyta į kategorijas ir specifikas, kiekvienai kategorijai sudarytas išsamus adekvataus darbo atlikimo kriterijų sąrašas. MCI modelis yra apibendrinamasis, tinkamas visų veiklos sričių organizacijų vadybininkams. Profesinis vadybininko standartas MCI-2 (*Middle management standards*) taikomas visiems aukštesnio (išskyrus strateginį) ar vidutinio lygmens vadovams, kurie atsakingi už padalinių ir skyrių veiklą ir, kuriems pavaldūs žemesnio lygmens vadovai.

***Asmeninių charakteristikų*** požiūris. Jo dėmesio centre atsiduria žmogus. Amerikiečio R. E. Boyatzio<sup>36</sup> metodas taip pat yra empirinis, tačiau jis žvelgia į kompetencijos problemą “humaniškiau”. Asmeninių charakteristikų metodas išskiria “ penkis asmeninės kompetencijos blokus” t.y. tikslas ir veiksmai; lyderystė; žmoniškųjų išteklių valdymas; vadovavimas pavaldiniams; dėmesio skyrimas kitiems, kurie leidžia labai gerai atlikti vadybos funkcijas (žr. 1 lentelėje).

Išsamus šių dviejų požiūrių į kompetenciją palyginimas būtų labiau įdomus akademinio mokslo “graužikams” nei verslo praktikams. Tačiau bendrą supratimą apie jų skirtumus ir pranašumus svarbu turėti ir “gyvosios” vadybos atstovams. Tai leistų susidaryti vaizdą, kaip kompetencijų idėja gali būti panaudota realiame darbe. ***MCI modelio ir asmeninių charakteristikų požiūrio palyginimas*** pateiktas 5 lentelėje.

<sup>35</sup> Skiauterienė I.(2001). Idealus vadybininko portretas//Vadovo pasaulis. Nr. 9, p. 4

<sup>36</sup> Boyatzis R. E. (1982). The Competent Manager. New York, NY: Wiley



PRANAŠUMAI	TRŪKUMAI
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Išskiriant kompetencijos charakteristikas, dėmesys sutelkiamas į tai, ką vadybininkai gali padaryti, - jų veiklą ir rezultatus, o ne į įgimus gabumus, intelektą ar išsilavinimą.</li> <li>2. Kompetencijos sąvokai apibrėžti naudojama empirinė analizė, realios vadybininkų elgsenos nagrinėjimas.</li> <li>3. Kompetenciją apibūdinantys elementai išskiriami nagrinėjant apibendrintus vadybininkų vaidmenis; viena vertus, šie elementai turi būti išmatuojami, antra vertus, jie turi būti būdingi vadybai apskritai, nepaisant atskirų sričių specifikos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kompetencijos modeliai yra statiški.</li> <li>2. Kompetencijos modeliai aprašo tik pamatuojamus elgsenos ir vadybos praktikos aspektus ir visiškai netinka tokiems dalykams kaip nuomonės, kūryba ir pan.</li> <li>3. Kompetencijos metodologija sutelkia dėmesį į dabartį, bet nenurodo, kokių kompetencijos sudedamųjų dalių reikės vėliau, pasikeitus aplinkybėms.</li> <li>4. Požiūris į vadybą iš kompetencijos pozicijos, pagrįstas pačių vadybininkų supratimu apie savo veiklą.</li> <li>5. Kompetencijos modeliuose nėra takoskyros tarp aprašomųjų ir nurodomųjų metodų.</li> </ol>

Be to, R. E. Boyatzis kompetencijos modelis yra orientuotas į indėlį ir sutelktas į individualias vadovo charakteristikas bei siejamas su darbo atlikimu, o Jungtinės Karalystės tyrėjų modelis daugiau orientuotas į rezultatą (kur tariama, kad pagrindiniai darbuotojo bruožai (savybės) egzistuoja, jei rezultatai atitina standartus), akcentuojami darbo atlikimo reikalavimai ir tai siejama su darbo funkcija. Tai ir yra esminiai skirtumai tarp JAV ir Jungtinės Karalystės vadybinės kompetencijos modelių.

Kadangi egzistuoja nemažai požiūrių į vadybinę kompetenciją, nemažai tyrinėtojų (Lindsay, Stuart (1997); McCredie, Shackleton (2000); Tett ir kt. (2000)), ieškodami optimalaus modelio, siekia apibendrinti anksčiau sukurtus modelius, analizuodami pirmtakų darbus ir taikydami savas metodikas.

Kalbant apie vadybinę kompetenciją organizacijoje, kyla klausimas: ką galima laikyti kompetentingu vadovu organizacijoje? Pagal P. Lindsay ir R. Stuart (1997), vertinant kompetenciją, reikia įvertinti ir atliekamą darbą. Svarbu atsakyti į klausimą: kokio asmens reikia organizacijai; koks asmuo yra arba ką asmuo atlieka, kad yra laikomas kompetentingu? P. Lindsay ir R. Stuart *optimalų kompetencijos modelį* sudaro dvi skirtingos, bet susijusios sudedamosios dalys (6 lentelė):

6 lentelė

<i>P.LINDSAY IR R. STUART MODELIS</i>	<i>PAVYZDYS</i>	<i>ASMUO LAIKOMAS KOMPETETINGU :</i>
<i>1. Žmonės gali būti laikomi kompetetingais, jei jie kreipia pakankamai dėmesio į savo darbo atlikimą, kuris yra svarbus ir pagrįstas organizacijoje.</i>	<i>Asmuo yra kompetentingas, nes pakankamai dėmesingas organizacijai svarbiems darbams.</i>	-pagal tai, ką jis atlieka
<i>2. Žmonės gali būti laikomi kompetetingais, nes jie atlieka darbą organizacijai priimtais būdais.</i>	<i>Asmuo yra kompetentingas dėl puikaus personalo valdymo.</i>	-kaip gerai ir kokiais būdais jis tai daro

Pirmu atveju asmuo laikomas kompetentingu pagal tai, ką jis atlieka, o antru atveju – kaip gerai ir kokiais būdais jis tai daro. Čia kyla klausimas, ar gerai atliekama tai, ko reikalaujama indėlio srityje.

Pagal P. Lindsay ir R. Stuart (1997), optimalus kompetencijos modelis apimtų žmones, kurie ypač daug dėmesio kreipia į reikiamas indėlio sritis, siekdami įvykdyti tikslus taikydami reikiama kompetenciją. Taigi kompetencijų apibrėžimas šiame modelyje priklausytų nuo indėlio srities, ir čia kompetenciją galima apibrėžti kaip integruotą elgseną, kuri gali būti panaudota sėkmingai pasiekti tikslus indėlio srityje.

H. McCredie ir V. Shackleton (2000), susiedami įvairius darbus vadybinės kompetencijos tematika, išskyrė vadybinės kompetencijas į vieną **hipotetinį modelį** (žr. 7 lentelę), skirtą padalinio generalinio vadovo kompetencijai matuoti.

H. McCredie ir V. Shackleton hipotetinis vadybinės kompetencijos modelis<sup>37</sup>

7 lentelė

KOMPETENCIJOS BLOKAI	KOMPETENCIJOS
<i><b>Orientacija į rezultatą</b></i>	Laimėjimai Energija Iniciatyva Kontrolė Polinkis veikti
<i><b>Intelektualiniai sugebėjimai</b></i>	Analizė Platūs pomėgiai
<i><b>Tarpasmeniniai sugebėjimai</b></i>	Direktyvumas Santykių plėtotė
<i><b>Lankstumas ir prisitaikymas</b></i>	Integralumas Pasitikėjimas savo jėgomis Emocinis ramumas

Šaltinis: McCredie H. ir Shackleton V., 2000. The Unit General Manager: A Competency Profile // Personnel Review, Vol. 29, No 1, p. 106-114

Pastaruoju metu daugelis tyrinėtojų pritaria **E. Paston** (2000) pasiūlytam **kompetencijos modeliui**. Jame išskiriamos trys kompetencijos faktorių grupės:

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

Taigi būtų gana tikslinga aptarti ir vadybinę nekompetenciją, kurią įvertinus ir į ją atsižvelgus, vadovai galėtų sėkmingai žengti vadybinės kompetencijos link. Remiantis vokiečių autoriaus Maiwald (1979) **nekompetencijos struktūriniu modeliu**, išskiriami ir analizuojami šie nekompetencijos komponentai (8 lentelė).

Vadovas turi siekti, kad nekompetencija virstų kompetencija, nes tik kompetentingas specialistas gali kelti savo veiklai realius ir pasiekiamus tikslus.

<sup>37</sup> McCredie H. ir Shackleton V. (2000). The Unit General Manager: A Competency Profile // Personnel Review, Vol. 29, No 1, p. 106-114

NEKOMPETENCIJOS STRUKTŪRINIAI KOMPONENTAI	NEKOMPETENCIJOS IŠRAIŠKA
1. Komunikacinis nelankstumas	Vadovas nemoka užmegzti kontakto su pavaldiniais ar kolegomis; ne ieško, bet vengia bendradarbiavimo; nemoka išklausti pašnekovo; nemalonus, prasčiokas; sunkiai bendrauja ir t.t.
2. Superkonformizmas	Nuolaidus; pernelyg paklusnus, neturi nuomonės; bijo būti atstumtas grupės, izoliuotas ir t.t.
3. Neapibrėžtumo baimė	Bijo permainų, jas suvokia kaip grėsmes sau, sunkiai orientuojasi naujose ir neįprastose situacijose; daro pernelyg skubotus sprendimus, reaguoja spontaniškai, neapgalvotai ir t.t.
4. Padidintas aukšto statuso siekimas	Nepasitikėjimas turima padėtimi; egocentiškumas; siekia valdžios, pripažinimo; pavydus svetimai sėkmei; seka, kritikuoja kitus ir t.t.
5. Nuostata į nesėkmę	Jaučiasi esąs menkavertis; paniuręs, kaprizingas, pesimistas; praradęs darbo motyvaciją; netiki sėkme ir t.t.
6. Neatsparumas frustracijai	Gynybiškas nesėkmių ir praradimų situacijoje; agresyvus, įsitemęs, sudirgęs; nevaldo emocijų; linkęs kaltinti, niekinti kitus ir t.t.

Taigi nesvarbu, kokį modelį nutaria naudoti organizacija – ir vienas, ir kitas leidžia gana objektyviai vertinti vadybininkų darbą, identifikuoti elgsenos spragas ir nusibrėžti asmeninio ar kolektyvinio ugdymo tikslus.

### 1. 7. Vadybinės kompetencijos modelių taikymo galimybės ir ribotumai

Kompetencijos modeliai plačiai taikomi Vakarų organizacijose planuojant pokyčius, samdant ir mokant personalą. Strateginiai pokyčiai dabar vis dažniau suvokiami kaip organizacijos mokymosi procesas. Sugebėjimas mokytis geriau už konkurentus, pritaikyti ir tobulinti organizacijos pažintinę bazę, tapo esminiu ginklu, padedančiu laimėti konkurencinę kovą<sup>38</sup>.

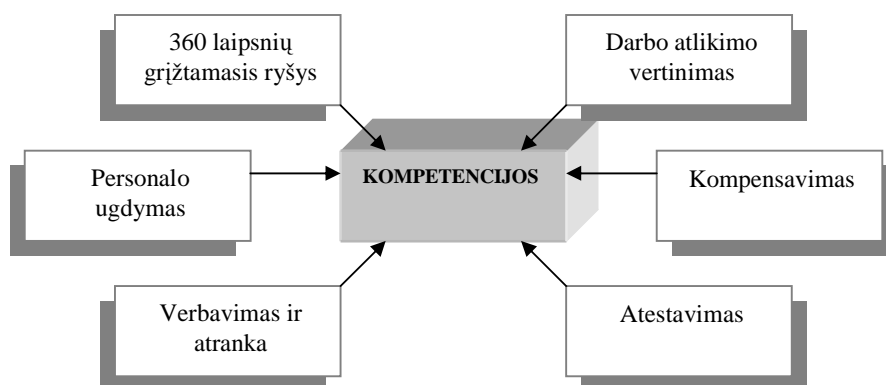
V. Dulewitz (1991) mano, kad „70 procentų kompetencijų yra bendros visoms organizacijoms, o 30 procentų yra būdingos konkrečioms organizacijoms“.

Kompetencijos modeliai gali būti plačiai taikomi organizacijose. Kompetencijos struktūrų taikymo galimybės valdant personalą pateiktos 6 pav. (Boam, Sparrow, 1992). Kompetencijos struktūros gali būti panaudotos verbuojant, atrenkant, vertinant vadovus, teikiant grįžtamąjį ryšį (Santo, 1998):

- ✚ kompetencija grindžiant darbuotojų verbavimą ir atranką, daroma prielaida, kad praeities elgesys gali padėti numatyti elgesį ateityje panašių situacijų metu (Goldstein, Davidson, 1998);
- ✚ kompetencijomis remiamasi vertinant darbo atlikimą, siekiant nustatyti vadybinio personalo ugdymo poreikį pagal kompetencijų sąrašus (Rowe, 1995);

<sup>38</sup> Sokol J. (2001). Idealaus vadybininko portretas// Vadovo pasaulis, Nr. 9, p. 4-10

✚ kompetencijų įvertinanti kompensavimo sistema dažnai taikoma atlyginimų struktūroje (Cira, Benjamin, 1998) ir gali būti susieta su tam tikromis atlyginimo sudedamosiomis dalimis – pagrindiniu ir kintamu atlyginimu (Cofsky, 1993).



**6 pav.** Kompetencijos struktūros integravimas į personalo valdymo veiklas

Šaltinis: Petkevičiūtė N., Kaminskytė E. (2003). Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika // Pinigų studijos. Vilnius. Nr. 1, p. 65 - 80.

Taigi nėra labai svarbu, kokį vadybinės kompetencijos modelį organizacija siekia pritaikyti. Svarbu, kad pagal taikomą modelį būtų galima gana objektyviai įvertinti vadybininkų darbą, nustatyti elgsenos spragas ir nusibrėžti asmeninio ir kolektyvinio ugdymo tikslus<sup>39</sup>.

M. Heffernan ir P. Flood (2000) tyrimas parodė, kad kompetencijos struktūrų taikymas yra susietas su organizacijos charakteristikomis. Organizacijoms, pritaikiusioms kompetencijos struktūras savo veikloje, būdingas didesnis našumas. Tyrimo rezultatai parodė, kad personalo valdymo patirtis, organizacijos charakteristikos ir organizacijos veiklos rezultatai turi įtakos kompetencijos struktūrų taikymui organizacijose (9 lentelė).

Manoma, kad tik tos organizacijos, kurios gali skirti pakankamai finansinių išteklių, eksperimentuos pritaikydamos kompetencijos modelius personalui valdyti. Kita vertus, manoma, kad tik sėkmingos organizacijos, pripažįstančios žmogaus išteklių svarbą, yra linkusios investuoti į kompetencijos struktūrų taikymą (Heffernan, Flood, 2000). Dabartiniu laikotarpiu Lietuvoje organizacijų vadovai daugiausia dėmesio skiria gamybai. Personalo valdymo funkcija daugelyje Lietuvos organizacijų nėra pakankamai išvystyta.

9 lentelė

<b>KOMPETENCIJOS SRITIS</b>	<b>KOMENTARAS</b>
<b>Personalo valdymo patirtis</b>	Kompetencijos struktūros dažniau taikomos organizacijose, kuriose personalo valdymo patirtis yra didesnė ir atitinkamai skiriama daugiau finansinių išteklių.
<b>Organizacijos charakteristikos</b>	Kompetencijos modelių taikymas priklauso nuo organizacijos dydžio ir organizacijos veiklos laikotarpio. Kompetencijos modelius dažniau taiko didesnis pagal darbuotojų skaičių organizacijos ir tos, kurių ilgesnis veiklos laikotarpis.
<b>Organizacijos veiklos rezultatai</b>	Pastebėta apyvartos, pelno, pardavimų didėjimo ir kompetencijos struktūrų taikymo sąveika. Sėkmingiau dirbančiose organizacijose kompetencijos struktūros taikomos dažniau. Pritaikiusiose kompetencijos struktūras organizacijose pastebėti geresni pardavimų ir pelno rezultatai. Autoriai mano, kad tai gali reikšti, jog kompetencijos modelių pritaikymas organizacijose daro įtaką rezultatų yvymui.

<sup>39</sup> Sokol J. (2001). Idealaus vadybininko portretas// Vadovo pasaulis, Nr. 9, p. 4-10.

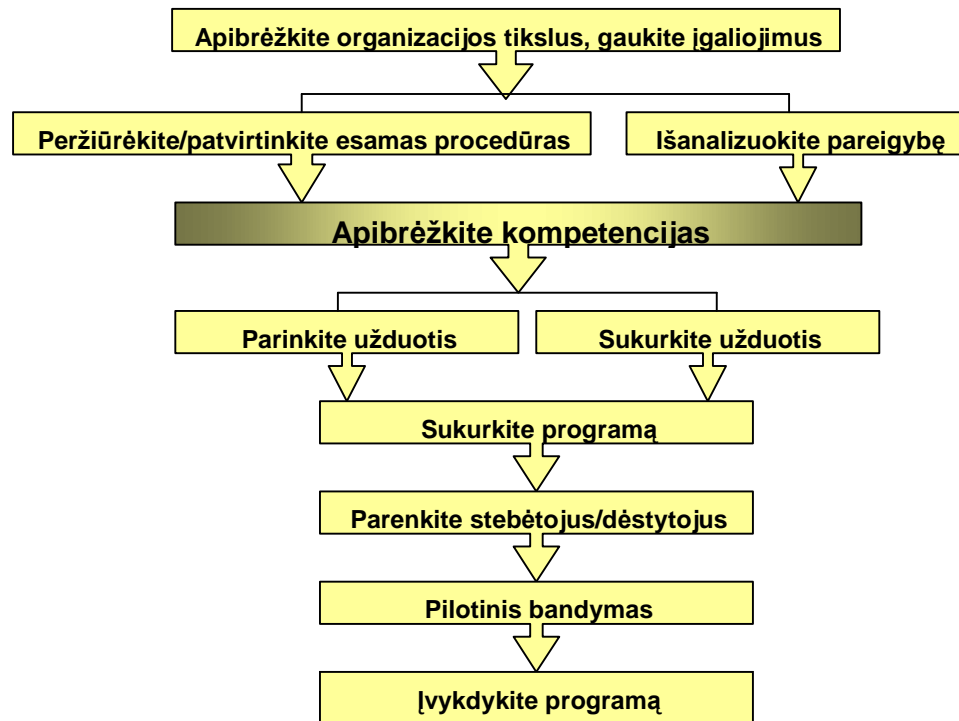
Kompetencijos idėja tapo naudinga darbo instrumentu daugeliui vadybininkų, leidžiančių iš naujų pozicijų įvertinti savo ir pavaldinių veiklą. Vadinasi, kiekviena organizacija, nutarusi taikyti kompetencijos koncepciją savo praktikoje, turi pasirinkimą: ji gali arba pasinaudoti vienu iš jau esančių modelių, arba sukurti savo, konkrečios situacijos pagrindu.

Nors ir kritikuojami, kompetencijos modeliai plačiai naudojami Vakarų organizacijose samdant personalą, jį mokant, ir ypač planuojant pasikeitimus.

## 1. 8. Kompetencijų ugdymas ir vertinimas

### 1. 8. 1. Kompetencijos ugdymo centrų kūrimo modelis

Didžiojoje Britanijoje ir kitose Vakarų Europos valstybėse lygiagrečiai dirbantys vertinimo ir ugdymo centrai yra daugiau pagalbinių priemonė vadovaujantiems specialistams ugdam savo darbuotojus, planuojant jų karjeros galimybes ir identifikuojant dar neišnaudotą potencialą<sup>40</sup>. Šiuose centruose vadovai išmoksta terminų ir įgyja sistemiską požiūrį, kuris vėliau padeda identifikuoti individualius darbuotojų poreikius. Siūloma griežtai laikytis daugelį metų tobulintos centro kūrimo schemas (žr. 5 paveikslą). Nuosekliai laikantis sistemos, užtikrinami norimi rezultatai.



**6 pav.** Ugdymo centrų kūrimo modelis

Šaltinis: Simonkevičienė I. (2001). Neišnaudotos galimybės //Vadovo pasaulis. Nr. 9, p. 25

<sup>40</sup> Simonkevičienė I. (2001). Neišnaudotos galimybės//Vadovo pasaulis. –. –Nr. 9. – P. 24.

Visais atvejais ugdymo centrai yra integruota kompanijos personalo strategijos dalis, todėl būtina nustatyti ugdymo programas. Aptariant konkrečią pareigybę, naudojami kombinuoti analizės metodai. Vėliau iš šios analizės gauta informacija surašoma ir sudaromas kompetencijų sąrašas. Kiekviena užduotis yra tiesiogiai susijusi su kuria nors kompetencija, o gaunamas vertinimas – patikimas ir galiojantis.

Paprastai išskiriami trys ugdymo centrų programų tipai<sup>41</sup>:

- Ø **IŠORĖS KONSULTANTAI.** Jie organizacijos viduje dirba kaip nepriklausomi vertintojai. Daugelis organizacijų dirba pagal tokią programą. Paprastai jų darbas apsiriboja tuo, kad yra nustatomos darbuotojų stipriosios bei silpnosios vietos ir ugdytinos savybės. Vėliau išorės konsultantų ataskaitos yra aptariamose su žmogiškųjų išteklių ugdymo vadovu ir sudaroma individuali tobulinimosi programa.
- Ø **VIDAUS KONSULTANTAI.** Siekiant gerų darbuotojų rezultatų, didelėse organizacijose dažniausiai dirba vidaus konsultantai. Ypač vertintinas bruožas yra tas, kad konsultantai tiksliai nustato atotrūkį tarp esamų darbuotojo kompetencijų ir tai pareigybei reikiamo jų lygio. Vadinas, čia yra sukurtos konkrečios galimybės toliau ugdyti kompetencijas.
- Ø **PAČIŲ DALYVIŲ VYKDOMA UGDYMO PROGRAMA.** Ugdymo programą vykdo patys dalyviai, t.y. ir dalyviai, ir konsultantai yra tie patys asmenys. Pirmiausia kiekvienas dalyvis išanalizuoja savo paties pareigybę ir ją aptaria su vadovu. Tuomet pradedama ugdymo centrų programa, kur kiekviena užduotis yra nufilmuojama vaizdajuostėje. Vėliau lanko intensyvius kursus, kur išmokomi objektyviai vertinti savo pačių atliktas užduotis. Dalyviai, ištyrinėję savo pačių ir kolegų pasirodymą, yra prašomi parašyti ataskaitą apie savo ir kolegų silpnąsias ir stipriąsias vietas bei sukurti individualų ugdymo planą. Šie centrai yra laikomi pačiais veiksmingiausiais, nes asmuo yra vertinamas savo kolegų.

Tačiau kiekvienas personalo ar vadovybės ugdymo planas nebus įgyvendintas, jei atsakomybės už jo vykdymą neprisiims aukščiausi organizacijos vadovai t.y. jei darbuotojai nesulauks paramos ir paskatinimo iš vadovo, nebus ir teigiamos įtakos darbo rezultatams.

### 1. 8. 2. Kompetencijų ugdymo pakopos

Vertinant ir ugdant asmenybę, bene svarbiausia išsiaiškinti kompetencijas – savybes, kurios kur kas plačiau apibrėžia asmenį. Dar 1973 m. D.C. Maklelandas (*D.C. McClelland*) pažymėjo, kad kompetencija - tai kelių susijusių asmenybės savybių derinys. Kompetenciją įprasta vaizduoti kaip

<sup>41</sup> Simonkevičienė I. (2001). Neišnaudotos galimybės //Vadovo pasaulis. Nr. 9, p. 25.

ledkalnį, kur matomoje viršūnėje yra žinios ir įgūdžiai, o nematomoje apačioje – motyvai, poreikiai ir savęs suvokimas<sup>42</sup> (žr. 6 paveikslą).



### 7 pav. “Ledkalnio” principas

Šaltinis: Skiauterienė I. (2001). Svarbiausias kapitalas- žmonės//Vadovo pasaulis. Nr. 4, p. 16.

Taigi tiriant žinias ir įgūdžius, galima atskirti tinkamus nuo netinkamų, o vertinant kompetenciją, - tinkamiausius iš tinkamų. D.C. Maklelando nuomone, sėkmė lydi tuos specialistus, kurie turi konkrečiai pozicijai reikiamas savybes, pavyzdžiui, tikslo siekimą, lankstumą, pasitikėjimą savimi ir panašiai.

Kompetencijų ugdymas centruose – ne tik trūkstumų žinių siekimas profesinėje srityje, bet ir asmeninių savybių keitimas, darbo stiliaus koregavimas, naujų elgsenos įgūdžių įgaliojimas<sup>43</sup>. Tam reikia atkaklaus ir labai ilgo darbo. Išskirsime šias **pagrindines kompetencijų pakopas** (žr. 10 lentelę):

10 lentelė

KOMPETENCIJŲ PAKOPOS	KOMPETENCIJŲ PAKOPŲ IŠRAIŠKOS
KOMPETENCIJOS SUVOKIMAS	Ø Atskirų situacijos tipų supratimas ir nustatymas kompetencijų, kokių jos reikalauja. Ypač naudinga aptarti tas situacijas, kuriose konkreti kompetencija buvo pasitelkta, ir tas, kuriose jos trūko.
PRAKTINĖS KOMPETENCIJŲ DEMONSTRAVIMO UŽDUOTYS	Ø Naujų elgsenos modelių išbandymas įgyjant trūkstamas kompetencijas. Svarbiausia, kad asmuo galėtų pasikonsultuoti, kreiptis patarimo, kartu su patyrusiu stebėtoju apvarstyti ir, jei būtina, įvertinti savo paties veiklą bei padaryti teisingus pakeitimus.
NAUDOJIMOSI KOMPETENCIJOMIS PRAKTIKA	Ø Mokomasi praktiškai panaudoti kompetencijas įvairiose situacijose. Naudojimosi kompetencijomis patirtis garantuoja, kad vieną dieną naujai įgyta kompetencija taps tokia pat natūrali ir lengvai taikoma.
KOMPETENCIJŲ TAIKYMAS ORGANIZACIJOJE	Ø Įgytą kompetenciją asmuo darbinėse situacijose integruoja į kitas jau turimas kompetencijas, mąstymą ir elgseną. Tai reikalauja ilgą praktikos, per kurią darbuotojas norimą kompetenciją gerai įvaldo.

Pradedant kurti darbuotojų tobulinimo planus ir organizuoti ugdymo centrus, visuomet verta prisiminti, kad ugdyti kompetencijas turėtų skatinti: *paties darbuotojo* iniciatyva tobulėti (asmeninė

<sup>42</sup> Skiauterienė I. (2001). Svarbiausias kapitalas- žmonės//Vadovo pasaulis. Nr. 4, p. 16

<sup>43</sup> Simonkevičienė I. (2001). Neišnaudotos galimybės//Vadovo pasaulis. Nr.9, p. 27

motyvacija ir savęs vertinimas), *tiesioginio vadovo* sudaromos sąlygos augti ir pavaldiniui teikiami patarimai, *personalo ugdymo vadovo* teikiamos mokymuisi reikalingos priemonės ir t.t.

### 1. 8. 3. Kompetencijos vertinimo priemonės

Kompetencijai vertinti JAV ir Europoje jau prieš gerą dešimtmetį buvo sukurti specialūs testai ir klausimynai, pritaikyti specialūs interviu būdai<sup>44</sup>. Deja, Lietuvoje dažnas įmonės vadovas ar personalo valdymo specialistas susiduria su akivaizdžiu personalo vertinimo priemonių trūkumu.

Viena iš žinomiausių Europoje konsultavimo bendrovių – “SHL Group”, įkurta 1977 m. Didžiojoje Britanijoje. Ji kuria profesionalaus vertinimo metodus kompetencijai tirti. Yra sukūrusi daugiau nei 200 įvairių vertinimo metodų, atstovybės veikia daugiau nei 40 šalių, pateikta daugiau nei 30 kalbų. Lietuvos rinkai pritaikytus vertinimo metodus naudoja “360° -SHL Group” ([www.shlgroup.com](http://www.shlgroup.com)), vienintelė licencijuota atstovė ir platintoja, kompanija “Fontes Vilnius”. Pagrindinis šios metodikos tikslas - sukurti kompetencijų ugdymo planą. Kompetencija yra vertinama naudojant struktūrizuotą klausimą, kurį pildo tiesioginis tiriamojo vadovas, panašų darbą dirbantys kolegos, tiriamojo pavaldiniai ir, jei būtina, kiti organizacijos darbuotojai ar vienas iš organizacijos klientų. Fontes konsultantai vykdo visą vertinimo procesą, apdoroja rezultatus ir pakomentuoja bei aptaria juos su tiramuoju ir jo vadovu. Ši metodika taip pat gali būti naudojama tirti vadovaujančių darbuotojų grupei, norint sukurti bendrą kompetencijų ugdymo programą<sup>45</sup>. Šiuo metu *Lietuvoje jau apdoroti trys nauji “SHL Group” sukurti vertinimo metodai*<sup>46</sup>:

- Ø ***Žodinio kritinio mąstymo testas VMGI***, kuriuo tiriamas verbalinis informacijos suvokimas bei žmogaus gebėjimas įvertinti įvairių tipų argumentų logiškumą.
- Ø ***Skaitmeninio kritinio mąstymo testas NMGI***, kuriuo tiriamas žmogaus gebėjimas analizuoti skaitmeninę informaciją, naudotis statistine medžiaga, lentelėmis, grafikais, ekonominiais rodikliais.
- Ø ***OPO 32 – asmenybės profesinis klausimynas***, kuriuo tiriamas tipiškas žmogaus elgesys darbo aplinkoje, analizuojamos 32 asmenybės savybės, atspindinčios elgesio ir veiklos stilių.

Vertinimo priemonių pritaikymas yra labai platus. Jos gali būti naudojamos personalo atrankai, karjeros planavimui, komandos kūrimui ir jos efektyvumo plėtojimui, darbuotojų kompetencijos identifikavimui, mokymo poreikių nustatymui ir t.t. Klausimynų ir testų pagalba greitai gaunama objektyvi ir patikima informacija apie asmenį. Metodikų naudojimas yra patogus, joms reikia mažai išteklių.

<sup>44</sup> Skiauterienė I. (2001). Svarbiausias kapitalas- žmonės//Vadovo pasaulis.. Nr. 4., p. 16

<sup>45</sup> <http://www.fontes.lt> žr.2004-01-29

<sup>46</sup> Skiauterienė I. (2001). Svarbiausias kapitalas- žmonės//Vadovo pasaulis.. Nr. 4, p. 17



## 1. 9. Kapitalo investicijos į darbuotojų kompetencijų sistemą

### 1. 9. 1. Investicijų į žmogiškąjį kapitalą aptarimas

Nauja pažangi technika, ypač kompiuterizavimo, komunikavimo, gamybos ir darbo organizavimo pokyčiai, pakeitė požiūrį į dirbančiojo vaidmenį. Siekiant spartinti technikos, technologijos pažangą, reikia vis daugiau sumanumo, o ne fizinių pastangų. Šiandien darbuotojas yra traktuojamas kaip veiksnys, garantuojantis šių naujų galimybių atskleidimą bei panaudojimą, o ne kaip veiksnys, trukdantis panaudoti visas šias naujoves. Kompetentingi ir kvalifikuoti darbuotojai yra pagrindinis technikos, technologijos, darbo organizavimo plėtros veiksnys, jo varomoji jėga, todėl veiksmų prioritetas vystymasis - tai visuomenės pažangos laidas<sup>47</sup>.

Dėl informacinių technologijų vykstantys pokyčiai daro poveikį socialiniams ir ekonominiams procesams: vystosi individualus darbas, patarnavimai ir naujos, vadinamosios kvalifikacijos reikalaujančios darbo organizavimo formos, valdymo decentralizavimas, lanksčios darbo laiko organizavimo formos. Ekonomikos globalizavimas iš esmės keičia kapitalo, prekių ir patarnavimų srautus. Susiformavo pasaulinė diferencijuota darbo rinka. Formuojasi naujas žinių ir naujovių gamybos modelis, jungiantis aukščiausio lygio specializavimą ir tarpdisciplininį susipynimą.

Tokios sąlygos kelia ypatingus darbuotojų kompetencijos reikalavimus. Modernus kelias - įsijungimas į Europinį bendrą tinklą, bendrojo ir profesinio mokymosi derinimas, mokymasis darbo vietoje<sup>48</sup>. Todėl bet kuriai naujai problemai spręsti reikalinga atitinkama darbuotojų kompetencija. Kompetencija - tai ne tik reikiamos problemai spręsti konkrečios žinios: tai ir mokėjimas pasinaudoti kitų organizacijų, specialistų žiniomis, t.y. pasinaudoti ne tik vidiniais, bet ir išoriniais kompetencijos šaltiniais. Galų gale, tai ne tik profesinė, bet ir socialinė, metodinė kompetencija.

**Kompetencija neįgyjama kaip tradicinė kvalifikacija, gavus diplomą.** Ji dažniausiai pasiekama ne standartiškai mokantis, o specialiuose treninguose, specializuotuose seminaruose, savarankiškai mokantis ir t.t. Kadangi įmonė - sudedamoji ūkio dalis, todėl ir jos mokymosi sistema negali būti izoliuota nuo aplinkos – nuo intelektualinio rėmimo sistemos makroekonominiu (valstybiniu, tarpvalstybiniu, regioniniu) lygiu. Makroekonominiu lygiu rėmimas atliekamas valstybiniu, tarpvalstybiniu (Europos Sąjungos, pasaulio) lygiu, tarp įmonių.

Šiuolaikiniame žinių ir informacijos pasaulyje, kinta ir sudėtingėja darbo veikla, o priimami sprendimai neretai turi didelę reikšmę ne tik darbo organizacijos nariams, bet ir aplinkai. Taigi reikalavimai dirbančiųjų kompetencijai taip pat didėja ir, kas ypač problemiška, nuolat kinta. Kompetencijos problemos, kaip žmogiškųjų išteklių vadybos objektas, kylančios profesinėje veikloje yra sprendžiamos visą gyvenimą besitęsiančio ir tęstinio ugdymo kontekste<sup>49</sup>.

<sup>47</sup> ŠU SMF/Ekonomika ir vadyba: Aktualijos ir perspektyvos/E. Galvanauskio moksl. konf. // ŠU, 2002, p. 71

<sup>48</sup> Sakalas A., Savanevičienė A. (2000). Įmonių kooperavimasis ir darbuotojų kompetencijos formavimo principai//Inžinerinė ekonomika.. -Nr.5, p. 35

<sup>49</sup> Jucevičienė P., Lepaitė D. (2000). Kompetencijos sampratos erdvė//Socialiniai mokslai. -Nr. 1 (22), p. 44

Kvalifikuotos darbo jėgos trūkumas tapo viena iš pagrindinių industrinės visuomenės problemų, kadangi mokslo ir technologijų dinamiškumas industrinėje visuomenėje sukūrė dažną darbo jėgos įgūdžių kaitą.

Tuo metu, kai investavimas į žmones yra pagrindinis išsivysčiusių šalių augimo šaltinis, tik maža dalis neišsivysčiusių šalių tesugebėjo praplėsti žmonių galimybes tam, kad priimtų greitėjančio vystymosi iššūkį. Ekonominio atsilikimo sąvoka pasireiškia tokiomis formomis kaip: žemas darbo efektyvumas, veiksnių nemobilumas, ribota darbo ir prekybos specializacija, nepakankama verslininkystės pasiūla, įprastinis vertinimas ir tradicinės socialinės institucijos, mažinančios ekonominių pokyčių stimulus. Ekonominė žmonių kokybė tol išlieka maža, kol mažai yra žinoma apie galimus natūraliuosius išteklius, įmanomas alternatyvias gamybos technikas, būtinus įgūdžius, rinkos sąlygas ir galimybes bei institucijas, kurias būtų galima įsteigti, norint palengvinti ekonomiško siekimo ir ekonominį racionalumą. Tokiu atveju „žmogaus veiksnio“ kokybės tobulinimas yra toks pat būtinas kaip ir investavimas į fizinį kapitalą<sup>50</sup>. Siekiant pašalinti ekonominį atsilikimą ir įdiegti tokius žmogaus gebėjimus bei motyvaciją, kurie sąlygotų ekonominį augimą, yra būtinas informacijos ir naujų idėjų bei tikslų skleidimas.

Nėra sunku išskirti **svarbesnes veiklos rūšis, didinančias žmonių gebėjimus**. Schultz<sup>51</sup> siūlo (Meir, 1995) tokią tipišką jų sąrašą:

1. ***Sveikatos apsauga*** ir paslaugos, apimančios visas išlaidas, turinčias įtakos numanomai gyvenimo trukmei, jėgoms ir ištvermei, žmonių energijai ir gyvybingumui.
2. ***Praktinis mokymas***, įskaitant ir seno tipo kursus, organizuojamus įmonių.
3. ***Formaliai organizuojamas mokymas*** pradinėse, vidurinėse ir trečios pakopos mokymo įstaigose.
4. ***Mokymo programos*** suaugusiems, organizuojamos ne įmonių, įskaitant tobulinimosi programas, ypač žemės ūkyje.
5. ***Asmenų ir šeimų migracija***, siekiant prisitaikyti prie besikeičiančių darbo galimybių.

Kai kurie ekonomistai teigia, jog neišsivysčiusiose ar mažai išsivysčiusiose šalyse dar nėra didelės paklausos kvalifikuotų darbuotojų kiekiui. Savaimė aišku, kad neturtinga šalis negali skirti tiek lėšų išsilavinimui, kiek turtingos valstybės, juolab kad išlaidos išsilavinimui varžosi dėl išteklių, kurie alternatyviai gali būti panaudoti tiesioginėms investicijoms į gamybą. Tačiau pasaulio praktika rodo, kad tai yra vienos efektyviausių investicijų, turinčių didelį grįžtamąjį efektą.

Žodžiais visi pripažįsta personalo svarbą, tačiau tai, kiek konkreti priemonė duoda naudos, dažniausiai apskaičiuoti nemokama. Todėl personalo ugdymo veiklos svarbą labai mažina tai, kad yra neaiškus personalo ugdymo indėlis į vertės kūrimą<sup>52</sup>.

<sup>50</sup> ŠU SMF/Ekonomika ir vadyba: Aktualijos ir perspektyvos/E. Galvanausko moksl. konf. // ŠU, 2002, p. 72

<sup>51</sup> Schultz T. W. I (1998). Investavimas į žmones. -V. : Eugrimas, p. 23

<sup>52</sup> A. Sakalas. (2001). Personalų ugdymo vystymosi tendencijos. K.: Technologija, p. 18

Ne visų įmonių vadovų požiūris dėl investicijų į žmogų yra vienodas. Vienos JAV stambios firmos vadovas yra pareiškęs: „Įmonės yra pasirengusios investuoti milijonus į mašinas, kurių vertė laikui bėgant mažėja, tačiau nenoriai investuoja į darbuotojus, kurių vertė laikui bėgant auga. Aš geriau investuosiu 10000\$ į kvalifikacijos kėlimą, kuri po 10 metų padidins savo vertę dešimt kartų, o ne 10000\$ į mašinas, kurių vertė po 10 metų bus tik 10000\$” (Sakalas, 2001). Tačiau toks pasirinkimas darbdaviams kelia taip pat nemažą problemą: jie investuoja pinigus į turtą (įgūdžius ir gebėjimus), kuris jiems nepriklauso. Darbuotojai ne vergai, jie bet kada gali palikti įmonę ir įsidarbinti kitur. Tai svarbi priežastis, dėl ko gali būti per mažos investicijos į žmogų.

Taigi, be švietimo poveikio, investavimas į žmogaus išteklius turi ir kitų socialinių reikšmių. Kai kurios jų gali būti priskirtos išoriniams kaštams, t.y. pelnui, kurį gauna kiti asmenys, bet ne investuotojas individas. Kitos gali būti pavadintos „ne pasekmėmis”, o likusios - tai paprasčiausiai priemonės ar technikos, padedančios suvokti bendrą išsilavinimo įtaką<sup>53</sup>.

Pagrindinės investicijos formos į žmogų yra formalus (oficialus) mokymasis, pasirengimas (mokymasis) darbe, neatsitraukus nuo gamybos; medicininis aptarnavimas; migracija; informacijos apie kainas ir pajamas paieškos<sup>54</sup>. Trumpai aptarsime kiekvieną iš jų:

Ü **Mokymasis mokykloje ir mokymasis darbe** padidina individo žinių ir gebėjimų lygį, žmogiškojo kapitalo apimtį, lemiančią individo darbo našumą. Išlaidos mokslui laikomos investicijomis į žmogiškąjį kapitalą. Individo mokymosi išlaidos susideda iš dviejų dalių: tiesioginių – knygoms, sąsiuviniams ir t.t., ir netiesioginių, t.y. besimokant prarastų pajamų.

Ü **Sveikatos apsauga**, mažina susirgimus ir mirtingumą, pailgina žmogiškojo kapitalo gyvavimo laiką. Per visą žmogaus gyvenimą šis kapitalas dėvisi. Kuo geresnė darbuotojo fizinė būseną, tuo didesnis jo darbo našumas.

Ü **Migracija ir informacijos paieškos** sąlygoja darbo jėgos perkėlimą į geriau mokamas vietas, kur žmogiškojo kapitalo paslaugų kaina aukštesnė.

Matuojant kapitalo kaupimas paprastai nustatomas pagal ilgalaikio ir trumpalaikio turto bei užsienio įsipareigojimų padidėjimą. Tačiau, jei norima kapitalą efektyviai naudoti, jis turėtų būti suprantamas platesne prasme, t.y. apimant žmonių žinias, galimybes ir išsilavinimą. Išlaidos švietimui ir mokymuisi, sveikatos apsaugai ir tyrimams, didina produktyvumą gerindamos darbuotojų kokybę. Būtent šios išlaidos paprastai atsiperka atnešdamos pelną ateityje.

<sup>53</sup> Ulmytė S., Skunčikienė S. (2002). Investicijos į žmogiškąjį kapitalą//ŠU SMF/Ekonomika ir vadyba: Aktualijos ir perspektyvos/E. Galvanausko moksl. konf. // ŠU, p. 74

<sup>54</sup> Tamašauskienė Z. (2002). Žmogiškasis kapitalas//ŠU SMF/Ekonomika ir vadyba: Aktualijos ir perspektyvos/E. Galvanausko moksl. konf. // ŠU, p. 101

### 1. 9. 2. Žmogiškojo kapitalo ir investicijų į jį optimalios apimties nustatymo modelio analizė

Žinių ir gebėjimų, kurie lemia darbuotojo kvalifikacijos lygį, įsigijimas yra tampriai susijęs su darbu. Aukšta kvalifikacija yra darbo sąnaudų rezultatas, o kita vertus, - prielaida pasiekti aukštesniems darbo rezultatams. Darbinių gebėjimų įsigijimas ir plėtra reikalauja tam tikrų laiko, energijos sąnaudų. Be to, žinios, gebėjimai, įgūdžiai gali būti kaupiami, naudojami gana ilgą laikotarpį. Taigi jie yra kapitalas, būsimų atlyginimų ir būsimos pasitenkinimo šaltinis. Žinios, gebėjimai yra žmogiškasis kapitalas, nes yra sudėtinė žmogaus dalis. Kapitalas - tai bet koks aktyvas (fizinis ar žmogiškasis), gebantis generuoti tam tikrą pajamų srautą. Fiziniam ir žmogiškajam kapitalui būdinga tai, kad jų formavimas reikalauja išlaidų dabar (sumažinti dabartinį vartojimą), nuo jų priklauso ekonomikos plėtra ateityje, abu įdėjimai duoda ilgalaikį ekonominį efektą.

Dabar aptarsime optimalios investicijų į žmogiškąjį kapitalą apimties nustatymo modelius. Galima numatyti du pagrindinius modelių kūrimo tikslus: **analizę ir prognozavimą**. Analizė reiškia ekonominių subjektų elgsenos paaiškinimą, o prognozuojama norint numatyti ateitį.

Individas rinkos ūkio šalyse nusprendžia tęsti mokslą vadovaudamasis ne vien švietėjiškomis paskatomis pažinti ir tobulėti, bet ir materialiniais interesais, tikėdamasis ateityje gauti didesnę darbo užmokestį. Mokymosi kaštus sudaro tiesioginės išlaidos mokslui ir paprastos pajamos, kurias individas būtų gavęs dirbdamas nekvalifikuotą darbą, o ne mokydamasis. Mokymosi naudą galime skaičiuoti kaip kvalifikuotų ir nekvalifikuotų darbuotojų per visą darbinę veiklą gautų darbo užmokesčių skirtumą.

Kadangi skirtingu laiku gauti ir išleisti pinigai turi skirtingą vertę, todėl išsimokslinimo kaštus ir naudą reikia sulyginti tam tikru laiko momentu (pvz., dabartiniu). Dabartinė perskaičiuota vertė naudojama norint pinigų kiekį vienu laiko momentu paversti lygiavertiu pinigų kiekiu kitu laiko momentu. Pajamų, kurios bus gautos ateityje, dabartinė vertė lygi<sup>55</sup>:

$$PV = \frac{R_1}{(1+i)^1} + \frac{R_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{R_n}{(1+i)^n}$$

(1.7.2. 1.)Kur:  $PV$  - dabartinė vertė,

$R_1$  - pajamos, kurios bus gautos po metų,

$R_n$  - pajamos, kurios bus gautos po  $n$  metų,

$n$  - pajamų srauto trukmė,

$i$  - vyraujanti rinkos palūkanų norma.

Individas investuoja lėšas į išsimokslinimą, jei grynoji dabartinė vertė didesnė už nulį.

<sup>55</sup> T. W. Schultz. (1998). Investavimas į žmones. V. : Eugrimas, p. 32

**Alternatyvus investicinio sprendimo priėmimo būdas** yra vidinės išsimokslinimo pajamų normos apskaičiavimas ir jos palyginimas su vyraujančia rinkos palūkanų norma. Išsimokslinimo pajamų normą galima apskaičiuoti sulyginant būsimų kaštų ir būsimos naudos dabartines vertes.

$$\sum_{t=1}^n \frac{R_t}{(1+r)^t} = \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+r)^t}$$

(1.7.2. 2.) Kur:  $R_t$  - išsimokslinimo nauda  $t$  laiko momentu,

$C_t$  - mokymosi kaštai  $t$  laiko momentu,

$n$  - metų skaičius,

$r$  - išsimokslinimo pajamų norma.

Išsimokslinimo pajamų normą palyginę su tradiciniais rodikliais (pvz., santykinu įvairių profesijų darbuotojų darbo užmokesčiu, absoliučiu skirtingų profesijų darbuotojų darbo užmokesčių skirtumu), matome, kad šis rodiklis turi keletą pranašumų. **Pirma**, jį skaičiuojant atsižvelgiama į kvalifikacijos įsigijimo kaštus. **Antra**, jis skaičiuojamas per visą darbinę veiklą gautų atlyginimų pagrindu, todėl nepriklauso nuo amžiaus. **Trečia**, išreiškiamas procentais, kas įgalina palyginti įvairių profesijų skirtingos kvalifikacijos darbuotojų darbo rinkas.

Kokie veiksniai lemia išsimokslinimo pajamų normos dydį?

**Pirma**, būsimų didesnių pajamų srauto trukmė. Kuo ji ilgesnė, tuo didesnė išsimokslinimo pajamų norma.

**Antra**, išsimokslinimo nauda. Ji gali būti piniginė ir natūrinė, tiesioginė ir netiesioginė. Piniginė nauda - didesnis išsimokslinusio žmogaus atlyginimas. Netiesioginė nauda - galimybė dirbti patrauklesnį, įdomesnį darbą, greičiau prisitaikyti prie naujausių technologijų.

**Trečia**, mokymosi trukmė.

**Ketvirta**, mokymosi kaštai. Besimokydami studentai ne tik išleidžia pinigus knygoms, sąsiuviniams, bet ir praranda pajamas. Šios išlaidos neįskaičiuojamos skaičiuojant nacionalines pajamas, tačiau jos, be abejo, padidina šalies turta.

Žinoma, pasak Z. Tamašauskienės<sup>56</sup>, netikslinga visas mokymosi išlaidas laikyti investicijomis į žmogiškąjį kapitalą. Išsimokslinimas turi ne tik investicinę, bet ir vartotojišką reikšmę. Tiek gamindamas, tiek vartodamas žmogus yra kaip vieningas psichofiziologinis vienetas, todėl visas mokymosi išlaidas reikia vertinti kaip turinčias tiek gamybinę, tiek vartotojišką reikšmę. Išsimokslinimo pajamų norma ne tik nurodo investicijų į išsimokslinimą atsiperkamumą, bet ir reguliuoja investicijų pasiskirstymą tarp įvairių išsimokslinimo lygių bei tipų, taip pat investicijų pasiskirstymą tarp švietimo sistemos ir likusios ekonomikos.

Taigi dinaminėje ekonomikoje išvengti svyravimų neįmanoma, todėl labai svarbu gebėti tvarkytis ir šiomis sąlygomis. Anot A. Jakučio, tokius sunkumus gali įveikti tik tinkamai išsilavinę

<sup>56</sup> Tamašauskienė Z. (2002). Žmogiškasis kapitalas//ŠU SMF/Ekonomika ir vadyba: Aktualijos ir perspektyvos/E. Galvanausko moksl. konf. // ŠU p. 101

gyventojai. *Šiuolaikinės gamybos poreikius tenkina ne darbo jėga apskritai* (19 a. vadinta paprastu darbu), *bet darbo jėga, turinti tam tikrą kvalifikaciją*. Kvalifikacijai įgyti reikalingas tiek bendrasis, tiek specialusis išsilavinimas, kurio įgijimas neįmanomas be mokymosi atitraukus nuo gamybos. Jei sprendimą mokytis, ar - ne, priima individas, jis susiduria su dilema: reikia rinktis tarp menkai kvalifikuoto darbo ir teikiamų pajamų tam tikru momentu, kuris įgalins dirbti kvalifikuotą darbą ateityje. Natūralu, kad, kitoms sąlygoms esant lygioms, individas atsisakys pajamų šiandien dėl didesnių pajamų rytoj<sup>57</sup>. Taigi individo gebėjimas rizikos sąlygomis pastebėti, suvokti ir reaguoti į naujus įvykius, laikomas verslumo gebėjimu. Todėl ryškus verslumo pagerėjimas yra gyventojų kokybės augimo požymis. Gamtinių išteklių, materialiojo kapitalo ir fizinio darbo nepakanka aukšto produktyvumo ūkiui funkcionuoti, svarbiausias variklis yra verslumo gebėjimai.

Vadinasi, spartaus technikos plėtros laikotarpiu didelė mokslo ir technikos pažanga, inovacijų įdiegimas lemia, kad būtų adekvatus specialistų pasirengimo lygis. Dėl to tikslinga tobulinti ir Lietuvos specialistų socialinį, psichologinį, dorovinį ugdymą, organizuoti naujausių teorinių ir praktinių žinių įsisavinimą, nepertraukiamo kvalifikacinio ugdymo bei inovacinio informavimo sistemos suformavimą.

Atsižvelgiant į informacinį sprogimą, sparčiai kintančias technologijas, dabartinio meto ekonomikos permainas ir su jomis susijusius procesus (gamyba besiverčiančios ekonomikos transformaciją į paslaugomis besiremiančią ekonomiką; didėjančią bedarbystę, ir kt.) atsiranda naujo vadovo, kuris disponuoja naujo pobūdžio įgūdžiais, poreikis. Devinto dešimtmečio pabaigoje vykusių strateginių pokyčių versle tyrimas parodė, kad ryšys tarp kompetencijos profesionalumo lygio ir verslo produkto yra labai glaudus. Tyrejai atskleidė įdomų faktą, daugelis nesėkmių bandant įgyvendinti strateginių pokyčių programas paaiškinama tuo, kad buvo neteisingai pasirinkta mokymo strategija: užuot mokiusios savo personalą naujų elgesio formų ( t.y. keitusios tai, ką ir kaip žmonės darė), nesėkmę patyrusios organizacijos mokė darbuotojus naujų sąvokų ( t.y. jose buvo įvedinėjami nauji žodžiai, kalba ir simboliai)<sup>58</sup>. Panašių faktų atskleidimas parodė kompetencijos koncepciją, kaip elgsenos elementų derinį, kylantį vadybos teorijos žvaigždyne.

Siekiant ugdymo priemonėmis užtikrinti žmogaus kompetenciją, reikalingą konkrečiai veiklai atlikti, reikia žinoti ne tik tos veiklos struktūrą, bet ir jos veiksmų lygius, atitinkamai – kompetencijos lygį, kuriuo remiantis ir turi būti planuojama ugdymo programa; kompetencijos modelis. Visa tai nagrinėjama pirmoje teorinėje šio darbo dalyje.

<sup>57</sup> A. Jakutis ir kt. (1999). Ekonomikos teorijos pagrindai. -K., p. 53

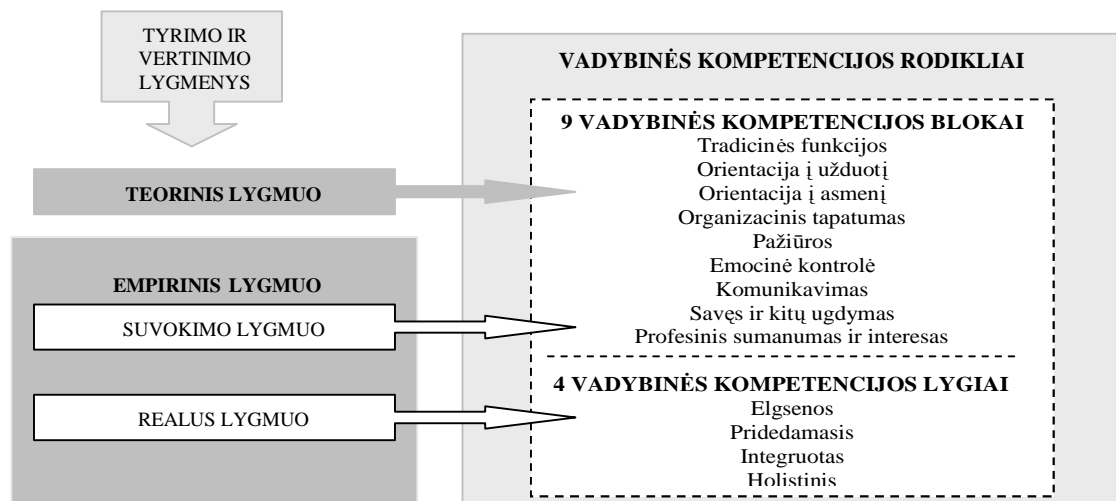
<sup>58</sup> Sokol J. (2001). Idealaus vadybininko portretas/Vadovo pasaulis. Nr. 9. p. 10

## 2. VADOVŲ BEI VADYBININKŲ VADYBINĖS KOMPETENCIJOS SUVOKIMO TYRIMAS IR REZULTATŲ ANALIZĖ

### 2.1. Tyrimo metodika

Šiuolaikinės organizacijos nori turėti kompetetingus vadovus bei darbuotojus. Jų kompetencijai keliama daugybė reikalavimų. Kaip rodo įvairūs tyrimai, taip pat Darbo ir socialinių tyrimų instituto atliktos darbdavių apklausos duomenys, darbdaviai pageidauja darbuotojų, kurie turėtų tokių gebėjimų<sup>59</sup>: *tinkama profesinė kompetencija*, geri bendravimo gebėjimai, atsakingumas, kūrybiškumas, užsienio kalbų mokėjimas, kompiuterinis raštingumas.

Kompetetingi vadovai ir darbuotojai privalo užtikrinti, kad organizacijos ar jos padalinio tikslai būtų pasiekti, o tam būtina, kad visi komandos nariai ne tik aiškiai žinotų tikslus ir juos priimtų, bet ir aktyviai juos įgyvendintų. Taigi ko ir kaip reikia mokytis Lietuvos organizacijų darbuotojams, kad jie atitiktų daugybę šiandienos reikalavimų ir pasiruoštų priimti ateities iššūkius? Remiantis Organizacijų vystymo centro pastaraisiais metais atliktų konsultacinių projektų duomenimis, minėtinos tokios tipinės vadovų tobulinimo sritys: verslumas, strateginis valdymas, lyderio vaidmens supratimas ir priėmimas, darbas su komanda, bendradarbiavimas, informacijos perdavimas, asmeninis efektyvumas. Remiantis Socialinių tyrimų centro duomenimis nustatyta, kad silpnoji vadybininkų vieta yra teorinės žinios. Taigi siekiant išsiaiškinti darbuotojų kompetencijos įtaką organizacijos valdymui, buvo atliktas šis žvalgomasis tyrimas. Tyrimo eiga pavaizduota 7 paveiksle.



7 pav. Vadybinės kompetencijos suvokimo tyrimo eiga

<sup>59</sup> Jovaiša T., Žilionis S. (2005). Pirminis ir tęstinis profesinis mokymas: Darbo rinkos įtaka/Vadovo pasaulis. Nr.1, p. 80

Literatūros analizė parodė, kad atlikdami empirinius tyrimus mokslininkai kompetenciją dažniausiai traktuoja kaip įgūdžių visumą ir dažniausiai ją tyrinėja integruotų rodiklių lygmenyje. Tačiau tokiu atveju siaurinama pačios kompetencijos samprata. Mano siūlomas modelis atskleidžia ir parodo įvairias vadybinės kompetencijas tyrinėjimo ir vertinimo galimybes organizacijoje. Tam tikslui buvo paruošti du anketų variantai: vadovo (1 priedas) ir vadybininko (2 priedas) kompetencijai tirti.

Pagrindiniams vadovo vadybinės kompetencijos rodikliams tirti pasirinkau R. P. Tett ir kt. (2000) modelį, kuriame skiriamos 52 kompetencijos sujungtos į devynis pagrindinius blokus. Vadybininko vadybinėms kompetencijoms tirti parinkau J. Bowden (1997) pateiktą keturių kompetencijos lygių struktūrą, kuri sudaryta iš 21 verslo vadybininko profesinės kvalifikacijos, pagal kurią parengtas „Verslo vadybininko rengimo standartas“ (2000). Išskyriau du vadybinės kompetencijos tyrimo ir vertinimo lygmenis- teorinį ir empirinį. Savo ruožtu, empirinis tyrimas bus atliekamas realiame ir suvokimo lygmenyje. Tarp pastarųjų dviejų lygmenų neturėtų būti griežtos ribos. Realiame lygmenyje bus įvertinama konkretaus individo vadybinės kompetencijos įsisavinimo lygis, o suvokimo lygmenyje vadybinė kompetencija vertinama, kiek ji svarbi idealaus vadovo/vadybininko darbe.

Apklausa atlikta neakivaizdiniu būdu, respondentams atsakymus fiksuojant raštu, todėl didelis dėmesys skirtas aiškiai ir konkrečiai klausimų formuluotei, pateikta anketos pildymo instrukcija, klausimai sugrupuoti pagal turinį ir logiką. Norint išvengti didelės atsakymų įvairovės ir painiavos apdorojant duomenis, anketoje naudojami uždari klausimai, kurie įvertinami dešimties balų sistema. Prašyta įvertinti kiekvienos kompetencijos svarbą idealiam vadovui bei vadybininkui nuo 1 (visai nesvarbu) iki 10 (labai svarbu) ir jos įsisavinimo lygį nuo 1 (visai neatlieku) iki 10 (labai puikiai atlieku). Vadovo vadybinės kompetencijos suvokimo tyrimo anketoje prie kiekvieno kompetencijos bloko palikta tuščia eilutė, kurią buvo prašoma užpildyti dar viena reikšminga kompetencija ir įvertinti balais jos svarbą bei įsisavinimo lygį.

Taip pat anketoje buvo pateikti laisvi klausimai, kuriais siekiama išsiaiškinti respondentų tiesioginių vadovų stipriausias bei silpniausias kompetencijas, kvalifikacijos kėlimo efektyviausius ir prieinamiausius būdus, kieno skatinami respondentai kelia savo kvalifikaciją bei kokia dalimi organizacijos veiklos rodikliai priklauso nuo vadovo kompetencijos. Be to, norėta sužinoti respondentų nuomonę ar Lietuvoje šiuo metu yra vadovų kompetencijos ugdymo sistema.

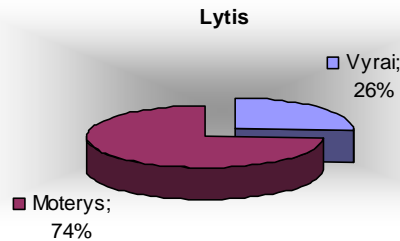
Tyrimo dalyvavo 51 AB Šiaulių bankas darbuotojas. Kadangi tyrimo tikslas buvo išsiaiškinti darbuotojų kompetencijos įtaką organizacijos valdymui, tai papildomai apklausti 132 respondentai, dirbantys kitose įmonėse. Siekiant sąžiningesnių atsakymų (apklaustų įmonių reikalavimu) apklausa buvo anoniminė ir respondentų nebuvo prašoma nurodyti įmonės pavadinimo. Taigi tyrimo rezultatuose nebus lyginami duomenys pagal organizacijos pobūdį.



Tyrimo informacija padės nustatyti, kaip darbuotojų vadybinės kompetencijos sistema įtakoja organizacijos valdymą bei sudaryti optimalią kompetencijų sistemą, orientuotą į efektyvią įmonės veiklą.

## 2.2. Demografinių duomenų analizė

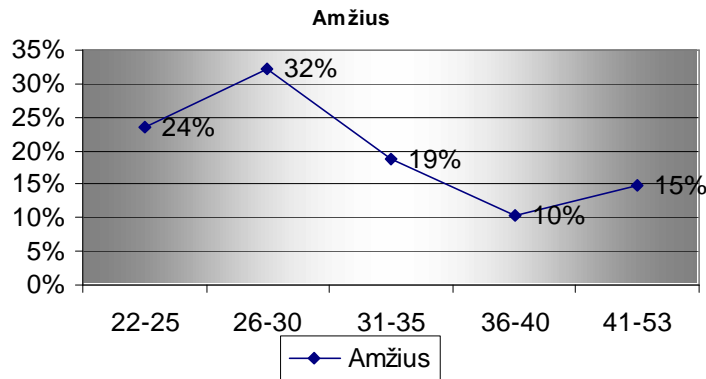
Respondentų pasiskirstymas pagal lytį pateiktas 8 paveiksle.



8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Dauguma apklausoje dalyvavusių respondentų yra moterys. Iš 183 apklaustųjų 74 procentai moterų ir 26 procentai vyrų. Vadinas, galima teigti, kad apklausoje daugiausia atsispindės moterų nuomonė.

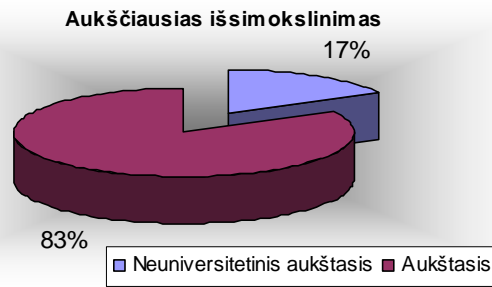
Respondentų pasiskirstymas pagal amžių pateiktas 9 paveiksle.



9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Vidutinis apklausoje dalyvavusių respondentų amžius 38 metai. Dažniausiai pasitaikantis respondentų amžius 26-30 metų. Amerikiečių mokslininkų nuomone, 35-49 metai - pats produktyviausias amžius, tai- atsakomybės, jau susiformavusio autoriteto laikotarpis. Įvertinus šioje apklausoje dalyvavusių respondentų amžių tai sudarytų apie 40 procentų visų apklaustųjų. Tai gan didelis procentas, kuris parodo apklausos rezultatų tikslumą.

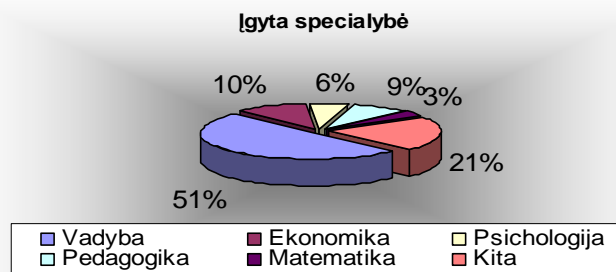
Respondentų buvo prašoma nurodyti aukščiausią išsimokslinimą. Jų pasiskirstymas pagal amžių pavaizduotas 10 paveiksle.



**10 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal aukščiausią išsimokslinimą

Net 83 procentai apklaustųjų nurodė turintys aukštąjį išsilavinimą. Tik 17 procentų apklaustųjų nurodė, kad turi neuniversitetinį išsilavinimą. Respondentų, turinčių žemesnį, kaip pagrindinį, vidurinį bei profesinį išsilavinimą, nebuvo. Vadinasi, galime teigti, kad apklausos rezultatuose atsispindės išsilavinusių respondentų nuomonė.

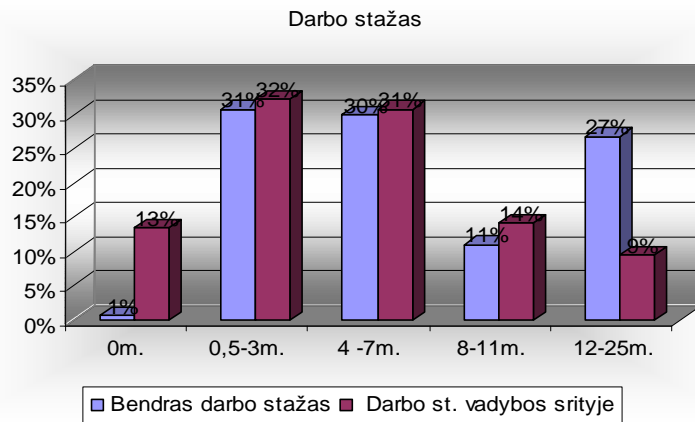
Kadangi vadovų bei vadybininkų vadybinė kompetencija siejama su organizacijoje teikiamų paslaugų pobūdžiu, tai respondentams buvo svarbu turėti vadybinę specializaciją, kuri pavaizduota 11 paveiksle.



**11 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal įgytą specialybę

Tyrimo rezultatai parodė, kad net 51 procentas respondentų turi vadybinį išsilavinimą. Ekonominį išsilavinimą turi 10 procentų apklaustųjų. Likusieji turi matematikos (10%), pedagogikos (9%), psichologijos (6%) bei kitokį (21%) išsilavinimą. Minėtina, kad pusę apklaustųjų respondentų, apklausos metu, kėlė kvalifikaciją vadybos ar ekonomikos magistratūros bei gamybos vadybos studijose. Taigi galime teigti, kad buvo apklausta daugiau nei 61 procentas vadybinį bei ekonominį išsilavinimą turinčių respondentų.

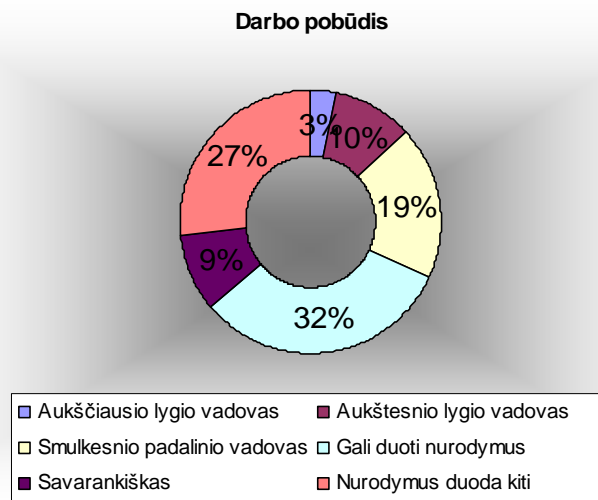
Apklaustųjų pasiskirstymas pagal darbo stažą pavaizduotas 12 paveiksle.



**12 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal bendrą ir vadybos darbo stažą

Iš grafiko matome, kad daugiausia apklausoje dalyvavo respondentų, kurių bendras darbo stažas, bei stažas vadybos srityje buvo didesnis nei 0,5- 7 metai (apie 30%). Taip pat reikėtų paminėti, kad didelį darbo stažą, nuo 12 iki 25 metų, turi kiti 27% respondentų, tačiau vadybos srityje šis stažas sudaro tik 9%. Reikėtų pastebėti, kad beveik visi respondentai, nežiūrint gan jauno amžiaus, turi didelį bendrą darbo stažą, kurį sudaro darbo stažas vadybos srityje. Apklaustųjų, kurie iš viso neturi darbo stažo, buvo tik 1 procentas, bei kurių stažas nuo 8 iki 11 metų apklausta 11 procentų. Iš visų dirbančiųjų, 13 procentų neturi darbo stažo vadybos srityje. Tai mažas procentas, kuris negali stipriai įtakoti tyrimo rezultatų.

Nežiūrint į tai, kad vadovų darbo patirtis didelė, kiekvienas laikmetis atneša naujų problemų. Kad vadovas galėtų spręsti naujas problemas organizacijoje, jis turi būti kompetetingas. Siekiant išsiaiškinti vadovų bei vadybininkų požiūrį į kompetenciją, bei jos įtaką organizacijos valdymui, pakviesti dalyvauti apklausoje įvairių lygių vadovai bei vadybininkai. Taigi apklaustųjų pasiskirstymas pagal darbo pobūdį pateiktas 13 paveiksle.



**13 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal darbo pobūdį

Apklausoje dalyvavo 3 procentai aukščiausio lygio vadovų, 10 procentų aukštesnio lygio bei 19 procentų smulkesnio padalinio vadovų iš AB Šiaulių bankas bei kitų organizacijų. Nuomonės paklausta ir respondentų, kurie gali duoti nurodymus, bet nėra vadovai (32%), bei savarankiškai besiverčiančių respondentų (9%). Savo nuomonę apie vadybinę bei vadovo kompetenciją pareiškė ir 27 procentai respondentų, kuriems nurodymus duoda kiti.

Taigi remiantis demografiniais respondentų duomenis galime spręsti apie atlikto tyrimo rezultatų tikslumą. Tam tikslui sudaroma 11 lentelė kurioje surašomi su šiais duomenimis susiję privalumai ir trūkumai.

11 lentelė

DEMOGRAFINIAI KINTAMIEJI	PRIVALUMAI	TRŪKUMAI
<i>Lytis</i>	Mažai atlikta tyrimų, kuriuose ištirtas moterų požiūris į vadybinę kompetencijų sritį.	Kadangi moterų apklausta žymiai daugiau (74%) nei vyrų, vadinasi apklausos rezultatuose daugiausia atsispindės moterų nuomonė.
<i>Amžius</i>	Daugiau respondentų yra vyresnio amžiaus respondentų nuo 31 iki 53 metų. Šis amžius sąlygoja susiformavusį autoritetą bei atsakomybę, kas labai svarbu šiam tyrimui.	Tyrimas būtų tikslesnis, jei amžiaus intervalas būtų trumpesnis.
<i>Aukščiausias išsimokslinimas</i>	Kadangi didžioji dalis apklaustųjų turi aukštąjį išsilavinimą (83%), tai sąlygoja, kad tyrime atsispindės išsilavinusių respondentų nuomonė.	Tyrimo būtų įdomu paanalizuoti nuomonių skirtumus tarp skirtingo išsilavinimo respondentų, čia to negalėsime atlikti.
<i>Įgyta specialybė</i>	Tyrimo dalyvuoja daugiau nei pusė vadybininkų (51%), kurių nuomonė šiame tyrime labai svarbi.	Kadangi vadybininkų dauguma, tai rezultatus nulems jų nuomonė. Butų idealu, jei respondentų iš įvairių sričių būtų po lygiai arba tik iš vienos specialybės.
<i>Darbo pobūdis</i>	Daugiau nei pusė respondentų dirba vadovaujantį darbą, tai svarbu tyrimui, nes tiriama kompetencijos įtaka įmonės valdymui.	Mažai apklausta aukščiausio lygio vadovų (3%).
<i>Darbo stažas</i>	Didelė dalis apklaustųjų turi gan ilgą bendrą bei vadybinį darbo stažą. Tai svarbu tyrimui, nes siekiama sužinoti dirbančių respondentų nuomonę.	Vadybinio darbo stažo neturi 13% apklaustųjų.

Išanalizavus demografinius kintamuosius galima teigti, kad apklausos rezultatai turėtų gana tiksliai apibrėžti vadovo ir vadybininkų kompetencijų svarbą bei įsisavinimo lygį organizacijos kontekste, nes dauguma respondentų turi aukštąjį vadybos išsilavinimą, nuo 0,5 iki 7 metų darbo stažą vadybos srityje, bei dirba vadovaujantį darbą.

### 2.3. Vadovo vadybinės kompetencijos suvokimo tyrimas

Siekiant nustatyti vadovų vadybinės kompetencijos raiškos tendencijas, atliktas žvalgybinis tyrimas. Duomenims rinkti taikytas anketinis apklausos metodas. Ankščiau minėtu Tett R. P. ir kt.

modelio pagrindu buvo parengta struktūrinė anketa. Pagal 10 balų vertinimo skalę nuo 1 (visai nesvarbu) iki 10 (labai svarbu), respondentai turėjo įvertinti pateiktą kriterijų, kiek tai būtų svarbu idealiam vadovui. Taip pat buvo prašoma pateiktus kriterijus įvertinti remiantis realia situacija. Vertinimo skalė: nuo 1 (visai neatlieku) iki 10 (labai puikiai atlieku).

Atliekant šį tyrimą, įvertinama tai, kad:

1. Reali respondento vadybinė kompetencija parodoma lyginant respondento kompetencijos suvokimą (aš esu) su jo nurodoma idealia kompetencija (aš idealus).
2. Respondentų nurodytos idealios vadybinės kompetencijos (aš idealus) ir maksimalaus testo įvertinimo santykis parodo, kiek respondentui nurodyta kompetencija svarbi jo atliekamam darbui.

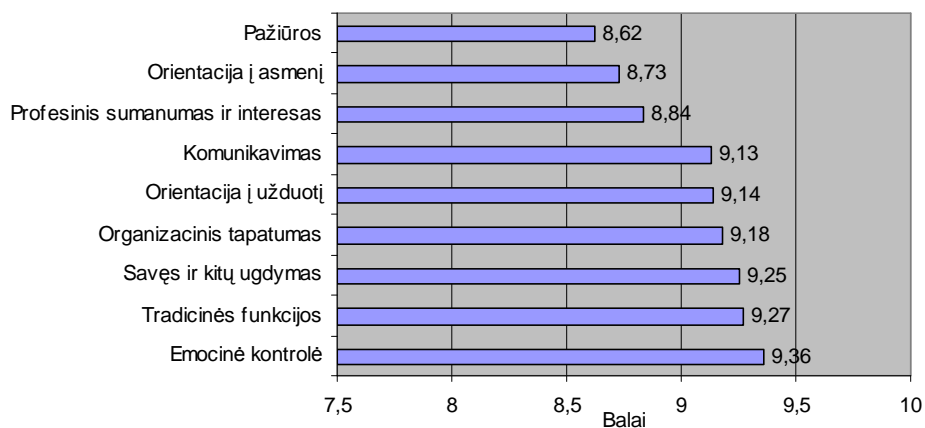
Visi apibendrinti vadovo vadybinės kompetencijos suvokimo tyrimo duomenys suvesti į 12 lentelę:

12 lentelė

<i>Kompetencijos blocai</i>	<i>Vadovo vadybinės kompetencijos</i>	<i>Kiek svarbu idealiam vadovui</i>	<i>Kiek Jūs įsisavinęs</i>	<i>Skirtumas (balais)</i>
<b>1. Tradicinės funkcijos</b>	Gebėti suprasti problemas	9,43	7,70	1,73
	Gebėti priimti sprendimus	9,68	7,67	2,01
	Gebėti vadovauti	9,53	7,11	2,42
	Gebėti perduoti sprendimus	9,13	7,54	1,59
	Gebėti trumpalaikiai planuoti	8,81	7,56	1,25
	Gebėti strategiškai planuoti	9,50	7,02	2,48
	Gebėti suderinti veiksmus	9,00	7,56	1,44
	Mokėti nustatyti svarbiausius tikslus	9,62	7,65	1,97
	Gebėti kontroliuoti	9,17	7,26	1,91
	Gebėti motyvuoti valdžia	8,69	6,69	2
	Gebėti įtikinti	8,99	7,42	1,57
	Gebėti suburti komandą	9,67	7,51	2,16
	Gebėti rezultatyviai dirbti	9,32	7,87	1,45
	<b>Vidurkis</b>		<b>9,27</b>	<b>7,43</b>
<b>2. Orientacija į užduotį</b>	Rodyti iniciatyvą	8,97	7,83	1,14
	Gebėti susikaupti užduočiai	9,13	8,01	1,12
	Gebėti greitai atlikti užduotį	8,88	7,92	0,96
	Gebėti ryžtingai apsispręsti	9,57	7,63	1,94
	<b>Vidurkis</b>		<b>9,14</b>	<b>7,84</b>
<b>3. Orientacija į asmenį</b>	Sugebėti užjausti	8,17	8,35	-0,18
	Gebėti dirbti komandoje	9,18	8,50	0,68
	Gebėti palaikyti ryšį, dialogą	9,20	8,22	0,98
	Gebėti būti mandagiu	9,17	8,70	0,47
	Turėti nuovokumą politikoje	8,28	7,02	1,26
	Sugebėti būti kategorišku (griežtu)	8,35	7,03	1,32
	Siekti darbuotojų indėlio įmonei	9,10	7,35	1,75
	Gebėti susitelkti į asmenį	8,41	7,65	0,76
	<b>Vidurkis</b>		<b>8,73</b>	<b>7,85</b>
<b>4. Organizacinis tapatumas</b>	Gebėti laikytis drausmės	8,75	8,30	0,45
	Gebėti laikytis taisyklių	8,91	8,43	0,48
	Išsiugdyti asmeninę atsakomybę	9,48	8,65	0,83
	Sugebėti būti patikimu	9,43	8,69	0,74
	Gebėti laikytis darbo limitų	8,72	8,30	0,42

	Sugebėti būti profesionaliu	9,57	7,94	1,63
	Gebėti atsiduoti įmonei, būti lojaliu	9,39	8,35	1,04
	<b>Vidurkis</b>	<b>9,18</b>	<b>8,38</b>	<b>0,8</b>
<b>5. Pažiūros</b>	Būti tolerantišku	9,06	8,65	0,41
	Gebėti prisitaikyti	8,42	8,24	0,18
	Gebėti kūrybiškai mąstyti	8,91	7,74	1,17
	Gebėti suprasti kitas kultūras	8,09	7,24	0,85
	<b>Vidurkis</b>	<b>8,62</b>	<b>7,97</b>	<b>0,65</b>
<b>6. Emocinė kontrolė</b>	Būti tvirtu	9,14	7,69	1,45
	Mokėti suvaldyti stresą	9,59	7,73	1,86
	<b>Vidurkis</b>	<b>9,36</b>	<b>7,71</b>	<b>1,65</b>
<b>7. Komunikavimas</b>	Mokėti išklausti	9,17	8,73	0,44
	Sugebėti viešai kalbėti	9,46	7,48	1,98
	Sugebėti bendrauti	9,39	8,01	1,38
	Žinoti raštvedybos taisykles	8,51	7,70	0,81
	<b>Vidurkis</b>	<b>9,13</b>	<b>7,98</b>	<b>1,15</b>
<b>8. Savęs ir kitų ugdymas</b>	Gebėti išskelti tikslus sau ir aplinkai	9,35	7,78	1,57
	Mokėti įvertinti atliktą darbą	9,38	8,32	1,06
	Suvokti grįžtamojo ryšio svarbą	9,21	8,17	1,04
	Gebėti praturtinti darbą	8,99	7,91	1,08
	Savęs ugdymas	9,32	8,13	1,19
	<b>Vidurkis</b>	<b>9,25</b>	<b>8,01</b>	<b>1,24</b>
<b>9. Profesinis sumanumas ir interesas</b>	Turėti techninę patirtį	8,50	7,42	1,08
	Jausti organizacinį sąmoningumą	8,73	7,63	1,1
	Gebėti kiekybiškai atlikti darbą	8,46	7,66	0,8
	Gebėti kokybiškai atlikti darbą	9,35	8,19	1,16
	Suvokti finansinį ir saugumo interesus	9,14	7,89	1,25
	<b>Vidurkis</b>	<b>8,84</b>	<b>7,76</b>	<b>1,08</b>

*Idealaus vadovo kompetencijos* blokų išsidėstymas pagal atliekamo darbo svarbą pateiktas 14 paveiksle.

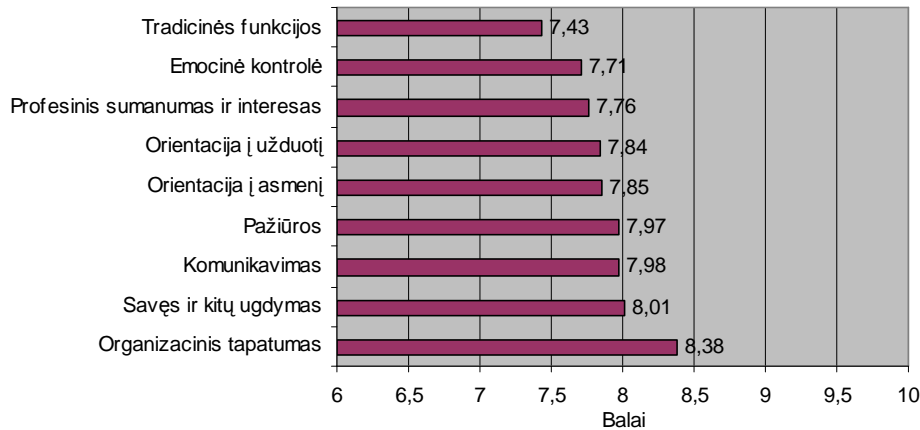


**14 pav.** Kompetencijos blokų svarba idealaus vadovo darbe

Kompetencijos blokų svarba idealiam vadovui vertinama nuo 9,4 iki 8,6 balų. Iš jų pačia stipriausia idealaus vadovo kompetencija respondentai laiko emocinę kontrolę (9,4 balai). Tai parodo, kad vadovui būtina būti tvirtu ir mokėti suvaldyti savo emocijas. Taip pat tyrime dalyvavę apklaustieji aukštais balais įvertina tradicinių funkcijų žinojimą bei savęs ir kitų ugdymą. Pačiais

mažiausiais balais buvo įvertintos vadovo pažiūros bei orientacija į asmenį. Iš to galime spręsti, kad respondentai nemano, kad vadovui yra labai svarbu rodyti nuoširdų rūpestį dėl kitų gerovės, inicijuoti ir palaikyti draugiškus santykius darbe ir už jo ribų.

**Reali vadybinės kompetencijos** raiška parodyta 15 paveiksle.



**15 pav.** Reali vadybinės kompetencijos raiška

Apklaustieji darbuotojai savo realią vadybinę kompetenciją vertina nuo 7,4 iki 8,4 balų. Respondentai nurodė, kad jie kompetetingiausi yra organizacinio tapatumo srityje, t.y. geba laikytis taisyklių, jaučia asmeninę atsakomybę, yra patikimi. Taip pat jie jaučiasi itin kompetetingi savęs ir kitų ugdymo bei komunikavimo kompetencijos bloke. Pačiais žemiausiais balais respondentai įvertina tradicinių vadovo funkcijų bloką, kuris parodo vadovavimo, komandos subūrimo, planavimo, sprendimų delegavimo ir k.t. gebėjimus. Tačiau šis įvertinimas yra patenkinamas.

Idealios ir realios vadovų **kompetencijų blokų palyginimas** pavaizduotas 13 lentelėje.

13 lentelė

<b>IDEALI KOMPETENCIJA</b>	<b>Balai</b>		<b>REALI KOMPETENCIJA</b>	<b>Balai</b>
Emocinė kontrolė	9,36	<b>1</b>	Organizacinis tapatumas	8,38
Tradicinės funkcijos	9,27	<b>2</b>	Savęs ir kitų ugdymas	8,01
Savęs ir kitų ugdymas	9,25	<b>3</b>	Komunikavimas	7,98
Organizacinis tapatumas	9,18	<b>4</b>	Pažiūros	7,97
Orientacija į užduotį	9,14	<b>5</b>	Orientacija į asmenį	7,85
Komunikavimas	9,13	<b>6</b>	Orientacija į užduotį	7,84
Profesinis sumanumas ir interesas	8,84	<b>7</b>	Profesinis sumanumas ir interesas	7,76
Orientacija į asmenį	8,73	<b>8</b>	Emocinė kontrolė	7,71
Pažiūros	8,62	<b>9</b>	Tradicinės funkcijos	7,43
<b>Vidurkis</b>	<b>9,06</b>		<b>Vidurkis</b>	<b>7,88</b>

Lyginant suvokiamą ir realią vadybinę kompetenciją pagal šią lentelę, matyti, kad kompetencijos blokai abiejose lentelės pusėse išsidėsto panašiai. Tuo remiantis, galima daryti tokias išvadas:

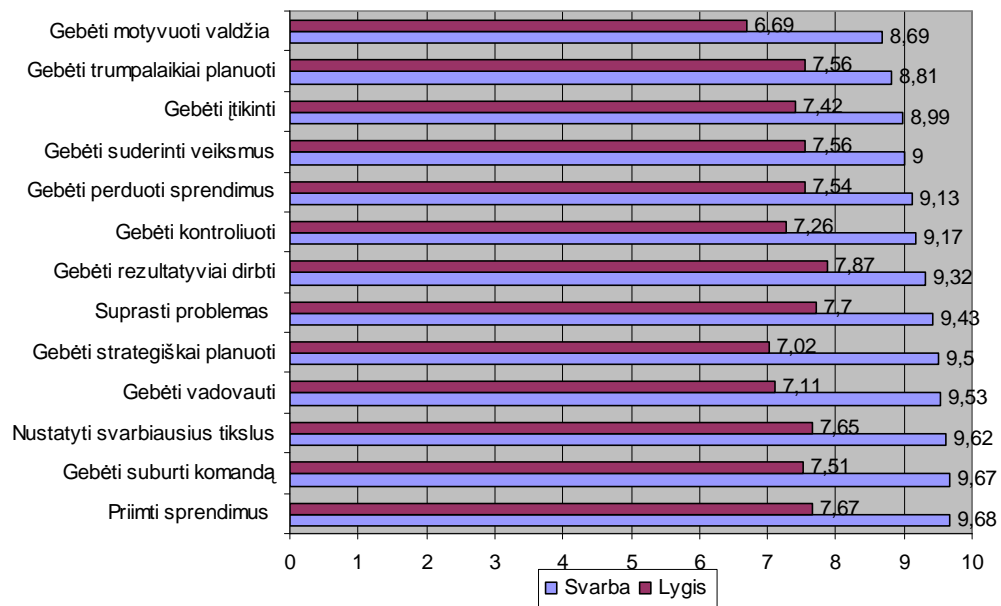
- ✚ Respondentai kompetencijų blokų svarbą idealiam vadovui įvertina daug aukštesniais balais (9,1) nei jų įsisavinimo lygį (7,8). Vadinasi, galima teigti, kad respondentai

suvokia vadybinių kompetencijų svarbą vadovo darbe, tačiau jaučiasi jas nepakankamai įsisavinę.

- ✚ Idealiam vadovui reikšmingiausi ir svarbiausi emocinės kontrolės, tradicinių funkcijų kompetencijų blokai.
- ✚ Reali kompetencija mažiausiai išreikšta tradicinių funkcijų, emocinės kontrolės kompetencijos blokuose. Kadangi šie blokai nurodyti svarbiausi idealiam vadovui, tai galima teigti, kad respondentams yra didžiausias poreikis juos plėtoti.
- ✚ Respondentai laiko save kompetetingiausiais organizacinio tapatumo bei savęs ir kitų ugdymo blokuose, bei šiuos blokus jie laiko gana svarbiais, trečioje –ketvirtoje vietoje, idealaus vadovo darbe.
- ✚ Išanalizavus duomenis pastebėta, kad profesinio sumanumo ir intereso blokas tiek idealioje, tiek realioje kompetencijoje nurodytas septintoje vietoje. Vadinasi, nors respondentai svarbą ir lygį įvertina skirtingais balais, tačiau šį bloką laiko mažiau svarbiu.

Kiekvienas aukščiau analizuotas kompetencijos blokas yra sudarytas iš smulkesnių vadovo vadybinių kompetencijų. Todėl reikėtų šių blokų kompetencijų įvertinimus aptarti smulkiau.

**Tradicinių funkcijų** įtaka vadovo kompetencijos sistemoje pavaizduota 16 paveiksle.



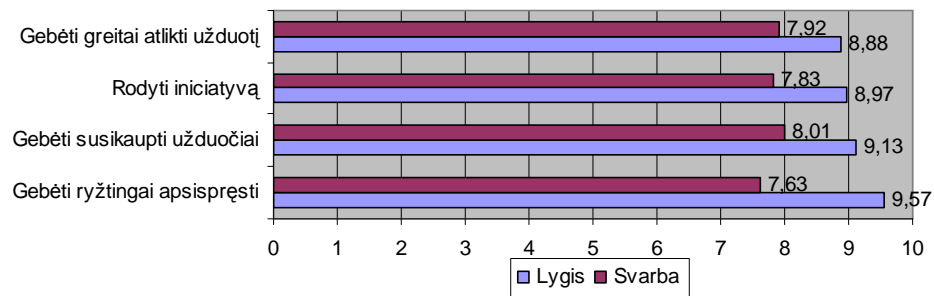
**16 pav.** Tradicinių funkcijų bloko svarbos ir įsisavinimo lygio įvertinimas

Respondentų nuomone, pačios svarbiausios vadovo kompetencijos, vertinant tradicinių funkcijų bloką, yra: sprendimų priėmimas; komandos subūrimas bei svarbiausių tikslų nustatymas organizacijoje. Šių kompetencijų svarbą idealiam vadovui jie vertina 9,7 balais. Truputį mažiau svarbiu laiko gebėjimą vadovauti, strategiškai planuoti (9,5 balai). Mažiausiai svarbiais idealaus



vadovo darbe laiko gebėjimus motyvuoti valdžia, trumpalaikiai planuoti, bei įtikinti. Kompetencijas vertina 8,8 balo. Respondentai taip pat įvertino ir tradicinių funkcijų bloko kompetencijų įsisavinimo lygį. Geriausiai jie sugeba rezultatyviai dirbti, suprasti problemas bei priimti sprendimus. Žemiausiais balais (6,7 balai) jie įvertino savo gebėjimą motyvuoti valdžia, be to reikia pažymėti, kad šią kompetenciją idealaus vadovo darbe jie laiko mažiausiai svarbia. Pats mažiausias skirtumas tarp kompetencijos svarbos idealiam vadovui bei jos įsisavinimo lygio matomas kompetencijoje- gebėjimas strategiškai planuoti, o pats didžiausias skirtumas – gebėjimas trumpalaikiai planuoti. Vadinasi, respondentai yra patenkinti mokėjimu parengti strateginius organizacijos planus, bei norėtų geriau išmokti sudarinėti trumpalaikius planus. Be to, laisvoje kompetencijų eilutėje respondentas nurodė, dar vieną jo nuomone reikšmingą kompetenciją- t.y. gebėti tinkamai motyvuoti darbuotojus. Jos svarbą įvertino -10 balų, o įsisavinimo lygį tik 5 balais. Vadinasi, jis mano, kad labai svarbu gebėti tinkamai motyvuoti darbuotojus, tačiau pats tai daro labai prastai.

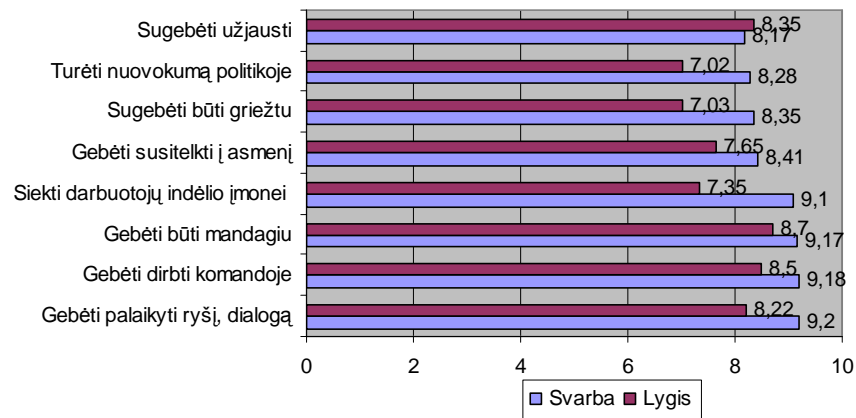
Respondentų vertinimai dėl vadovo *orientacijos į užduotį* pavaizduoti 17 paveiksle.



**17 pav.** Orientacijos į užduotį bloko svarbos ir įsisavinimo lygio vertinimas

Gebėjimas ryžtingai apsispręsti idealaus vadovo darbe, vertinamas pačiais aukščiausiais balais (9,6 balai). Šios kompetencijos įsisavinimo lygis vertinamas žemiausiu balu. Čia skirtumas tarp svarbos ir lygio yra pats didžiausias (1,9 balai). Vadinasi, gebėjimas apsispręsti yra labai svarbus, tačiau respondentai jaučiasi jį tik patenkinamai įsisavinę. Žemiausiais balais respondentai įvertino gebėjimą greitai atlikti užduotį (7,9 balai). Iš to galima spręsti, kad idealiam vadovui yra daug svarbiau būti ryžtingam dėl savo apsisprendimo, nei greitai atlikti užduotis. Be to, skirtumas tarp svarbos idealiam vadovui ir įsisavinimo lygio yra mažiausias (0,9 balai). Geriausiai apklaustieji geba susikaupti užduočiai. Be to, laisvoje kompetencijų eilutėje respondentas nurodė, dar vieną jo nuomone reikšmingą kompetenciją- t.y. gebėti deleguoti užduotis. Jos svarbą įvertino -10 balų, o įsisavinimo lygį tik 8 balais.

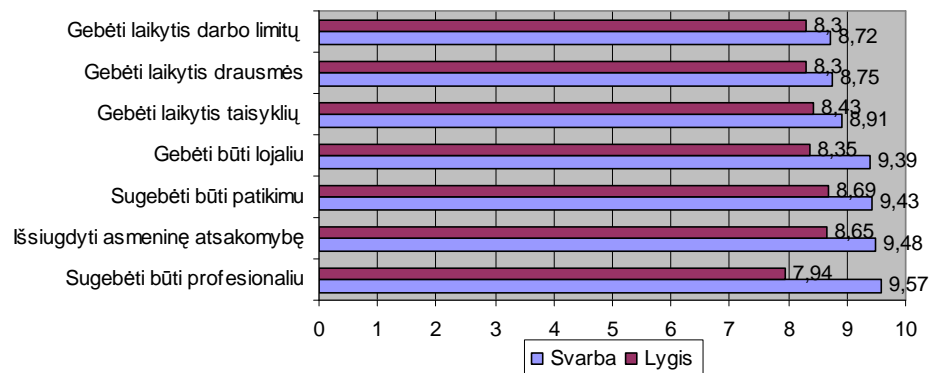
*Orientacijos į asmenį* vertinimai pavaizduoti 18 paveiksle.



**18 pav.** Orientacijos į asmenį bloko svarbos ir įsisavinimo lygio vertinimas

Respondentai idealiu vadovu laiko tą, kuris geba palaikyti ryšį, dialogą, geba dirbti komandoje, bei būti mandagus. Šių kompetencijų svarbą jie įvertina 9,2 balais. Šias kompetencijas apklaustieji yra geriausiai įsisavinę. Mažiausiai svarbiu laiko gebėjimą užjausti. Šis vertinimas labai svarbus, nes pirmą kartą šioje apklausoje matome, kad svarba idealiam vadovui yra mažesnė nei šios kompetencijos įsisavinimo lygis (skirtumas -0,18 balo). Vadinasi, respondentai mano, kad kitą asmenį pernelyg gerai supranta ir gali užjausti nei tai turėtų daryti. Pats didžiausias skirtumas tarp svarbos ir lygio- siekti darbuotojo indėlio įmonei (1,75 balai). Nesvarbiomis kompetencijomis laiko nuovokumą politikoje bei griežtumą santykiuose su darbuotojais. Šių kompetencijų įsisavinimo lygis taip pat pats žemiausias. Vadinasi, nuovokumas politikoje bei griežtumas nėra svarbus idealiam vadovui bei respondentams. Be to, laisvoje kompetencijų eilutėje respondentas nurodė, dar vieną jo nuomone reikšmingą kompetenciją- t.y. gebėti išklaudyti. Jos svarbą bei įsisavinimo lygį įvertino -9 balais.

*Organizacinio tapatumo* bloko įvertinimo rezultatai pateikti 19 paveiksle.

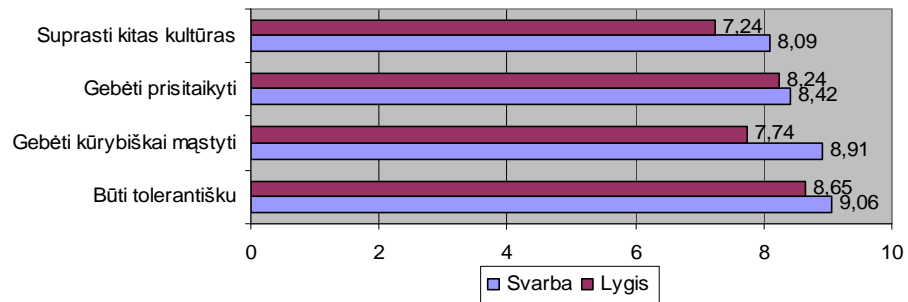


**19 pav.** Organizacinio tapatumo bloko svarbos ir įsisavinimo lygio įvertinimas

Pačiu aukščiausiu balu respondentai įvertino idealaus vadovo gebėjimą būti profesionaliu. Tačiau šią kvalifikaciją respondentai blogiausiai įsisavinę (7,9 balai). Tai parodo ir mažiausias skirtumas tarp svarbos ir įsisavinimo lygio (1,6 balai). Vadinasi, respondentai norėtų pakelti savo

darbo atlikimo profesionalumo lygį. Aukštais balais įvertintas idealaus vadovo gebėjimas išsiugdyti asmeninę atsakomybę bei patikimumas, lojalumas. Šių kompetencijų įsisavinimo lygis yra pats aukščiausias. Respondentai nurodė, kad jie darbo limitų laikosi lygiai taip pat, kaip ir darbo drausmės (8,3 balai). Be to, pats mažiausias skirtumas tarp svarbos ir lygio matomas kompetencijoje- gebėti laikytis darbo limitų (0,4 balai). Vadinasi, šio gebėjimo įvaldymu respondentai labiausiai patenkinti. Laisvoje kompetencijų eilutėje respondentas nurodė, dar vieną jo nuomone reikšmingą kompetenciją- t.y. gebėti pritaipyti prie naujos aplinkos. Jos svarbą ir įsisavinimo lygį įvertino - 9 balais.

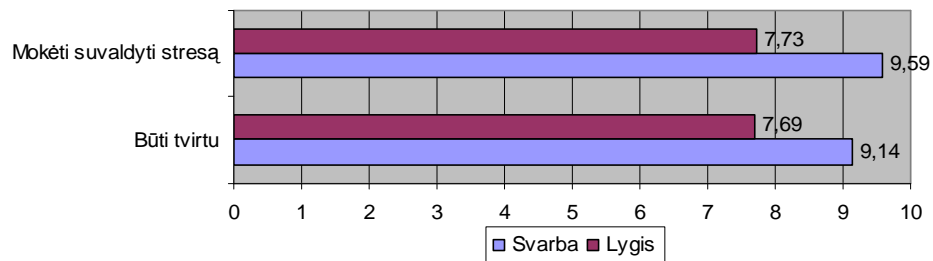
Respondentai įvertino ir vadovo *pažiūrų* bloką, kurio rezultatai parodyti 20 paveiksle.



**20 pav.** Pažiūrų bloko svarbos ir įsisavinimo lygio įvertinimas

Idealus vadovo kompetencija -gebėjimas būti tolerantišku, įvertintas aukščiausiu balu pažiūrų bloke. Taip pat respondantai jaučiasi šią kompetenciją geriausiai įsisavinę. Pačia nesvarbiausia idealaus vadovo kompetencija apklaustieji laiko kitų kultūrų supratimą, bei jaučiasi ją prasčiausiai įsisavinę. Mažiausias skirtumas tarp svarbos idealiam vadovui bei įsisavinimo lygio yra gebėjimas prisitaikyti (0,18 balai). Vadinasi, ši kompetencija geriausiai įsisavinta pagal svarbą idealiam vadovui. Reikėtų pastebėti, kad idealiam vadovui labai svarbu gebėti kūrybiškai mąstyti. Ši kompetencija respondentų prasčiausiai įsisavinta, nes čia skirtumas tarp svarbos ir lygio šiame bloke pats didžiausias (1,17 balai).

Šeštojo *emocinės kontrolės* bloko įvertinimas pavaizduotas 21 paveiksle.

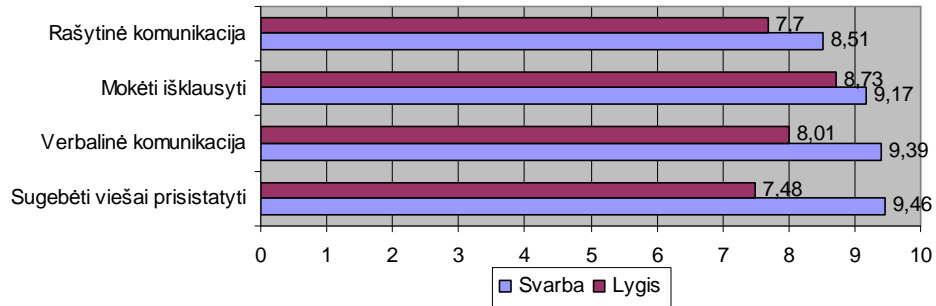


**21 pav.** Emocinės kontrolės bloko svarbos ir įsisavinimo lygio įvertinimas

Respondantai idealaus vadovo darbe labai svarbia kompetencija laiko gebėjimą suvaldyti stresą. Jos svarbą emocinės kontrolės bloke įvertina aukščiausiu -9,6 balu. Mažesniu, 9,1 balu, įvertina

vadovo gebėjimą bet kuriose darbo situacijose išlikti tvirtu. Be to, šią kompetenciją vadovai jaučiasi prasčiausiai įsisavinę. Panašus įsisavinimo lygis ir kompetencijos-mokėti suvaldyti stresą (7,7 balai). Be to, laisvoje kompetencijų eilutėje respondentas nurodė, dar vieną jo nuomone reikšmingą kompetenciją- t.y. gebėti išlaikyti emocinę pusiausvyrą bet kurioje situacijoje. Jos svarbą įvertino - 10 balų, o įsisavinimo lygį 7 balais.

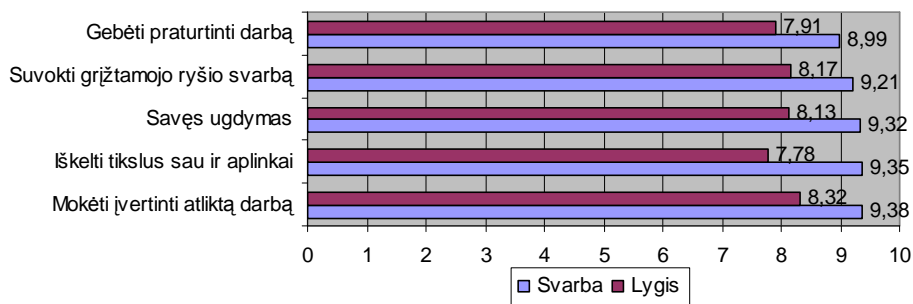
**Komunikavimo** bloko įvertinimai pavaizduoti 22 paveiksle.



**22 pav.** Komunikavimo bloko svarbos ir įsisavinimo lygio įvertinimas

Septintajame kompetencijų bloke pačia svarbiausia kompetencija (9,5 balai) respondentai laiko gebėjimą viešai prisistatyti. Tai labai svarbi kompetencija, nes vadovas privalo nuolat atstovauti organizaciją įvairiuose susitikimuose, nuolat pristatyti save bei įmonę. Taigi kaip šios svarbios kompetencijos įsisavinimo lygį įvertino respondentai? Respondentų vertinimu, tai prasčiausiai jų įsisavinta kompetencija (7,5 balai) šiame lygyje, be to, čia skirtumas tarp svarbos ir lygio yra pats didžiausias (2 balai). Vadinasi, galime daryti išvadą, kad šios kompetencijos svarbą idealaus vadovo darbe apklaustieji suvokia bei siekia tobulinti, nes mano, kad ji nepakankama. Verbalinė komunikacija laikoma taip pat labai svarbia kompetencija, o rašytinės kompetencijos svarba yra mažiausia (įsisavinimas taip pat mažas). Vadinasi, respondentų nuomone, idealiam vadovui, yra daug svarbiau taisyklingai kalbėti, turėti gerus bendravimo įgūdžius, nei taisyklingai rašyti. Mažiausias skirtumas tarp svarbos ir įsisavinimo lygio (0,4 balai) kompetencijoje-mokėjimas išklausti. Čia suvokiama šios kompetencijos svarba, bei ji yra pakankamai gerai įsisavinta. Be to, laisvoje kompetencijų eilutėje respondentas nurodė, dar vieną jo nuomone reikšmingą kompetenciją- t.y. gebėjimas būti įdomiu pašnekovu. Jos svarbą, idealaus vadovo darbe, bei įsisavinimo lygį įvertino – 9 balais.

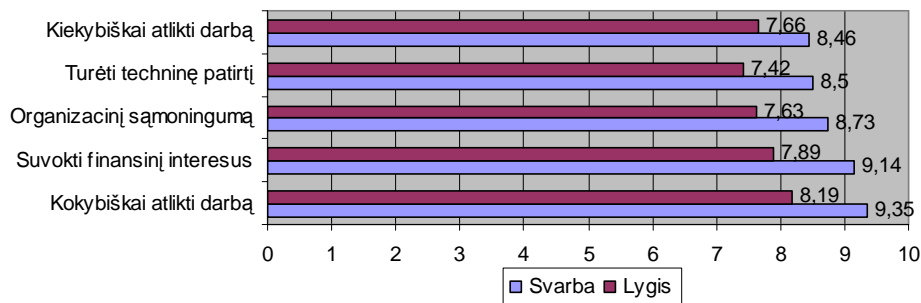
Respondentų nuomonių *savęs ir kitų ugdymo* bloke pasiskirstymas pateiktas 23 paveiksle.



**23 pav.** Savęs ir kitų ugdymo svarbos ir įsisavinimo lygio įvertinimas

Savęs ir kitų ugdymo bloke aukščiausiais balais respondentai įvertino idealaus vadovo mokėjimą įvertinti atliktą darbą, tikslų iškėlimą sau ir aplinkai bei savęs ugdymą. Anot A. Seiliaus, kiekvienas vadovas bet kurioje organizacijoje – nuo paties aukščiausio iki paties žemiausio lygio – turi turėti aiškius tikslus, kurie užtikrintų aukštesnių hierarchinių valdymo lygių vadovų tikslų palaikymą. Šis būdas kiekvienam vadovui padeda aiškiai suvokti, ko iš jo laukia organizacija. Tačiau, respondentų nuomone, sunkiausiai jiems sekasi pritaikyti sau vieną iš šių kompetencijų, t.y. gebėjimas iškelti tikslus sau ir aplinkai (7,8 balai). Taip pat žemais įsisavinimo lygio bei svarbos balais įvertintas ir gebėjimas praturtinti darbą. Respondentų nuomone, idealiam vadovui svarbu suvokti grįžtamojo ryšio svarbą, bei jie patys ją gan gerai suvokia (8,18 balai).

*Profesinio sumanumo ir intereso* vertinimo rezultatai pateikti 24 paveiksle.



**24 pav.** Profesinio sumanumo ir intereso svarbos ir įsisavinimo lygio įvertinimas

Idealiam vadovui, respondentų nuomone, labai svarbu mokėti kokybiškai atlikti darbą bei mažiausiai svarbu jį atlikti kiekybiškai. Vadinasi, vadovui priimant sprendimus svarbiausia viską rūpestingai apsvarstyti, suplanuoti nei spontaniškai priimti sprendimus dėl organizacijos valdymo. Apklausoje dalyvavusių respondentų manymu, šiame bloke jie geriausiai geba kokybiškai priiminėti sprendimus (8,2 balai). Taip pat idealiam vadovui svarbu suvokti finansinį ir saugumo interesus. Čia tarp svarbos ir įsisavinimo lygio yra pats didžiausias skirtumas, 0,8 balai. Mažiausias skirtumas randamas kompetencijoje- gebėjimas kiekybiškai atlikti darbą (1,25 balai). Techninė patirtis bei organizacinis sąmoningumas idealiam vadovui yra mažiau svarbūs nei finansinio intereso suvokimas (9,14 balai), įsisavinimas šių kompetencijų yra mažesnis nei pastarosios.

Laisvoje kompetencijų eilutėje respondentas nurodė dar vieną jo nuomone reikšmingą kompetenciją- t.y. gebėti suderinti kokybinius ir kiekybinius aspektus atliekant darbą. Jos svarbą idealaus vadovo darbe įvertino -10 balų, o įsisavinimo lygį 9 balais.

Aptarus visus devynis pagrindinius vadovo vadybinių kompetencijų blokų rezultatus, galime suformuoti bendrą, respondentų nuomone, penkiolikos pačių **svarbiausių idealaus ir realaus vadovo kompetencijų suvestinę.**

14 lentelė

Balai	AŠ IDEALUS		AŠ REALUS	Balai
9,68	Priimti sprendimus	1	Mokėti išklaudyti	8,73
9,67	Gebėti suburti komandą	2	Gebėti būti mandagiu	8,7
9,62	Nustatyti svarbiausius tikslus	3	<i>Sugebėti būti patikimu</i>	8,69
9,59	Mokėti suvaldyti stresą	4	<i>Išsiugdyti asmeninę atsakomybę</i>	8,65
9,57	Gebėti ryžtingai apsispręsti	5	Būti tolerantišku	8,65
9,57	Sugebėti būti profesionaliu	6	Gebėti dirbti komandoje	8,5
9,53	Gebėti vadovauti	7	Gebėti laikytis taisyklių	8,43
9,5	Gebėti strategiškai planuoti	8	Sugebėti užjausti	8,35
9,48	<i>Išsiugdyti asmeninę atsakomybę</i>	9	<i>Gebėti būti lojaliu</i>	8,35
9,46	Sugebėti viešai prisistatyti	10	<i>Mokėti įvertinti atliktą darbą</i>	8,32
9,43	Suprasti problemas	11	Gebėti laikytis drausmės	8,3
9,43	<i>Sugebėti būti patikimu</i>	12	Gebėti laikytis darbo limitų	8,3
9,39	<i>Gebėti būti lojaliu</i>	13	Gebėti prisitaikyti	8,24
9,39	Verbalinė komunikacija	14	Gebėti palaikyti ryšį, dialogą	8,22
9,38	<i>Mokėti įvertinti atliktą darbą</i>	15	Kokybiškai atlikti darbą	8,19

Ši suvestinė, pagal kompetencijų svarbą idealiam vadovui bei jų įsisavinimo lygį, pateikta 14 lentelėje.

Iš pateiktų rezultatų galima pateikti tokias išvadas:

- ✚ Idealiam vadovui svarbiausia sugebėti tinkamai priimti sprendimus bei darbui suburti pačią geriausią komandą. Truputį mažiau svarbu gebėti nustatyti svarbiausius tikslus bei mokėti valdyti stresą. Taip pat jis turi mokėti ryžtingai apsispręsti, būti profesionalus bei tinkamai vadovauti.
- ✚ Idealaus vadovo penkios svarbiausios kompetencijos įeina į tradicinių funkcijų bloką, t.y.: problemų supratimas; sprendimų priėmimas; gebėjimas vadovauti; strategiškai planuoti bei suburti komandą. Trys svarbiausios kompetencijos įeina į organizacinio tapatumo bloką: asmeninė atsakomybė; atsidavimas įmonei, lojalumas bei patikimumas.
- ✚ Realus vadovas, geriausiai įvaldęs išklaudyti gebėjimą, yra mandagus, patikimas, tolerantiškas bei sugeba užjausti, gerai geba dirbti komandoje.
- ✚ Šešias kompetencijas realus vadovas laiko pačiomis svarbiausiomis bei geriausiai įsisavintomis, kurios įeina į organizacinio tapatumo bloką, t.y.: gebėjimai laikytis drausmės; taisyklių; darbo limitų; asmeninės atsakomybės ugdymas; atsidavimas įmonei, lojalumas bei patikimumas.

- ✚ Keturias kompetencijas realus vadovas laiko geriausiai įsisavintomis, kurios įeina į asmeninės orientacijos bloką: gebėjimai užjausti; dirbti komandoje; palaikyti ryšį, dialogą bei būti mandagiu.
- ✚ Dvi kompetencijas realus vadovas laiko pačiomis svarbiausiomis, kurios įeina į pažiūrų bloką- tolerancija bei gebėjimas prisitaikyti.
- ✚ Taigi idealus ir realus vadovas labiausiai vertina asmeninę atsakomybę; gebėjimą būti patikimu bei lojaliu- konfidencialios informacijos apie organizaciją, jos vartotojus ir darbuotojus išlaikymą; bei mokėjimą įvertinti atliktą darbą.

Aptarus pačias svarbiausias vadovo kompetencijas, reikėtų išanalizuoti ir **mažiausiai svarbias idealių ir realių vadovų kompetencijas**. Penkiolika tokių kompetencijų surašytos į 15 lentelę.

15 lentelė

Balai	AŠ IDEALUS		AŠ REALUS	Balai
8,09	<i>Suprasti kitas kultūras</i>	<b>1</b>	<i>Gebėti motyvuoti valdžia</i>	6,69
8,17	Sugebėti užjausti	<b>2</b>	Gebėti strategiškai planuoti	7,02
8,28	<i>Turėti nuovokumą politikoje</i>	<b>3</b>	<i>Turėti nuovokumą politikoje</i>	7,02
8,35	<i>Sugebėti būti griežtu</i>	<b>4</b>	<i>Sugebėti būti griežtu</i>	7,03
8,41	Gebėti susitelkti į asmenį	<b>5</b>	Gebėti vadovauti	7,11
8,42	Gebėti prisitaikyti	<b>6</b>	<i>Suprasti kitas kultūras</i>	7,24
8,46	Kiekybiškai atlikti darbą	<b>7</b>	Gebėti kontroliuoti	7,26
8,5	<i>Turėti techninę patirtį</i>	<b>8</b>	Siekti darbuotojų indėlio įmonei	7,35
8,51	Rašytinė komunikacija	<b>9</b>	Gebėti įtikinti	7,42
8,69	<i>Gebėti motyvuoti valdžia</i>	<b>10</b>	<i>Turėti techninę patirtį</i>	7,42
8,72	Gebėti laikytis darbo limitų	<b>11</b>	Sugebėti viešai prisistatyti	7,48
8,73	Organizacinį sąmoningumą	<b>12</b>	Gebėti suburti komandą	7,51
8,75	Gebėti laikytis drausmės	<b>13</b>	Gebėti perduoti sprendimus	7,54
8,81	<i>Gebėti trumpalaikiai planuoti</i>	<b>14</b>	Gebėti suderinti veiksmus	7,56
8,88	Gebėti greitai atlikti užduotį	<b>15</b>	<i>Gebėti trumpalaikiai planuoti</i>	7,56

Apibendrinus rezultatus, galima padaryti tokias išvadas:

- ✚ Nei realus, nei idealus vadovas nėra linkęs panaudoti politinių ryšių ir galios siekiant organizacijos tikslų. Gebėjimas būti griežtu, motyvuoti valdžia, suprasti kitas kultūras bei turėti techninę patirtį taip pat nėra labai svarbios kompetencijos tiek idealiam, tiek realiam vadovui.
- ✚ Idealiam vadovui pačios nereikšmingiausios kompetencijos yra: kitų kultūrų supratimas; gebėjimas užjausti; politinis nuovokumas bei gebėjimas būti griežtu. Iš šių kompetencijų dvi paskutinės yra pažymėtos realaus vadovo tokia pat lygmenyje. Vadinasi, realaus ir idealaus vadovo nuostatos šių dviejų kompetencijų atžvilgiu sutampa.
- ✚ Realus vadovas, kaip mažiausiai įsisavintas kompetencijas pažymėjo ***gebėjimą strategiškai planuoti, suburti komandą, viešai prisistatyti bei vadovauti***. Vadinasi, respondentams čia reikėtų atkreipti didžiulį dėmesį, nes gana silpnai vertina kompetencijas, kurias laiko labai svarbiomis idealaus vadovo darbe.



Siekiant išsiaiškinti skirtingų lygmenų vadovų požiūrį į vadybinių kompetencijų svarbą idealaus vadovo darbe, bei jų įsisavinimo lygį, atliktas kompetencijų grupavimas **pagal darbo pobūdį**.

Grupavimas **pagal vadybinių kompetencijų svarbą idealiam vadovui**, nuo pačių svarbiausių iki mažiausiai svarbių, pateiktas 16 lentelėje.

16 lentelė

	Aukščiausio lygio vadovas	Ba-lai	Aukštesnio lygio vadovas	Ba-lai	Žemesnio lygio vadovas	Ba-lai	Gali duoti nurodymus	Ba-lai	Savarankiški	Ba-lai
<b>PAČIOS SVARBAUSIOS KOMPETENCIJOS</b>	Priimti sprendimus	9,7	Gebėti susikaupti užduočiai	9,8	Gebėti strategiškai planuoti	9,8	Gebėti suburti komandą	9,9	Priimti sprendimus	10,0
	Gebėti vadovauti	9,7	Gebėti suderinti veiksmus	9,8	Gebėti ryžtingai apsispręsti	9,8	Mokėti suvaldyti stresą	9,7	Gebėti vadovauti	10,0
	Gebėti perduoti sprendimus	9,6	Gebėti kokybiškai darbą	9,7	Gebėti kokybiškai atlikti darbą	9,8	Priimti sprendimus	9,6	Gebėti ryžtingai apsispręsti	10,0
	Gebėti trumpalaikiai planuoti	9,5	Būti tolerantišku	9,7	Nustatyti svarbiausius tikslus	9,7	Gebėti rezultatyviai dirbti	9,6	Nustatyti svarbiausius tikslus	9,9
	Gebėti strategiškai planuoti	9,4	Sugebėti būti patikimu	9,5	Sugebėti būti profesionaliu	9,7	Sugebėti būti profesionaliu	9,6	Sugebėti būti patikimu	9,9
<b>MAŽIAUSIAI SVARBIOS KOMPETENCIJOS</b>	Gebėti kiekybiškai atlikti darbą	8	Gebėti suburti komandą	7,1	Suprasti kitas kultūras	8,1	Sugebėti užjausti	7,6	Turėti techninę patirtį	7,7
	Savęs ugdymas	8,1	Gebėti kūrybiškai mąstyti	7,2	Gebėti susitelkti į asmenį	8,3	Suprasti kitas kultūras	8,0	Sugebėti būti griežtu	8,1
	Suvokti grįžtamojo ryšio svarbą	8,1	Sugebėti viešai prisistatyti	7,3	Turėti nuovokumą politikoje	8,4	Gebėti kiekybiškai atlikti darbą	8,1	Jausti organizacinį sąmoningumą	8,4
	Gebėti praturtinti darbą	8,1	Gebėti laikytis taisyklių	7,3	Sugebėti būti griežtu	8,4	Turėti nuovokumą politikoje	8,0	Gebėti kiekybiškai atlikti darbą	8,5
	Suprasti kitas kultūras	8,2	Gebėti perduoti sprendimus	7,5	Gebėti prisitaikyti	8,6	Rašytinė komunikacija	8,3	Sugebėti užjausti	8,6

Išanalizavus lentelės duomenis galima teigti, kad idealiam vadovui svarbiausia:

- ✚ Gebėti tinkamai priimti sprendimus. Šios nuomonės laikosi aukščiausio lygio bei savarankiškas vadovas. Panašios nuomonės laikosi ir respondentai, kurie nėra vadovai, tačiau gali duoti nurodymus.
- ✚ Taip pat idealiam vadovui labai svarbu gebėti susikaupti užduočiai (aukštesnio lygio vadovų nuomonė) bei gebėti strategiškai planuoti (aukščiausio ir žemiausio lygio vadovų nuomonė).
- ✚ Aukščiausio lygio ir savarankiškas vadovai mano, kad viena iš pačių svarbiausių vadovo kompetencijų yra sugebėjimas tinkamai vadovauti.
- ✚ Pačiomis nesvarbiausiomis kompetencijomis aukščiausio lygio vadovas laiko gebėjimą kiekybiškai atlikti darbą bei kitų kultūrų supratimą. Šiai nuomonei pritaria respondentai, kurie nėra vadovai, bet gali duoti nurodymus kitiems. Prie šių kompetencijų jie prideda dar vieną, jų nuomone, nereikšmingą gebėjimą – užuojautą kitiems.



- ✚ Aukštesnio lygio vadovas pačia nereikšmingiausia idealaus vadovo kompetencija laiko gebėjimą suburti komandą, tačiau šį gebėjimą respondentai, kurie gali duoti nurodymus, laiko pačiu svarbiausiu. Vadinasi, čia randame patį didžiausią nuomonių skirtumą tarp vadovavimo lygmenų. Galima teigti, kad skirtingus reikalavimus kelia skirtingo lygmens bei funkcijų vadovai.

Grupavimas, *pagal vadybinių kompetencijų realų įsisavinimo lygį*, nuo pačių geriausiai iki mažiausiai įsisavintų, pateikiamas 17 lentelėje.

17 lentelė

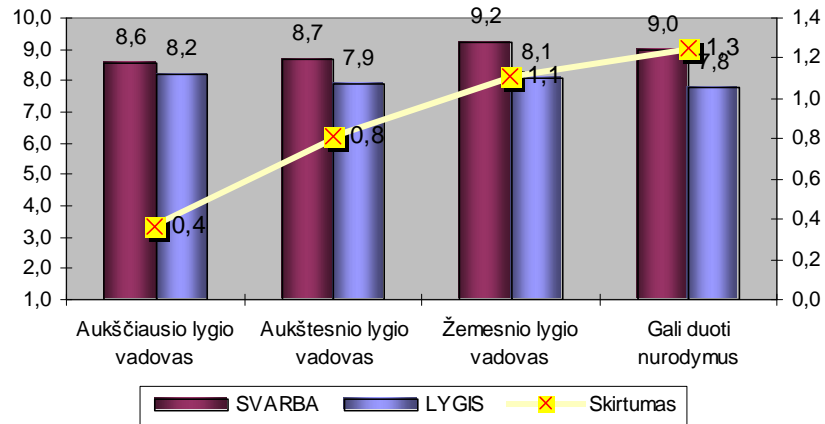
	Aukščiausio lygio vadovas	Ba-lai	Aukštesnio lygio vadovas	Ba-lai	Žemesnio lygio vadovas	Ba-lai	Gali duoti nurodymus	Ba-lai	Savarankiški	Ba-lai
<b>GERIAUSIAI ĮSISAVINTOS KOMPETENCIJOS</b>	Priimti sprendimus	9,5	Gebėti būti lojaliu	9,1	Mokėti išklausti	9,0	Gebėti dirbti komandoje	8,7	Gebėti būti mandagiu	9,1
	Gebėti trumpalaikiai planuoti	9,3	Išsiugdyti asmeninę atsakomybę	9,0	Išsiugdyti asmeninę atsakomybę	8,8	Sugebėti būti patikimu	8,7	Sugebėti būti patikimu	8,8
	Gebėti suderinti veiksmus	9,2	Būti tolerantišku	9,0	Būti tolerantišku	8,7	Būti tolerantišku	8,7	Mokėti išklausti	8,8
	Gebėti kontroliuoti	9,2	Mokėti išklausti	8,8	Sugebėti būti patikimu	8,6	Gebėti būti mandagiu	8,6	Gebėti prisitaikyti	8,7
	Sugebėti būti griežtu	9,2	Gebėti dirbti komandoje	8,7	Gebėti laikytis darbo limitų	8,6	Mokėti išklausti	8,6	Gebėti palaikyti ryšį, dialogą	8,5
<b>PRASČIAUSIAI ĮSISAVINTOS KOMPETENCIJOS</b>	Gebėti įtikinti	7,4	Sugebėti būti griežtu	6,7	Turėti techninę patirtį	7,2	Gebėti strategiškai planuoti	6,6	Suprasti kitas kultūras	5,9
	Gebėti dirbti komandoje	7,5	Suprasti kitas kultūras	5,8	Gebėti motyvuoti valdžia	7,0	Gebėti motyvuoti valdžia	6,4	Gebėti motyvuoti valdžia	5,8
	Iškelti tikslus sau ir aplinkai	8,1	Nustatyti svarbiausius tikslus	7,4	Gebėti praturtinti darbą	7,8	Gebėti įtikinti	7,2	Sugebėti būti griežtu	6,7
	Mokėti įvertinti atliktą darbą	8,1	Gebėti ryžtingai apsispręsti	7,4	Gebėti įtikinti	7,7	Gebėti kūrybiškai mąstyti	7,2	Gebėti kontroliuoti	6,3
	Suvokti grįžtamojo ryšio svarbą	8,2	Gebėti kontroliuoti	7,3	Gebėti strategiškai planuoti	7,5	Sugebėti viešai prisistatyti	7,2	Turėti nuovokumą politikoje	6,3

Išanalizavus lentelės duomenis galima teigti, kad realiam vadovui svarbiausia:

- ✚ Gebėjimas dirbti komandoje, patikimumas, mandagumas, tolerancija kitiems, mokėjimas išklausti bei asmeninės atsakomybės ugdymas yra vertinami ir laikomi geriausiai įsisavinti nuo aukštesnio lygio vadovo iki savarankiško vadovo.
- ✚ Realus aukščiausio lygio vadovas geriausiai geba priimti sprendimus. Be to, šią kompetenciją jis laiko pačia svarbiausia idealaus vadovo darbe. Taip pat nemažiau svarbu realiam vadovui gebėti trumpalaikiai planuoti, gerai derinti veiksmus, mokėti kontroliuoti pavaldinių darbą bei būti griežtu.
- ✚ Prasčiausiai įsisavintomis kompetencijomis aukščiausio lygio vadovas laiko gebėjimą įtikinti. Jo nuomonei pritaria žemesnio lygio vadovai, bei respondentai, kurie gali duoti nurodymus. Pastarieji dar nurodo, kad prastai geba motyvuoti valdžia bei strategiškai

planuoti. Motyvuoti valdžia nesugeba ir savarankiški vadovai. Be to, savarankiški vadovai ir aukštesnio lygio vadovai prasčiausiai įsisavintomis kompetencijomis laiko gebėjimą būti griežtu, bei kitų kultūrų supratimą.

Siekiant pagrįsti arba paneigti pradžioje darbo iškeltą hipotezę atlikome tyrimo duomenų analizę, bei išvedėme visų respondentų vertinamų *vadybinių kompetencijų vidurkius pagal darbo pobūdį*. Gauti rezultatai pavaizduoti 25 paveiksle.



### 25 pav. Bendras vadybinių kompetencijų svarbos ir lygio įvertinimas pagal darbo pobūdį

Remiantis tyrimo rezultatais, galima teigti, kad aukščiausio lygio vadovo idealios kompetencijos lygis atitinka realųjį, nes skirtumas tarp šių dviejų komponentų yra pats mažiausias. Atvirkštinis variantas pastebimas respondentų, kurie gali duoti nurodymus (bet nėra vadovai) darbe. Vadinasi, iš tyrimo rezultatų matome, kad kuo aukštesnis veiklos lygis, tuo mažesnis skirtumas tarp vadybinės kompetencijos svarbos idealiam vadovui ir jos įsisavinimo lygio (geltona linija). Vadinasi, pasitvirtina darbo pradžioje iškelta hipotezė- *vadybininko vadybinės kompetencijos svarba yra tiesiogiai susijusi su atliekamos veiklos lygmeniu*.

Išanalizavus vadovo vadybinės kompetencijos tyrimo duomenis matome, kad kompetencijų svarba idealaus vadovo darbe vertinama nuo **8,1** iki **9,7** balų, o jų įsisavinimo lygis nuo **6,7** iki **8,7** balų. Taigi respondentų kompetencijų įsisavinimo lygio aukščiausias balas viršija jų svarbos idealiam vadovui žemiausią balą. Vadinasi, respondentai gana gerai vertina savo, kaip vadovo, kompetencijas, tačiau žemiausias įsisavinimo lygio balas byloja, kad jiems vis tik reikėtų tobulintis, norint priartėti prie idealaus vadovo statuso (jų pačių vertinimu). Savikritiškas požiūris į silpnąsias kompetencijos dedamąsias rodo, kad respondantai atsakingai žiūri į savo pareigybę, bei supranta atsakomybės mastą. Tyrimo rezultatai suteikia daug vertingos informacijos vadovų kompetencijos ugdymo organizatoriams.

## 2.4. Verslo vadybininko vadybinės kompetencijos suvokimo tyrimas

Siekiant nustatyti vadybininkų vadybinės kompetencijos raiškos tendencijas, atliktas žvalgybinis tyrimas. Duomenims rinkti taikytas anoniminis anketinis apklausos metodas. Aukščiau minėtu J. Bowden (1997) modelio pagrindu buvo parengta struktūrinė anketa. Pagal 10 balų vertinimo skalę nuo 1 (visai nesvarbu) iki 10 (labai svarbu), respondentai turėjo įvertinti pateiktą kriterijų, kiek tai būtų svarbu idealiam vadybininkui. Taip pat buvo prašoma pateiktus kriterijus įvertinti remiantis realia situacija. Vertinimo skalė: nuo 1 (visai neatlieku) iki 10 (labai puikiai atlieku).

Atliekant šį tyrimą buvo įvertinama tai, kad:

1. Reali respondento vadybinė kompetencija parodoma lyginant respondento kompetencijos suvokimą (aš esu) su jo nurodoma idealia kompetencija (aš idealus).
2. Respondentų nurodytos idealios vadybinės kompetencijos (aš idealus) ir maksimalaus testo įvertinimo santykis parodo, kiek respondentui nurodyta kompetencija svarbi jo atliekamam darbui.

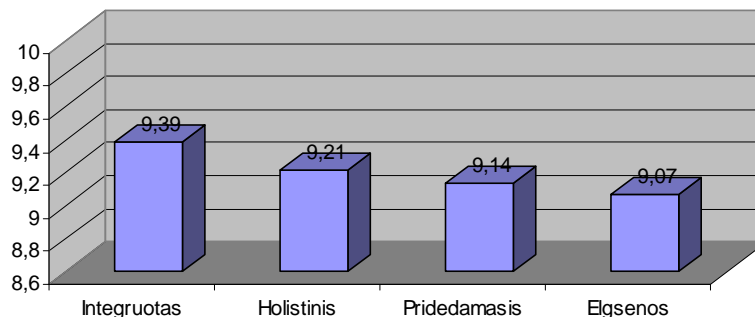
Visi apibendrinti vadybininko vadybinės kompetencijos tyrimo duomenys suvesti į 18 lentelę:

18 lentelė

<i>KOMPETENCIJOS LYGIAI</i>	<i>VERSLO VADYBININKO PROFESINĖS KVALIFIKACIJOS</i>	<i>Kiek svarbu idealiam vadybininkui</i>	<i>Kiek Jūs įsisavinęs</i>	<i>Skirtumas (balais)</i>	
<b>1. Elgsenos</b> <i>Elementari elgsena pagal darbo vietos reikalavimus</i>	1.Mokėti naudotis teisės aktais, reglamentuojančiais pasirinktą veiklos sritį.	8,91	6,43	2,48	
	2.Mokėti naudotis informacijos šaltiniais.	9,39	8,41	0,98	
	3.Gebėti kaupti, sisteminti ir apibendrinti informaciją.	9,27	7,90	1,37	
	4.Mokėti pateikti informaciją apskaitos vartotojams.	8,73	7,27	1,46	
	<b>Vidurkis</b>	<b>9,07</b>	<b>7,5</b>	<b>1,57</b>	
<b>2. Pridedamasis</b> <i>Elgsena+žinojimas</i>	5.Gebėti įvertinti verslo aplinką ir savo galimybes.	9,16	7,06	2,1	
	6.Gebėti analizuoti, susisteminti ir įvertinti tyrimų duomenis.	9,07	7,45	1,62	
	7.Mokėti parengti verslo planą.	8,85	6,51	2,34	
	8.Gebėti įvertinti esamą įmonės (padalinio) veiklą.	9,32	7,28	2,04	
	9.Gebėti užtikrinti veiklos kokybę.	9,09	7,16	1,93	
	10.Gebėti organizuoti darbuotojų atranką.	8,92	7,18	1,74	
	11.Mokėti motyvuoti darbuotojus ir organizuoti jų profesinės veiklos įvertinimą.	9,42	7,41	2,01	
	12.Mokėti bendrauti ir bendradarbiauti.	9,51	8,24	1,27	
	13.Žinoti tarptautinės rinkos ypatumus.	8,95	6,55	2,4	
	<b>Vidurkis</b>	<b>9,14</b>	<b>7,2</b>	<b>1,94</b>	
	<b>3. Integruotas</b> <i>Žinojimo integracija užtikrina kūrybinę veiklą</i>	14.Gebėti suprasti verslą kaip sistemą.	9,24	7,09	2,15
		15.Gebėti priimti sprendimus.	9,61	7,36	2,25
		16.Gebėti organizuoti nenutrūkstamą darbo procesą verslo įmonėje ar jos padaliniuose.	9,41	7,11	2,3
17.Gebėti pritaikyti inovacijas versle.		9,32	6,99	2,33	
<b>Vidurkis</b>		<b>9,39</b>	<b>7,14</b>	<b>2,25</b>	

<b>4. Holistinis</b> <i>Visuminė</i> <i>kompetencija</i>	18. Mokėti parengti įmonės (padalinio) veiklos vystymo strategiją ir taktiką.	9,10	6,65	2,45
	19. Mokėti sudaryti įmonės (padalinio) planus.	9,24	6,83	2,41
	20. Gebėti suvokti darbuotojų vaidmenį įmonėje.	9,08	7,70	1,38
	21. Gebėti valdyti ir kontroliuoti turimus materialinius ir finansinius išteklius.	9,42	7,50	1,92
<b>Vidurkis</b>		<b>9,21</b>	<b>7,17</b>	<b>2,04</b>

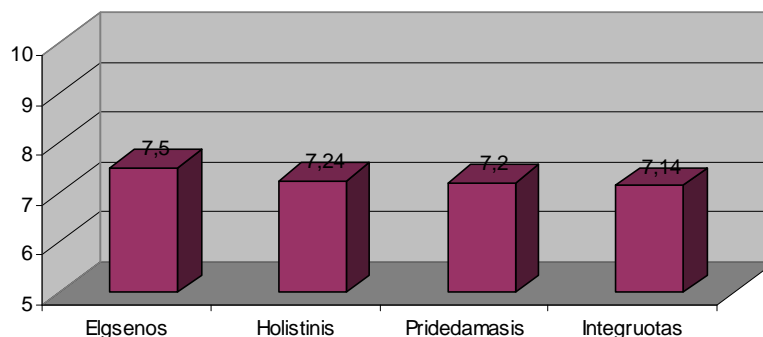
*Idealios vadybininko kompetencijos* lygių išsidėstymas pagal atliekamo darbo svarbą pateiktas 26 paveiksle.



**26 pav.** Kompetencijos lygių svarba idealaus vadybininko darbe

Pačiu svarbiausiu kompetencijos lygiu apklausti respondentai laiko integruotą, kuris apibrėžiamas kaip žinojimo integracija, kuri užtikrina kūrybinę veiklą. Šio lygio svarbą respondentai vertina net 9,4 balai. Truputį mažiau svarbiu respondentai laiko (9,2 balai) holistinį lygį, kuris nusako visuminę kompetenciją. Pridedamasis bei elgsenos lygiai vertinami panašiai, t.y. 9,1 balai. Čia pridedamąjį lygį nurodo elgsena bei žinojimas, o elgsenos lygį nusako elementari elgsena pagal darbo vietos reikalavimus. Išvada- respondentai suvokia didelę kompetencijos lygių svarbą vadybininko darbe, nes ją įvertina labai aukštais balais (9,4-9,1 balai).

*Realios vadybininko kompetencijos* įvertinimas pavaizduotas 27 paveiksle.



**27 pav.** Kompetencijos lygių svarba realaus vadybininko darbe

Respondentai mano, kad jie geriausiai įsisavinę elgsenos lygį. Šio lygio įsisavinimą įvertina 7,5 balais. Truputį mažiau įsisavinę holistinį bei pridedamąjį lygius, po 7,2 balo. Integruotas lygis respondentų įsisavintas mažiausiai, t.y. jį įvertina tik 7,1 balais. Čia būtina pažymėti, kad visų lygių

įsisavinimo įvertinimas labai panašus, todėl negalime išskirti labai prastai bei, labai gerai įsisavinto lygio.

Idealios ir realios vadybininkų *kompetencijos blokų palyginimas* pavaizduotas 19 lentelėje.

19 lentelė

IDEALI KOMPETENCIJA	Balai		REALI KOMPETENCIJA	Balai
Integruotas	9,39	1	Elgsenos	7,5
Holistinis	9,21	2	Holistinis	7,24
Pridedamasis	9,14	3	Pridedamasis	7,2
Elgsenos	9,07	4	Integruotas	7,14
<b>Vidurkis</b>	<b>9,2</b>		<b>Vidurkis</b>	<b>7,27</b>

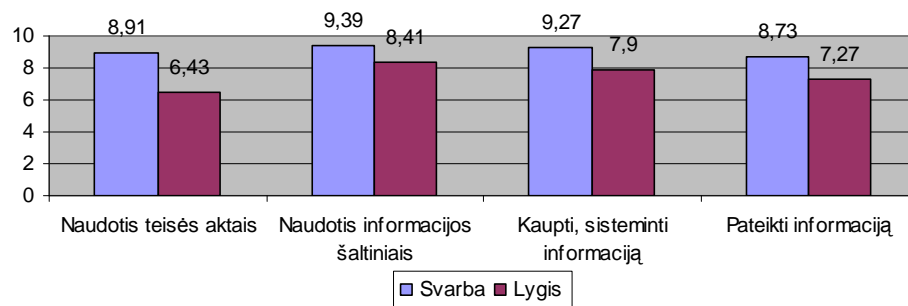
Idealios ir realios vadybininkų kompetencijos blokų palyginimas pavaizduotas 17 lentelėje.

Sulyginę realios bei idealios vadybininkų kompetencijos lygių rezultatus, galime padaryti tokias išvadas:

- Idealus vadybininkas, anot respondentų, geriausiai turi būti įvaldęs integruotąjį lygį, tačiau realioje situacijoje taip nėra. Respondentai šio lygio įsisavinimą įvertino žemiausiais balais. Vadinasi, apklaustieji suvokia šio lygio svarbą, tačiau jaučiasi nepakankamai jį įsisavinę.
- Elgsenos lygis idealiam vadovui yra mažiausiai svarbus, tačiau respondentai jį geriausiai įsisavinę. Vadinasi, apklaustieji labai gerai supranta ir vykdo darbo vietos reikalavimus.
- Holistinio ir pridamojo lygio svarbą idealus ir realus vadybininkai supranta vienodai ir jaučiasi juos patenkinamai įsisavinę.
- Apibendrinus galima teigti, kad idealus vadybininkas kompetencijos svarbą organizacijos valdymui vertina devyniais balais, o realus vadybininkas jos įsisavinimą vertina septyniais balais. Vadinasi, vadybininkų kompetencijų svarba organizacijai yra labai didelė, tačiau jų įsisavinimas tik patenkinamas.

Kiekvienas aukščiau analizuotas vadybininko kompetencijos lygis yra sudarytas iš smulkesnių vadybinių kvalifikacijų. Todėl reikėtų šių lygių kvalifikacijų įvertinimus aptarti smulkiau.

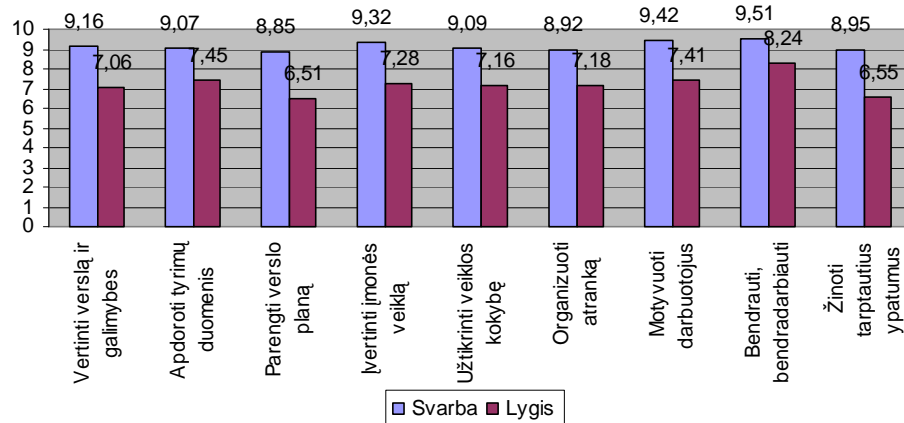
**Elgsenos lygio** kvalifikacijų įvertinimai pavaizduoti 28 paveiksle.



28 pav. Elgsenos lygio profesinių kvalifikacijų svarbos ir lygio įvertinimas

Efektyviam vadybininko darbui reikia daug ir įvairios informacijos apie konkurentus, šalies ekonominę, politinę, socialinę, demografinę padėtį, organizacijos veiklos statistinius rodiklius ir t.t. Todėl geri vadybininkai turi mokėti naudotis šiuolaikinėmis informacijos sistemomis, sugebėti apdoroti gausius informacijos srautus, juos tinkamai analizuoti. Taigi pirmame elgsenos lygyje respondentai geriausiai ir geba naudotis informaciniais šaltiniais (8,4 balai). Be to, šią profesinę kvalifikaciją jie laiko pačia svarbiausia šiame lygyje (9,4 balai) idealaus vadybininko darbe. Tarp šios kvalifikacijos svarbos idealiam vadybininkui bei jos įsisavinimo lygio yra pats mažiausias skirtumas (1 balas), todėl galime teigti, kad respondentams svarbu mokėti naudotis ir jie patys gan gerai moka naudotis informacijos šaltiniais. O prasčiausiai jie geba naudotis teisės aktais, reglamentuojančiais pasirinktą veiklos sritį, nes čia skirtumas tarp svarbos ir lygio yra pats didžiausias (2,5 balai), bei šios kvalifikacijos įsisavinimo lygis įvertintas žemiausiu balu (6,4 balai). Taip pat respondentai mano, kad idealiam vadybininkui labai svarbu mokėti kaupti, sisteminti ir apibendrinti informaciją (9,3 balai), be to šią kvalifikaciją jaučiasi gana gerai įsisavinę (7,9 balai). Vadybininkui taip pat svarbu mokėti pateikti informaciją apskaitos vartotojams.

**Pridedamojo lygio** verslo vadybininko kvalifikacijų įvertinimai pateikti 29 paveiksle.

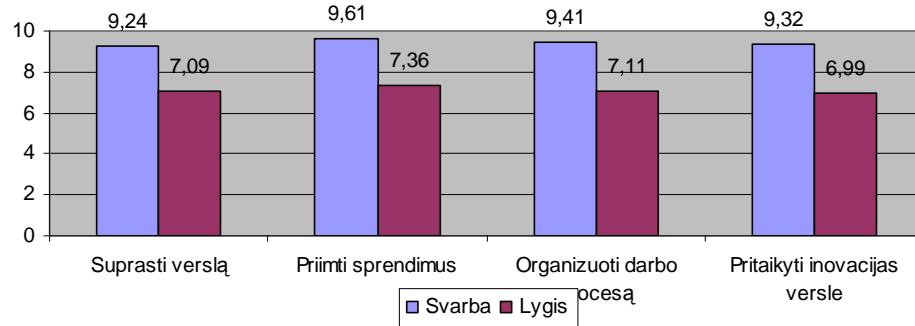


**29 pav.** Pridedamojo lygio kvalifikacijų svarbos ir lygio įvertinimas

Pridedamąjį kompetencijos lygį sudaro devynios verslo vadybininko profesinės kvalifikacijos. Pačia svarbiausia respondentai laiko mokėjimą bendrauti ir bendradarbiauti, kuri įvertinama 9,5 balais. Taip pat šią kvalifikaciją jie geriausiai įsisavinę (8,2 balai), bei čia tarp svarbos ir lygio randamas pats mažiausias skirtumas. Vadinasi, tiek realus, tiek idealus vadybininkas turi itin gerai išlavintus bendravimo bei bendradarbiavimo įgūdžius. Antroje vietoje pagal svarbą yra kvalifikacija mokėti motyvuoti darbuotojus ir organizuoti jų profesinės veiklos įvertinimą (9,4 balai). Respondentai šią kvalifikaciją pakankamai gerai įsisavinę. Artimais balais respondentai įvertino šių vadybinių kvalifikacijų svarbą (9,1 balai) bei jų įsisavinimo lygį (7,3 balai): darbuotojų atrankos organizavimas; veikos kokybės užtikrinimas; įmonės veikos įvertinimas; tyrimų duomenų analizė, sisteminimas ir vertinimas bei verslo aplinkos ir savo galimybių įvertinimas. Vadinasi, šiose srityse

respondentai jaučiasi geriausiai. Prasčiausiai įsisavintos respondentų kvalifikacijos- tarptautinės rinkos ypatumų žinojimas bei verslo plano ruošimas. Šių kvalifikacijų įsisavinimo lygis įvertintas 6,5 balais. Abiejų kvalifikacijų svarba įvertinta 8,9 balais. Be to, čia matomas pats didžiausias skirtumas tarp svarbos ir lygio. Vadinasi, respondentai pripažįsta šių kvalifikacijų svarbą, tačiau jaučiasi jas prastai įsisavinę.

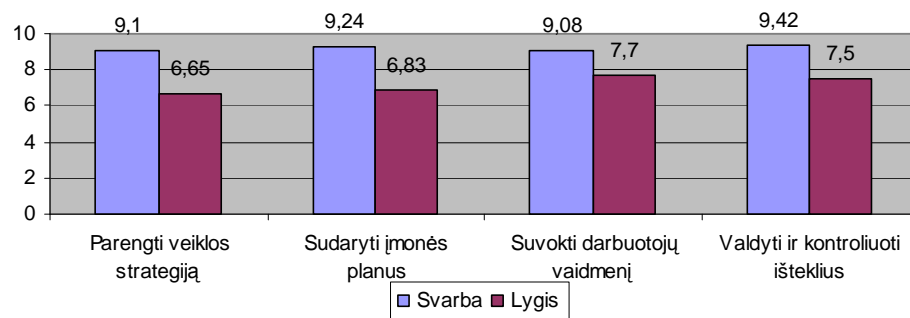
**Integruoto lygio** kvalifikacijų įvertinimas pavaizduotas 30 paveiksle.



**30 pav.** Integruoto lygio kvalifikacijų svarbos ir lygio įvertinimas

Iš grafiko matome, kad respondentai pačia svarbiausia vadybininko kvalifikacija laiko gebėjimą priimti sprendimus (9,6 balai), bei jaučiasi ją geriausiai įsisavinę (7,4 balai). Antroje vietoje, pagal svarbą, respondentai laiko kvalifikaciją-organizuoti nenutrūkstamą darbo procesą verslo įmonėje, ar jos padaliniuose, 7,4 balai. Tačiau šią kvalifikaciją yra prasčiau įsisavinę nei pirmąją. Panašiai respondentai įvertino ir kvalifikacijos suprasti verslą kaip sistemą, įsisavinimo lygį (7,1 balai). Pats prasčiausiai įsisavintas gebėjimas, tai inovacijų pritaikymas versle (6,9 balai). Būtent čia ir turėtų krypti didžiausias vadybininkų dėmesys, nes šiais laikais būtina į rinką žengti su naujomis idėjomis ir nauju požiūriu. Taigi apibendrinus šio lygio gautus rezultatus galima teigti, kad visų keturių kvalifikacijų įsisavinimo lygis yra vienodas t.y. patenkinamas, o svarba idealiam vadybininkui yra labai didelė.

Paskutiniojo, ketvirtojo **holistinio lygio** apklausos rezultatai pavaizduoti 31 paveiksle.



**31 pav.** Holistinio lygio kvalifikacijų svarbos ir lygio įvertinimas

Pačia svarbiausia kvalifikacija holistiniame lygyje respondentai nurodo vadybininko gebėjimą valdyti ir kontroliuoti turimus materialinius ir finansinius išteklius. Jos svarba įvertinta 9,4 balais. Čia įsisavinimo lygis siekia 7,5 balus. Pats didžiausias vadybinės kvalifikacijos įsisavinimo lygis gebėti suvokti darbuotojo vaidmenį įmonėje (7,7 balai). Čia matomas ir pats mažiausias skirtumas tarp svarbos ir lygio, t.y. 1,38 balai. Pagal apklausos rezultatus, prasčiausiai respondentai geba sudarinėti organizacijos planus, bei parengti tinkamą organizacijos strategiją ir taktiką (virš šešių balų). Tačiau šių kvalifikacijų svarbą įvertina aukštais balais. Vadinasi, respondentams šioje srityje reikėtų stipriai pasimokyti, juolab, kad skirtumas tarp svarbos ir lygio yra virš 2,4 balo.

Sugrupavus kvalifikacijas ne pagal kompetencijos lygius, o pagal jų įvertinimus, galima paanalizuoti, kokios kvalifikacijos idealiems bei realiems vadybininkams yra pačios svarbiausios, bei prasčiausiai įsisavintos. Taigi **21 verslo vadybininko profesinė kvalifikacija sugrupuota pagal svarbos ir įsisavinimo lygio įvertinimą** nuo pačio aukščiausio iki mažiausio įvertinimo balo (20 lentelė).

20 lentelė

Balai	IDEALI KVALIFIKACIJA		REALI KVALIFIKACIJA	Balai
9,61	15.Priimti sprendimus	1	2.Naudotis informacijos šaltiniais	8,41
9,51	<b>12.Bendrauti ir bendradarbiauti</b>	<b>2</b>	<b>12.Bendrauti ir bendradarbiauti</b>	8,24
9,42	11.Motyvuoti, įvertinti darbuotojus	3	3.Kaupti, sisteminti informaciją	7,90
9,42	21.Valdyti ir kontroliuoti išteklius	4	20.Suvokti darbuotojų vaidmenį įmonėje	7,70
9,41	16.Organizuoti darbo procesą	5	21.Valdyti ir kontroliuoti išteklius	7,50
9,39	2.Naudotis informacijos šaltiniais	6	6.Apdoroti tyrimų duomenis	7,45
9,32	8.Įvertinti esamą įmonės veiklą	7	11.Motyvuoti, įvertinti darbuotojus	7,41
9,32	17.Pritaikyti inovacijas versle	8	15.Priimti sprendimus	7,36
9,27	3.Kaupti, sisteminti informaciją	9	8.Įvertinti esamą įmonės veiklą	7,28
9,24	14.Suprasti verslą kaip sistemą	10	4.Pateikti informaciją	7,27
9,24	19.Sudaryti įmonės planus	11	10.Organizuoti darbuotojų atranką	7,18
9,16	5.Vertinti verslą ir savo galimybes	12	9.Užtikrinti veiklos kokybę	7,16
9,1	18.Parengti veiklos strategiją ir taktiką	13	16.Organizuoti darbo procesą	7,11
9,09	9.Užtikrinti veiklos kokybę	14	14.Suprasti verslą kaip sistemą	7,09
9,08	20.Suvokti darbuotojų vaidmenį įmonėje	15	5.Vertinti verslą ir savo galimybes	7,06
9,07	6.Apdoroti tyrimų duomenis	16	17.Pritaikyti inovacijas versle	6,99
8,95	13.Žinoti tarptautinės rinkos ypatumus	17	19.Sudaryti įmonės planus	6,83
8,92	10.Organizuoti darbuotojų atranką	18	18.Parengti veiklos strategiją ir taktiką	6,65
8,91	1.Naudotis teisės aktais	19	13.Žinoti tarptautinės rinkos ypatumus	6,55
8,85	<b>7.Parengti verslo planą</b>	<b>20</b>	<b>7.Parengti verslo planą</b>	6,51
8,73	4.Pateikti informaciją	21	1.Naudotis teisės aktais	6,43

Iš pateiktos 20 lentelės rezultatų galima padaryti tokias išvadas:

- ✚ Išanalizavus pačias svarbiausias, respondentų nuomone, kvalifikacijas, galima teigti, kad idealus vadybininkas visų pirma turi mokėti priimti sprendimus. Tačiau patys respondentai supranta, kad šios kvalifikacijos nėra labai gerai įsisavinę. Tik tinkamai priimti sprendimai, organizacijai gali atnešti didžiausią naudą.



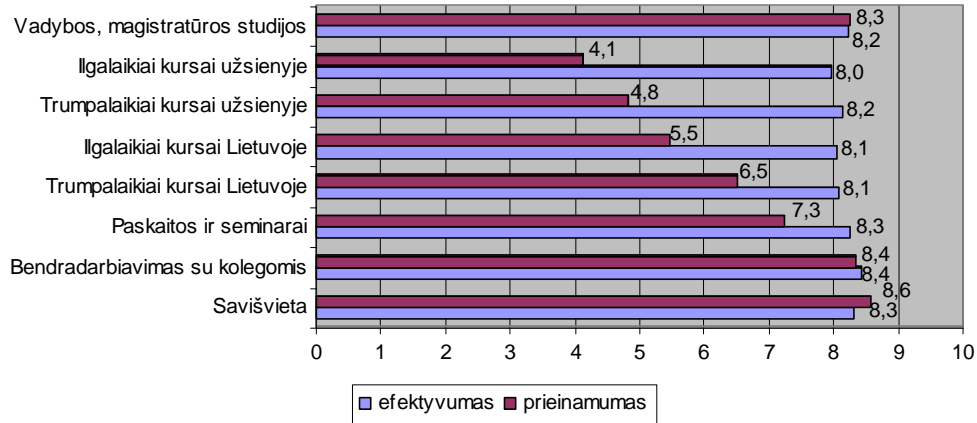
- ✚ Taip pat idealiam vadybininkui svarbu labai gerai gebėti bendrauti ir bendradarbiauti. Be to, ši kvalifikacija respondentų geriausiai įsisavinta. Vadinasi, apklaustieji šiuos gebėjimus laiko labai svarbiais sau ir pačiai organizacijai.
- ✚ Motyvuoti darbuotojus, organizuoti jų profesinės veiklos įvertinimą bei gebėti valdyti ir kontroliuoti finansinius, materialinius išteklius, taip pat laikomos svarbiausiomis kvalifikacijomis vadybininko darbe. Reikia pabrėžti, kad šių kvalifikacijų įsisavinimo lygis gana aukštas.
- ✚ Geriausiai įsisavinta profesine kvalifikacija respondentai įvardija- mokėjimą naudotis informacijos šaltiniais. Be to, jos svarba idealiam vadybininkui yra net šeštoje vietoje, iš 21 kvalifikacijos. Vadinasi, respondentai laiko save gan gerais vadybininkais, nes gerai moka naudotis informacijos šaltiniais.
- ✚ Mažiausiai svarbia vadybine kvalifikacija respondentai laiko gebėjimą pateikti informaciją. Beje, jos įsisavinimo lygis gana aukštas (net dešimtoje vietoje). Vadinasi, respondentai sugeba pateikti informaciją, tačiau nelaiko tai svarbia vadybininko kvalifikacija.
- ✚ Respondentai savo gebėjimą naudotis teisės aktais vertina pačiu žemiausiu balu visoje kvalifikacijų išklotinėje, bei šios kvalifikacijos nelaiko svarbia vadybininko veikoje (pagal svarbą-devyniolikta vieta).
- ✚ Idealus vadybininkas turi mokėti parengti verslo planą, tačiau tarp šių išvardintų kvalifikacijų šis gebėjimas nėra pats svarbiausias. Jo įsisavinimo lygis, kaip ir svarba yra 20-toje vietoje.

Išanalizavus šio tyrimo duomenis matome, kad kvalifikacijų svarba idealaus vadybininko darbe vertinama nuo 8,7 iki 9, 6 balų, o jų įsisavinimo lygis nuo 6,4 iki 8,4 balų. Taigi darome išvadą, kad respondentų kvalifikacijų įsisavinimo lygio aukščiausias balas nesiekia jų svarbos idealiam vadybininkui žemiausio balo. Vadinasi, respondentams reikėtų nuolat tobulintis kursuose ir kelti savo kvalifikaciją, kad pasiektų norimą rezultatą.

## **2.5. Vadybinės kompetencijos suvokimo tyrimo pavienių klausimų apklausos rezultatai**

Siekiant išaiškinti respondentų požiūrį į kvalifikacijos kėlimo galimybes, skatinamuosius veiksnius, anketoje buvo iškelti klausimai, kurių rezultatus dabar ir aptarsime.

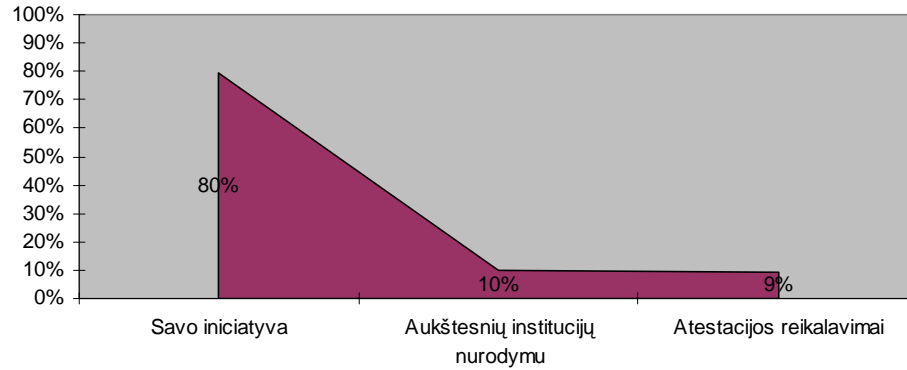
Anketoje buvo prašoma įvertinti išvardintų *kvalifikacijos kėlimo būdų efektyvumą ir prieinamumą*. Rezultatai pavaizduoti 32 paveiksle.



**32 pav.** Kvalifikacijos kėlimo būdų efektyvumo bei prieinamumo rezultatai

Apklausos rezultatai parodė, kad visi išvardinti kvalifikacijos kėlimo būdai yra tinkami. Pats efektyviausias būdas būtų bendravimas su kolegomis (8,4 balai). Kaip efektyvų kvalifikacijos kėlimo būdą nurodė ir savišvieta, t.y. nuolatinį domėjimąsi savo darbu, įmonės veiklos rodikliais bei dalyvavimą paskaitose bei seminaruose (8,3 balai). Apklausos rezultatai rodo, kad savišvieta respondentams yra pati prieinamiausia kvalifikacijos kėlimo forma (8,6 balai). Patys neprieinamiausi respondentams yra ilgalaikiai (4,1 balai) bei trumpalaikiai (4,8 balai) kursai užsienyje. Taip pat pastebima, kad respondentai mažai galimybių tobulintis turi ir Lietuvoje, nes ilgalaikių kursų prieinamumą įvertino 5,5 balais, o trumpalaikių 6,5 balais. Taip pat mažai prieinamos paskaitos bei seminarai (7,3 balai). Iš to galima spręsti, kad organizacijos mažai dėmesio skiria darbuotojų kvalifikacijos kėlimui, nesudarydamos tam galimybių. Tačiau džiugu, kad patys darbuotojai imasi iniciatyvos savo tobulėjimui bei kelia savo kvalifikaciją savarankiškai mokydami (prieinamumas 8,6 balai), bendraudami su kolegomis (8,4 balai) bei magistratūros studijose (8,3 balai). Didžiausias skirtumas tarp kvalifikacijos kėlimo efektyvumo ir prieinamumo – ilgalaikiai kursai užsienyje, o mažiausias -bendravimas su kolegomis. Vadinas, daroma išvada, kad respondentams efektyviausias ir prieinamiausias būdas kelti kvalifikaciją -bendraudant su kolegomis, o efektyvus, tačiau jiems labai mažai prieinamas -ilgalaikiai kursai užsienyje. Prie šio klausymo buvo palikta ir tuščia eilutė, kurioje prašoma įrašyti dar vieną, jų manymu, svarbų kvalifikacijos kėlimo skatinamąjį veiksni. Vienas respondentas nurodė, kad svarbiu veiksniu laiko trumpalaikę darbo praktiką užsienyje, kurios efektyvumą įvertino devyniais balais, o įsisavinimo lygį -aštuoniais.

Anketoje taip pat buvo klausama, *kieno skatinami respondantai kelia savo kvalifikaciją*. Rezultatai pavaizduoti 33 paveiksle.

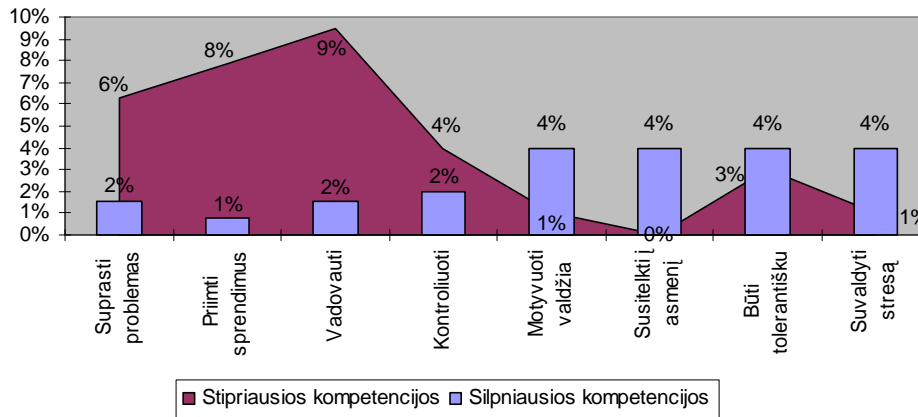


**33 pav.** Kvalifikacijos kėlimo skatinantieji veiksniai

Apklausoje rezultatai parodė, kad respondentai kvalifikaciją kelia savo iniciatyva. Taip atsakė net 80 procentų apklaustųjų. Dešimt procentų apklaustųjų nurodė, kad savo kvalifikaciją kelia aukštesniųjų institucijų nurodymu, o likusieji devyni procentai- vykstant organizacijoje darbuotojų atestacijai. Vadinasi, nei vadovai, nei atestacija nepriverčia darbuotojų kelti savo kvalifikacijos, jie tai daro savo iniciatyva, bei didžiuoju noru.

Siekiant išaiškinti respondentų požiūrį į vadovų kompetencijos ugdymą, silpnąsias ir stipriausias kompetencijas bei kokia dalimi organizacijos veikos rodikliai priklauso nuo vadovo kompetencijos, anketoje buvo išskirti tokio tipo klausimai, kurių rezultatus aptarsime.

Dalis respondentų išvardino *pagrindines stipriausias ir silpnąsias savo tiesioginių vadovų kompetencijas*. Dažniausiai pasitaikančios kompetencijos ir pavaizduotos 34 paveiksle.

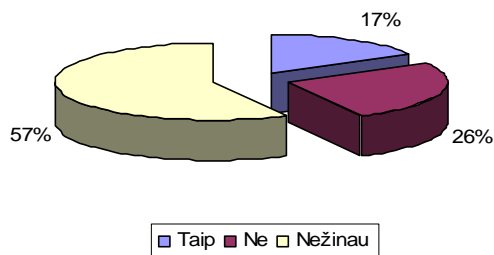


**34 pav.** Stipriausios ir silpniausios tiesioginio vadovo kompetencijos

Pačiomis stipriausiomis savo tiesioginio vadovo kompetencijomis respondentai laiko gebėjimą vadovauti (9%), priimti sprendimus (8%), suprasti problemas (6%) bei kontroliuoti (4%). Vadinasi, respondentai mano, kad jų vadovai, geriausiai atlieka tradicines funkcijas, nes visos šios kompetencijos patenka į šį kompetencijų bloką. Taip pat respondentai mano, kad jų vadovai yra tolerantiški (3). Tik vienas procentas respondentų mano, kad vadovai geba motyvuoti valdžia bei

suvaldyti stresą. Kita grupė respondentų (po 4%) dėl šių dviejų kompetencijų mano priešingai, bei nurodo, kad jų vadovai nesugeba susitelkti į asmenį bei jiems trūksta tolerancijos. Reikia pažymėti, kad nei vienas respondentas nenurodė stipriosios vadovo kompetencijos- geba susitelkti į asmenį, vadinasi, čia vadovams reikėtų atkreipti didžiausią dėmesį.

Į klausimą -ar šiuo metu Lietuvoje yra *vadovų kompetencijos ugdymo sistema*, atsakymų pasiskirstymas matomas 35 paveiksle.



### 35 pav. Vadovų kompetencijos ugdymo sistema Lietuvoje

Net 57 procentai respondentų nežino, ar Lietuvoje šiuo metu egzistuoja vadovų kompetencijos ugdymo sistema. 26 procentai teigia, kad neegzistuoja, o 17 procentų mano, kad yra. Vadinasi, iš tyrimo rezultatų darome tokias išvadas:

- ✚ Lietuvoje vadovų kompetencijos ugdymas nepakankamai sklandus ir efektyvus;
- ✚ Per mažai organizuoto kvalifikacijos kėlimo valandų, todėl vadovai ir vadybininkai privalo savarankiškai mokytis. Dėl darbo krūvio tai pavyksta ne visiems.

Vadinasi, norint pasiekti, kad vadovų kompetencijos ugdymo sistema funkcionuotų efektyviai, reikia specializuotų kompetencijos ugdymo centrų, vadovų sąjungos bei pačių vadovų bendradarbiavimo ir pagalbos vieni kitiems.

Organizacijoms, kuriose yra taikoma darbuotojų kompetencijos ugdymo sistema, būdingas didesnis našumas. M. Heffernan ir P. Flood (2000) atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad personalo valdymo patirtis, organizacijos charakteristikos ir organizacijos veiklos rezultatai turi įtakos kompetencijos struktūrų taikymui organizacijose. Taigi šiame tyrime dalyvavę respondentai mano, kad net 78 procentai organizacijos veiklos rezultatų priklauso nuo vadovo vadybinės kompetencijos. Vadinasi, šiame tyrime būtina atkreipti dėmesį į tai, kad kompetencijos ugdymo sistemos Lietuvoje nėra, arba apie tai nėra pakankamai informacijos, o juk, būtent, nuo darbuotojų kompetencijos lygio priklauso organizacijos veiklos rezultatai.

### **3. VADOVŲ KOMPETENCIJOS MODELIO ORGANIZACIJOJE AB ŠIAULIŲ BANKAS SUDARYMO PRINCIPAI**

Šiuolaikinis profesionalus vadovas kintančiame gyvenime visada turi būti pasirengęs spręsti naujas problemas, tai iššaukia tęstinio vadovų mokymo ir ugdymo poreikį. Todėl atsakingoms organizacijoms bei patiems vadovams būtina organizuoti ir vykdyti tęstinį kompetencijos ugdymą.

Šiaulių bankui - 13 metų. Nuo pat įsikūrimo bankas nuosekliai dirba pasirinkta veiklos kryptimi, siekdamas visapusiškai tenkinti gyventojų poreikius, skatinti smulkiojo ir vidutinio verslo plėtrą, regioninės reikšmės projektų įgyvendinimą. Rinkos pokyčiai, augantys rinkos subjektų lūkesčiai tapo veiklos gairėmis, nulėmusiomis pasiektą banko pažangą. Šiuo metu bankas aptarnauja klientus 43 padaliniuose 25 šalies miestuose. Per savo veiklos metus Šiaulių bankas įgijo patikimo, stabiliai dirbančio, nuosekliai augančio banko vardą. Todėl sparčiai besiplečiančiam bankui nepaprastai svarbu, kad skyriams ir padaliniams vadovautų patikimi bei kompetetingi vadovai.

Pirmiausia AB Šiaulių bankui derėtų turėti viziją, koks turėtų būti skyriaus, padalinio vadovas. Kokias jis turėtų turėti žinias, kokių jam reikėtų įgūdžių, savybių, kad galėtų pilnai vykdyti savo profesines funkcijas. Aukščiausio lygio vadovų kompetencijos ugdymas turėtų būti nenutrūkstamas procesas Lietuvos mastu, kuriame bendradarbiautų užsakovai (steigėjai), tarpininkai (konsultantai, ugdymo įstaigos) ir besimokantieji (vadovai, juos atstovaujančios organizacijos).

AB Šiaulių bankas vadovų kompetencijos ugdymo sistema turėtų apimti visus veiklos etapus, t.y. priėmimą, veiklumą, atleidimą. Šioje sistemoje turėtų būti išskiriamos 5 pagrindinės veikos kryptys:

- 1) aiškių kompetencijos rodiklių suformulavimas,
- 2) tinkamų kandidatų parinkimas į vadovų pareigas,
- 3) metodikos kompetencijai nustatyti parinkimas arba parengimas,
- 4) būtinos vadovų kompetencijos sudėties nustatymas,
- 5) AB Šiaulių bankas vadovų rezervo sudarymas, karjeros planavimas ir sistemingas vadovų kompetencijos ugdymas.

Taigi AB Šiaulių bankui, kaip ir daugumai organizacijų, tenka išsirinkti vieno ar kito lygmens vadovus. Vadovų atranka – tema, kuriai reikia ypatingo dėmesio nagrinėjant darbuotojų atrankos klausimus, nes vadovavimo efektyvumas bei būdai jam įvertinti turi savo specifiką ir reikalavimus. Taigi kam gi, jei ne vadovams, keliama jų daugiausiai? Juk kompanijų vadovai tiesiogiai atsakingi už organizacijų valdymą, veiklą ir rezultatus.

Nustatyti teisingus kriterijus, kuriais remiantis vertinamas AB Šiaulių bankas kandidatų tinkamumas vadovų darbui - labai svarbus atrankos etapas.

Literatūroje skiriamos dvi pagrindinės vadovų atrankos kriterijų grupės:

- ✚ dalykinės kompetencijos kriterijai, kurie remiasi išsilavinimu, darbo patirtimi, dalykinėmis žiniomis, įgūdžiais, sugebėjimais, reikalingais būsimam darbui atlikti;
- ✚ asmeninės savybės, sąlygojančios ir veikiančios konkretaus darbo sėkmingą atlikimą.

Tyrimų, rodančių, kokie veiksniai lemia vadovo sėkmę, rezultatai nevienareikšmiai. Vieni autoriai vadovavimo sėkmę sieja su asmenybės savybėmis, kiti - su tam tikrais elgesio ypatumais, trečiųjų teigimu, ją lemia ne tik vadovo asmenybės bruožai ar elgesys, bet ir situaciniai dalykai.

Vadovų atrankai sudaromi kompetencijos modeliai, susidedantys iš elgesio dimensijų, kurios yra platesnės negu įgūdžiai ir asmens savybės. Šios dimensijos – tai veiksmų grupės, apibūdinančios tam tikrą elgesį, veiksmus, kurie yra specifiniai ir patikimai bei logiškai gali būti grupuojami kartu. Jų tikslas - aprašyti elgesio būdus, tinkamus įvairaus pobūdžio vadovų darbams.

Taigi kokių vadovų AB Šiaulių bankas ieško savo padaliniams? Atrankos kriterijais galėtų būti:

**Administraciniai įgūdžiai (darbo grupės veiklos organizavimo ir koordinavimo ypatumai):**

- ✚ tikslų numatymas,
- ✚ organizuotumas, laiko planavimas,
- ✚ atsakomybės prisiėmimas,
- ✚ planavimas ir organizavimas,
- ✚ delegavimas, darbų paskirstymas pavaldiniams.

**Lyderiavimas (sugebėjimas sukurti ateities viziją ir įkvėpti jos siekiant):**

- ✚ lyderio vaidmens prisiėmimas ir atsakomybė už jį,
- ✚ komandų formavimas ir palaikymas,
- ✚ motyvavimas ir įkvėpimas,
- ✚ vizijos puoselėjimas,
- ✚ mokymas ir globojimas.

**Elgesys sudėtingose situacijose:**

- ✚ pasitikėjimas savimi,
- ✚ ryžtingumas, sugebėjimas priimti sprendimus,
- ✚ emocinis stabilumas, atsparumas stresui,
- ✚ atkaklumas.

**Sugebėjimas keistis/prisitaikyti:**

- ✚ sugebėjimas greitai atstatyti jėgas,
- ✚ polinkis naujovėms,
- ✚ sugebėjimas prisitaikyti prie naujų aplinkos reikalavimų,
- ✚ savęs pažinimas,
- ✚ savęs tobulinimas,
- ✚ polinkis pamatuotai rizikai.

**Efektyvus bendravimas:**

- + verbalinė komunikacija,
- + klausymasis,
- + empatija (mokėjimas įsijausti į kitus žmones, suprasti juos),
- + bendradarbiavimas,
- + informavimas,
- + įtikinimas/įtikinėjimas.

**Sugebėjimas atstovauti (organizaciją, darbo grupę):**

- + diplomatiškumas,
- + prisistatymas ir savęs pateikimas,
- + sugebėjimas apginti savo nuomonę.

**Tarpasmeniniai įgūdžiai:**

- + jautrumas,
- + atvirumas, tiesumas,
- + prieinamumas,
- + ryšių užmezgimas ir palaikymas,
- + įtakojimas.

**Problemų sprendimas, kognityviniai įgūdžiai:**

- + analitinis mąstymas,
- + sprendimų priėmimas,
- + nuolatinis tobulėjimas,
- + mąstymo originalumas ir platumas.

**Rezultato siekimas:**

- + iniciatyvumas,
- + sumanumas, išradingumas,
- + atskaitomumas.

**Motyvaciniai poreikiai:**

- + noras būti nepriklausomu,
- + asmeninės atsakomybės poreikis,
- + sėkmės siekimas,
- + orientacija į ilgalaikius tikslus,
- + vidinė motyvacija,
- + karjeros poreikis,
- + prioritetas darbui,
- + vertybių spektras.

**Integruotumas ir požiūris:**

- + vientisumas,
- + pagarba kitiems,
- + branda,

- + santūrumas, nuosaikumas,
- + savigarba,
- + drąsa,
- + optimizmas.

Įvairiose šalyse bei kultūrinėse grupėse vadovavimo samprata skiriasi: nevienodai suvokiama, kas yra sėkmingas vadovavimas, skirtingai vertinami vieni ar kiti vadovų poelgiai, įtakos reiškimo būdai, iš vadovų tikimasi skirtingų dalykų. Tam įtakos turi kultūros normos, vertybės ir pan. Pavyzdžiui, JAV vadybos mokyklų pagrindinis reikalavimas vadovui, kad jis būtų lyderis (formalus vadovas), *Japonų* vadybos mokyklos kelia šiuos *reikalavimus vadovams*:

- ü *Platus požiūris: privalo nusimanyti savoje srityje ir gerai matyti firmos ateitį,*
- ü *Iniciatyvos rodymas (privalo daug dirbti ir mokytis bei to paties reikalauti iš pavaldinių),*
- ü *Bešališkumas bet kuriuo klausimu,*
- ü *Patrauklumas, inteligentiškumas,*
- ü *Sveikata.*


Kiekvienoje organizacijoje vadovams keliami reikalavimai susiję su jos misija, vizija, vertybėmis bei strategija. Be abejonės, *skirtingus reikalavimus kelsime skirtingo lygmens bei funkcijų vadovams*. Tad, remiantis Tett ir kt. sukurtu modeliu, atlikto darbuotojų vadybinės kompetencijos tyrimo rezultatais bei aukščiau pateiktu sąrašu, 21 lentelėje pateiktas reikalavimų sąrašas pasitarnautų kaip gairės, kuriomis AB Šiaulių bankas galėtų vadovautis analizuodamas, bei ruošdamas reikalavimus savo darbuotojams vadovams. Taip pat lentelėje nurodomi Tett kompetencijos blokų įvertinimai (vidurkiai (iš tyrimo rezultatų)) pagal veiklos lygius.


21 lentelė

<b><i>Kompetencijos blokai</i></b> (pagal svarbą idealiam vadovui)	<b><i>Kompetencijų išsklotinė</i></b> (pagal svarbą idealiam vadovui)	<b>Aukščiausio lygio vadovas (balai)</b>	<b>Vidutinio lygio vadovas (balai)</b>	<b>Žemiausio lygio vadovas (balai)</b>
<b>6. Emocinė kontrolė</b>	Mokėti suvaldyti stresą <i>bei atsparumas stresui</i>	9	9	9
	Tvirtumas			
	<i>Emocinis stabilumas</i>			
	<i>Pasitikėjimas savimi</i>			
<b>1. Tradicinės funkcijos</b>	Sugebėti priimti sprendimus, <i>ryžtingumas</i>	9	9	9
	Gebėti suburti komandą			
	Mokėti nustatyti <i>bei siekti</i> svarbiausių organizacijos tikslų			
	Gebėti vadovauti			
	Gebėti strategiškai planuoti			
	Gebėti suprasti problemas			
	Gebėti rezultatyviai dirbti			
	Gebėti kontroliuoti			
	Gebėti perduoti sprendimus			
	Gebėti suderinti veiksmus			
	Gebėti įtikinti			
	Gebėti trumpalaikiai planuoti			
	Gebėti motyvuoti valdžia			
	<b>8. Savęs ir kitų ugdymas</b>			
Gebėti iškelti tikslus sau ir aplinkai				
Savęs pažinimas				
Savęs ugdymas				
Suvokti grįžtamojo ryšio svarbą				



	Gebėti praturtinti darbą			
	Polinkis naujovėms			
	Sugebėjimas prisitaikyti prie naujų aplinkos reikalavimų			
	Polinkis pamatuotai rizikai			
	Darbštumas			
<b>4. Organizacinis tapatumas</b>	Sugebėti būti profesionaliu	9	9	9
	Išsiugdyti asmeninę atsakomybę			
	Sugebėti būti patikimu			
	Gebėti atsiduoti įmonei, būti lojaliu			
	Gebėti laikytis taisyklių			
	Gebėti laikytis drausmės			
	Gebėti laikytis darbo limitų			
<b>2. Orientacija į užduotį</b>	Gebėti ryžtingai apsispręsti	8	8	9
	Gebėti susikaupti užduočiai			
	Rodyti iniciatyvą			
	Gebėti greitai atlikti užduotį			
	Atkaklumas			
<b>7. Komunikavimas</b>	Sugebėti viešai prisistatyti ir pateikti save	9	9	10
	Diplomatiškumas			
	Sugebėjimas apginti savo nuomonę			
	Verbalinė komunikacija			
	Mokėti išklaudyti			
	Rašytinė komunikacija			
	Empatija (mokėjimas įsijausti į kitus žmones, suprasti juos)			
	Gebėjimas bendradarbiauti			
<b>9. Profesinis sumanumas ir interesas</b>	Gebėti kokybiškai atlikti darbą	9	9	9
	Suvokti finansinį ir saugumo interesus			
	Jausti organizacinį sąmoningumą			
	Turėti techninę patirtį (svarbu padalinių vadovams)			
	Gebėti kiekybiškai atlikti darbą			
<b>3. Orientacija į asmenį</b>	Gebėti palaikyti ryšį, dialogą	8	9	9
	Gebėti dirbti komandoje			
	Gebėti būti mandagiu			
	Siekti darbuotojų indėlio įmonei			
	Gebėti susitelkti į asmenį			
	Sugebėti būti kategorišku (griežtu)			
	Turėti nuovokumą politikoje			
	Sugebėti užjausti			
	Atvirumas, teisumas			
	Prieinamumas			
<b>5. Pažiūros</b>	Būti tolerantišku	9	8	9
	Gebėti kūrybiškai mąstyti			
	Gebėti prisitaikyti			
	Gebėti suprasti kitas kultūras			
	Pagarba kitiems			
	Branda			
	Optimizmas			
<b>Lyderiavimas</b> (sugebėjimas sukurti ateities viziją ir įkvėpti jos siekiant)	Lyderio vaidmens prisiėmimas ir atsakomybė už jį			
	Komandų formavimas ir palaikymas			
	Motyvacija ir įkvėpimas			
	Vizijos puoselėjimas			
	Mokymas ir globojimas			

 - mažiausiai įsisavintos realaus vadovo kompetencijos ir jų blokai (iš tyrimo rezultatų).

 - siūlomos papildomos kompetencijos prie Tett ir kt. vadybinės kompetencijos

modelio.

Taigi iškyla klausimas „Ar įmanoma surasti tokių žmonių, kurie būtų idealūs visais tais išvardintais punktais?“ Idealių žmonių nėra, tačiau, remdamasis šiuo sąrašu, AB Šiaulių bankas galėtų spręsti, kokios vadovo savybės būtų ypač pageidautinos šioje organizacijoje, pagal kokius kriterijus kandidatai turėtų būti įvertinti puikiai. Likusiais kriterijais gal užteks įvertinti kandidatus gerai ar patenkinamai.

Galima teigti, kad surasti AB Šiaulių bankui vadovą būtų paprasčiau, nei jį pakeisti. Keitimo atveju turime pasirinkti iš dviejų dalykų:

- ✚ ar norime išsaugoti organizacijos kultūrą,
- ✚ ar norime organizacijos kultūrą keisti.

Pirmuoju atveju turime surasti panašaus stiliaus vadovą arba tokį lankstų, kuris sugebės esamą kultūrą perimti ir greitai prie jos prisitaikyti. Labai svarbu vadovo ir pavaldinių kultūros, požiūrių, vertybių suderinimas – jau nuo čia prasideda komandos formavimas.

Įvertinkite, kokius pokyčius naujai atėjęs vadovas įneš į senų darbuotojų komandą: ar bus priimtinas įmonės darbuotojams, ar nepaskatins gerų darbuotojų palikti įmonės, ar nepradės rinkti „savų“ žmonių? Jei komanda gera, o vadovas ją ardys, gali kilti nenumatytų problemų. Tam turime sužinoti, kaip kandidatas vadovavo kitoje įmonėje, kokios jo vertybės, įsitikinimai, kaip jį apibūdina buvę darbuotojai ar kiti asmenys. Tokią informaciją galėtų padėti surinkti interviu, vadovams skirti testai, rekomendacijos. Čia reikėtų paminėti, kad atsirinkti gerą, kompetetingą darbuotoją organizacijai tai ne tik labai sudėtinga, bet ir daug kainuoja, nes reikia papildomai pasiruošti, juo labiau kad pats vadovas turi priimti galutinį sprendimą dėl atrankos rezultatų, o padaryta klaida šiuo atveju gana brangiai kainuoja, didesnės klaidos tikimybės: atrankos metu galima gerai įvertinti kandidato žinias, tačiau kur kas sunkiau išsiaiškinti jo asmenines savybes, augimo bei tobulėjimo potencialą<sup>60</sup>.

Taigi, pasirinkti svarbiausius reikalavimų kriterijus, reikalingus sėkmingam vadovo darbui Šiaulių banke, padėtų **vadovo veiklos analizė**.

Skirtinga darbinė veikla kelia vadovui skirtingus reikalavimus. Augančiose organizacijose vadovai vis mažiau laiko skiria konkrečioms užduotims atlikti, o daugiau - žmonėms, pvz., darbuotojams ar klientams. Todėl vis svarbesnės vadovams tampa komunikacijos, tarpasmeninio bendravimo, lyderystės charakteristikos bei asmeninės savybės, kurių dėka vadovas tampa pagalbininkas, mokytojas ir patarėjas.

Vadovui neužtenka aiškiai ir tiksliai reikšti savo mintis perduodant nurodymus ar informaciją - svarbu įmonėje ***sukurti pasitikėjimo ir palaikymo atmosferą*** (pvz., aktyviai klausantis), tobulinti darbuotojus ir nuolat jiems pagelbėti (pvz., nukreipiant į esmines problemas), valdyti strateginius išteklius - informaciją, mokėti įvesti pokyčius.

Vadovas turi labai ***gerai jaustis su žmonėmis***. Kaip lyderis, vadovas turi ne tiek įkvėpti kiekvieną darbuotoją darbui asmeniškai, bet sukurti komandinio vieningumo jausmą, kuris pagelbėtų kiekvienam suprasti savo indėlį į bendras pastangas.

---

<sup>60</sup> Kiek įmonei kainuoja darbuotojo atranka. <http://www.manager.lt/karjera/> [2005-01-29].

Rinkdami vadovą AB Šiaulių bankas turėtų nepamiršti, kad jis „tvarkosi“ ne tik įmonės viduje, bet ir *reprezentuoja ją išorėje*. Dažnai sunku surasti vadovą, kuris vienodai gerai sugebėtų atlikti abi šias funkcijas. Kandidato į vadovo vietą sugebėjimas užmegzti kontaktus, ryšių turėjimas ir palaikymas, padėsiantys vystyti įmonės veiklą, yra labai svarbūs.

Tradiciniai *problemų sprendimo įgūdžiai* yra svarbūs vadovui, ypač kai darbas sudėtingas ir dažnai keičiasi. Reikia vadovų, kurie ne tik sugebėtų spręsti problemas, tačiau ir strategiškai mąstyti, mokytųsi iš nesėkmių bei įsisavintų naujus dalykus ir įgūdžius, pasitelktų sveiką nuovoką ir intuiciją skirtingose situacijose.

Įgūdžiai ir sugebėjimai nepakankami sėkmingam vadovavimui – tai tik minimalūs pradiniai reikalavimai. Gerą vadovą nuo vidutinio skiria *asmeninės savybės*. Asmenybės integruotumo ir požiūrių faktoriai yra vieni svarbiausių, ypač organizacinių pokyčių (reorganizacijos, darbuotojų mažinimai ir kt.) metu.

Šiose situacijose vadovai dažnai susiduria su skausminga informacija ir prieštaraujančiais dalykais. Vadovai turi *gerbti kitų poreikius ir turėti drąsos* išspręsti sudėtingus klausimus, pvz., atleisti neatliekančius savo pareigų, nes kiti, persidirbę, darbuotojai yra nusivylę.

Vadovas turi *skleisti optimizmą ir pozityvų požiūrį*, kad motyvuotų savo komandą pokyčių ir neapibrėžtumų laikotarpiu. Efektyvūs vadovai yra atviri ir tiesūs, nes jie sugeba sukurti aplinką, kurioje darbuotojai skatinami reikšti savo mintis ir nuomonę bei atvirai ir negynybiškai priimti kritiką.

*Atsparumas stresui ir sugebėjimas prisitaikyti* be galo reikšmingi, nes vadovai susiduria su didele įtampa ir nuolatiniais pokyčiais. Kad galėtų prie jų prisitaikyti, vadovai turi nuolat mokytis, kaip tuos pokyčius pritaikyti savo darbe – tam reikia atvirumo sau ir savęs pažinimo. Stresą darbe sumažina asmenybės atitikimas darbo reikalavimams ir kompanijos kultūrai. Labai *motyvuoti ir įsitraukiantys į veiklą* vadovai su atsakomybės jausmu pasiekia geresnių rezultatų. Stipri motyvacija padeda jiems ištvirti sunkiose sąlygose.

Neretai iškyla klausimas, ar panašios veiklos organizacijos *valdymo patirtis* yra privalumas renkantis vadovą. Remiantis teorine medžiaga galima teigti, kad aukštesniame vadovavimo lygmenyje visiškai nesvarbu, kokioje srityje įgyta vadovo patirtis – čia lemia strateginiai ar kiti sugebėjimai. Tačiau jeigu AB Šiaulių bankas ieškotų smulkesnio padalinio vadovo, kur pats vadovas neretai ir parduoda banko produktus ar paslaugas, tai vadovo patirtis toje srityje geriau padėtų vystyti padalinio veiklą.

Taigi AB Šiaulių bankui būtina išsirinkti tarp šių paminėtų kompetetingo vadovo reikalavimų savo įmonės ir situacijos prioritetus. Bet koku atveju nereikėtų pamiršti, kad sėkmingam įmonės vadovavimui reikalingi žmonės, kurie vadovavimo atsakomybę vertina kaip poreikį šios

atsakomybės imtis ir mėgaujasi suteikta galimybe. Tai yra tokie darbuotojai, kurie įmonės tikslus supranta kaip galimybę realizuoti savo asmeninius tikslus.

Siekiant įvertinti esamų darbuotojų bei kitų kandidatų kompetencijas vadovo darbui, naudojami įvairūs testai, interviu, įvertinimo centrai, darbo vertinimai, kolegų vertinimai, rekomendacijos. Šie metodai gali būti *suskirstyti į keturias grupes pagal tai, ką vertina*:

- ✚ patirtį,
- ✚ asmenines savybes,
- ✚ sugebėjimus,
- ✚ žinias, įgūdžius.

AB Šiaulių bankui siūloma vertinti darbuotojų kompetenciją pagal **įvertinimo centrų metodą**. Įvertinimo centrai (IC) verti dėmesio pirmiausiai todėl, kad daugelis IC efektyvumo tyrėjų pripažįsta, jog IC pasitelkiami principai užtikrina vertinimo visapusiškumą, gilumą ir objektyvumą.

Verslo aplinkoje įvertinimo centrai pirmą kartą buvo panaudoti JAV 1956 m. Šiaurės Amerikoje išpopuliarėję 7-jame dešimtmetyje, Europoje jie plačiai pradėti naudoti vėliau. 1986 m. įvertinimo centrų paslaugomis bent jau aukštesnio lygio vadovų atrankai naudojosi apie 20 proc. stambiausių Didžiosios Britanijos įmonių. Tuo tarpu Lietuvoje įvertinimo centrai turi tik keletas konsultacinių kompanijų, ir tai tik paskutinįjį dešimtmetį.

**Įvertinimo centras** – tai ne vieta, kur vyksta įvertinimas, o **specifinis įvertinimo metodas**.

Tai nėra testas ar panaši metodika, kurią galima pasiimti ir naudoti, tai greičiau metodų, parenkamų atsižvelgiant į tai, kas turi būti įvertinta, ir suderinamų pagal tam tikras taisykles, visuma. Fiziškai įvertinimo centras gali būti atskiroje organizacijoje, į kurią kreipiasi įvairios firmos su užsakymais atrankai ar įvertinimui, arba veikti kaip didesnės organizacijos (pvz., didelės gamyklos) dalis.

Pagrindinės įvertinimo centrų taikymo sritys - atranka į vadovaujančias pareigas arba vadovų bei aukštesniojo lygmens personalo vystymas (sprendžiant, ką paaugštinti, nustatant, kokių mokymų reikia). Jie naudojami tiek atrenkant darbuotojus vadovaujančioms pareigoms iš nedirbančių įmonėje, tiek norint įvertinti įmonės darbuotojų įgūdžius, jų sugebėjimus, tam, kad nustatytų jų profesinio vystymosi programas ir suformuotų vadovų rezervą.

Pačios įvertinimo centrų procedūros paruošimas bei įgyvendinimas reikalauja nemažai laiko: priklausomai nuo vertinamų vadovų lygmens, vertinimas užtrunka 1-2 dienas, o rezultatams ir išvadoms paruošti vertintojams reikia 2 papildomų dienų. Tačiau vertinimo trukmė laikoma ir vienu iš įvertinimo centrų pliusų - ganėtinai ilgai užtrunkantis vertinimas padeda greta kandidato „fasadinės“ pusės išžvelgti tai, ko pats žmogus galbūt nelabai norėtų atskleisti.

Pagrindinis įvertinimo centrų principas: *siekiant tinkamai įvertinti kandidato asmenines savybes bei kompetencijas, reikia sudaryti sąlygas joms praktiškai pasireikšti* (ne tik jo apie tai

klausti, kaip daroma, pvz., interviu ar testuose). Specifinis čia yra pats kandidatų stebėjimo ir vertinimo procesas, nulėmęs tokio vertinimo nuopelnus - rezultatų patikimumą ir prognostines galimybes.

Įvertinimo centras – tai **grupinis** kandidatų vertinimas, naudojant keletą metodų kiekvienai reikalingai charakteristikai įvertinti, skiriant keletą vertintojų kiekvienam kandidatui ir pateikiant kuo daugiau situacinių užduočių, kuriose kandidatai turi galimybę parodyti savo realius sugebėjimus. Čia visada vadovaujama dvejomis pagrindinėmis taisyklėmis:

1. Kandidato veiklą stebi ir po to bendrai aptarę vertina **ne mažiau nei 2 ekspertai**;
2. Kiekviena kandidato savybė vertinama **ne mažiau kaip dviem užduotimis**.

Svarbiausia užduotis parinkti taip, kad jos „išprovokuotų“ reikalingą įvertinti kandidatų į tam tikras pareigas elgesį ir atskleistų kompetencijas, reikalingas efektyviam būsimų užduočių atlikimui.

Stebint kandidatų elgesį ir vertinant jo veiklos užduočių metu rezultatus galima numatyti, kaip žmogus elgsis ateityje, atsidūręs situacijose, kur jam bus keliami panašūs reikalavimai. Norint įvertinti, ar kandidatai turi reikiamas kompetencijas ir savybes, įvertinimo centruose paprastai naudojamos kelių tipų **užduotys**:

- ✓ **nesituacinės:** raštiški įvairaus pobūdžio testai, interviu;
- ✓ **situacinės:** atvejų analizės, vaidmenų žaidimai, diskusijos su lyderiu ir be jo – šios užduotys geriausiai padeda įvertinti turimus įgūdžius, nes čia kandidatas jau turi realiai imtis kokios nors veiklos.

Tiek situacinės, tiek nesituacinės IC užduotys gali būti naudojamos kaip atskiri metodai.

*Įvertinimo centre vertinamos kompetencijos ir asmeninės savybės.* Įvertinimo centrui tinkamiausi naudoti tada, kai pagal dabartinį darbą ar jo atlikimo kokybę negalima prognozuoti, kaip seksis darbuotojui dirbti, kai jis pradės eiti aukštesnio lygio pareigas, ypač jei keičiantis pareigoms labai pasikeičia jo vaidmuo ir funkcijos. Pavyzdžiui, jei jam darbe iki šiol neteko atlikti reprezentacinių funkcijų, remiantis jo dabartinio darbo kokybe, sunku vertinti, kaip jam seksis viešai kalbėti, argumentuoti savo nuomonę, tinkamai pristatyti save ar įmonę. Tokiais atvejais koncentruojamasi ties tomis kompetencijomis, kurių neįmanoma adekvačiai įvertinti remiantis dabartiniu darbo atlikimu.

22 lentelėje „IC vertinamų kompetencijų ir asmeninių savybių suvestinė“ pateikiama informacija apie atskirų įvertinimo centrų užduočių galimybes pamatuoti reikiamas vadovams kompetencijas bei asmenines savybes.

UŽDUOTYS	VERTINAMOS KOMPETENCIJOS IR ASMENINIŲ SAVYBIŲ DIMENSIJOS
<i>Krepšelio metodas</i>	Darbo planavimas ir organizavimas laiko deficito sąlygomis, pasitikėjimas savimi, bendravimas raštu, sprendimų priėmimas laiko deficito sąlygomis, polinkis rizikuoti, administravimo sugebėjimai, sugebėjimas deleguoti.
<i>Grupė be lyderio</i>	Agresyvumas, sugebėjimas įtakoti kitus, žodinis bendravimas, pasitikėjimas savimi, atsparumas stresui, energijos lygis, tarpasmeninis bendravimas, lankstumas, elgesys stresinėje situacijoje.
<i>Grupė su lyderiu</i>	Vadovavimas, novatoriškumas, derybiniai įgūdžiai, sugebėjimas įtakoti kitus, sugebėjimas surasti kompromisą.
<i>Grupinis pratimas</i>	Sugebėjimas dirbti grupėje, derybiniai įgūdžiai, analitiniai įgūdžiai, sugebėjimas dirbti grupėje, spręsti problemas.
<i>Pokalbis su pavaldiniu</i>	Bendravimo, klausymosi, tarpasmeniniai įgūdžiai, konfliktų sprendimo įgūdžiai.
<i>Pardavimo situacija</i>	Sugebėjimas įtakoti kitus, pasitikėjimas savimi, atkaklumas, diplomatiškumas, polinkis pamatuotai rizikai, orientacija į rezultatą.
<i>Produkto pristatymas ar viešas pasisakymas</i>	Sugebėjimas pateikti save, emocinis stabilumas, atsparumas stresui, pasitikėjimas savimi, intelektas.
<i>Fakto suradimas</i>	Analitinis mąstymas, sugebėjimas planuoti laiką, intelektiniai - pažintiniai sugebėjimai.
<i>Strateginio ar marketingo plano sudarymas</i>	Strateginės perspektyvos numatymas, sugebėjimas planuoti, problemų sprendimas.

Šaltinis: [www.verslas.banga.lt](http://www.verslas.banga.lt) [2005-02-12]

Vertinant neapsiribojama bendru išpūdžiu, vertinama ne subjektyviai, kaip kiekvienam atrodo, bet griežtai pagal parinktus kriterijus - paprastai skaičiuojami tam tikri elgesio šablonai, atspindintys atitinkamą kriterijų. Pavyzdžiui, jei vertinamas kandidato intelektas, fiksuojama, kiek kartų jis pateikė logiškų pasiūlymų ir pan., jei vertinami planavimo sugebėjimai, stebėtojai fiksuoja, kaip kandidatas sudaro numatomų susitikimų sąrašą, pasižymi jų laiką, paskirsto pavaldiniams užduotis, išskirdamas prioritetus ir nurodydamas laiką, kada jos turi būti atliktos, numato šioje situacijoje galinčias iškilti problemas.

**Įvertinimo centrų efektyvumas.** Kadangi įvertinimo centro metodu vieną žmogų vertina keli vertintojai ir jo įvertinimui panaudojamas įvairių metodų derinys, įvertinimo centrai leidžia padaryti daug objektyvesnes ir tikslesnes išvadas apie kandidatą, nei naudojami atskiri metodai. Čia kandidatas turi daugiau galimybių parodyti sugebėjimus, atskleisti savo privalumus ir trūkumus.

Įvertinimo centrai atitinka pagrindinį reikalavimą vadovų įvertinimo metodams – tai, kad metodas turi prognozuoti vadovo darbo sėkmę. Apibendrinant daugelio tyrimų rezultatus, galima teigti, kad IC rezultatų pagrindu padarytos išvados, lyginant su kitais metodais, dažniau pasitvirtina po kiek laiko, t.y., įvertinimo centrai efektyviausiai nustato sėkmingus bei nesėkmingus vadovus.

Daugelio tyrėjų nuomone, įvertinimo centrai yra tinkamiausia vertinimo metodika vadovų atrankai, ir ypač tuo atveju, kai kandidatui, neturint vadovavimo patirties, reikia prognozuoti sėkmę vadovo darbe.

Nepaisant liaupsių, kurių susilaukė įvertinimo centrai, kaip ir kiekvienas įvertinimo metodas, turi ir **trūkumų**:

1. grupinėse užduotyse vieno kandidato elgesio vertinimai priklauso nuo kitų grupės narių elgesio.
2. grupinėse užduotyse turi dalyvauti keletas kandidatų, o atliekant išorinę atranką gali kilti problemų dėl pakankamo dalyvių skaičiaus surinkimo.
3. jie dažniausiai neapima visų kompetencijų, reikalingų efektyviam vadovų darbui įvertinti, ir neturi paruoštų kriterijų aukščiausio lygio vadovams.
4. sunku nustatyti vertinimo kriterijus, ypač kai reikia vertinti daug kompetencijų. Svarbu yra tai, jog įvertinimo centrai naudojamos užduotys nėra atnaujinamos pagal naujus darbo aprašymus, kadangi tai yra labai brangu.

Apskritai įvertinimo centrų brangumas ir imlumas laikui – pagrindinės kliūtys metodo plačiam naudojimui. Tačiau jau ir Lietuvos personalo atrankos specialistai gali pasigirti patikimais jų rezultatais.

Taigi pasitelkus į pagalbą įvertinimo centro ar kitus metodus, būtų galima išaiškinti AB Šiaulių banko darbuotojų **kompetencijos deficitus** pagal pareigybes, profesinius, asmeninius reikalavimus. Vėliau būtų tikslinga juos sugrupuoti, atsižvelgiant į jų apimtį bei svarbą. Vadinasi, numatyti kompetencijos ugdymo turinį reikėtų tik išsiaiškinus kompetencijos deficitus minėtose srityse.

**Vadovų kompetencijos ugdymo sistemoje** reikėtų išskirti šias kompetencijos dedamąsias: asmenines charakteristikas (ypač *emocinę kontrolę*, nes respondentai ją laiko pačia svarbiausia ir prastai įsisavinta kompetencija), technines kompetencijas (ypač *pagrindinių funkcijų atlikimą*, nes respondentai laiko jį labai svarbiu tačiau prasčiausiai, iš visų 9 bloku, įsisavinta kompetencija). Kiekvienai iš minėtų kompetencijų ugdyti reikėtų parinkti skirtingus metodus, skirtingos trukmės priemones bei programas.

Tačiau kiekvieno metodo išeities taškas turėtų būti individualių poreikių nustatymas, nes vadovų žinios ir įgūdžiai yra nevienodi, skirtingos aktualiausios problemos, kurias jie turi spręsti, todėl vadovų ugdymo programa turėtų būti adaptuota.

Taigi vadovų ugdymas galėtų prasidėti nuo organizacijos investicijų į darbuotojus, jų kvalifikacijos kėlimą ir tobulėjimą. Tai, kiek darbuotojai tobulėja, priklauso nuo daugelio dalykų – ir nuo įmonės finansinių galimybių, ir nuo darbuotojo asmeninių savybių.

2003 metų rugsėjo 25 d. Šiaulių regiono plėtros taryba <http://www.siauliai.aps.lt> [2005.02.11] patvirtino Šiaulių regiono plėtros planą, kur išskirti tokie tikslai (5-6 priedai):

- 1) *Remti edukacines ir socialines veiklas, nukreiptas į žmonių konkurencingumo gebėjimų ugdymą ir užimtumo plėtrą;*

- 2) *Plėtoti aukštos kvalifikacijos specialistų rengimą, kurti ir tobulinti kvalifikacijos kėlimo sistemas;*
- 3) *Plėtoti socialinių procesų valdymo kompetencijas ir struktūras.*

Šiems projektams numatyta per 2004-2006 metus iš Europos sąjungos struktūrinių fondų skirti 41,435 mln. Lt, o lėšų poreikis yra 55,410 mln. Lt. Vadinasi, organizacijos, siekiančios aukštesnio darbuotojų kompetencijos lygio, gali pasinaudoti šiomis galimybėmis.

Taigi Lietuvai integruojantis į Europą, nusitrina ribos tarp vietinės ir globalios konkurencijos, tampa akivaizdu, kad mūsų konkurentų įmonėms vadovauja profesionalūs vadovai. Atsispirti tokiai konkurencijai galėsime tik naudodami profesionalios vadybos principus, o ne sveikos nuovokos logika paremtus sprendimus. Taigi natūralu, jog, jausdami informacijos ir žinių trūkumą, vadovai vis labiau linkę tiek ir patys mokytis, tiek ir investuoti į savo darbuotojų išsilavinimą. Studijos suteikia darbuotojui universalumo bei kūrybiškumo, ko dažnai trūksta trumpalaikiuose kursuose.

Organizacija gali pasiklysti tarp įvairių mokymų pasiūlos ir įvairovės – seminarai, vidiniai mokymai, išvažiuojamieji kursai tampa neatskirama kiekvieno tobulėjančio vadybininko kasdienybe. Be to, vis dažniau tenka sutikti aukščiausios grandies vadybininkų arba įmonių vadovų, kurie skiria savo laiką ilgalaikiam tobulėjimui, t. y. pasiryžta įsigyti dar vieną, o kartais ir pirmą verslo magistro diplomą.

Magistrantūros studijos tapo ypač naudinga investicija – cementu, kuris surišo ilgametę patirtį versle ir modernias vadybos žinias. Trumpalaikiai kursai išmoko naudotis technologijomis ir instrumentais, taikyti metodus. Tuo tarpu studijos išplečia pasaulėžiūrą, priverčia pažvelgti plačiau į pačią verslo sistemą ir rinkos sandarą, skatina kūrybiškumą. Teigiama, jog aukštasis mokslas yra ypač brangi investicija. Iš tiesų, - jeigu imtume vidutinę investiciją į darbuotoją per trejus-penkerius metus, vargu ar trumpalaikiais mokymais investuojame daugiau. Greičiau -atvirkščiai.

Iš esmės, dauguma darbdavių siekia rezultato čia ir dabar. T. y., jeigu labai greitai neuždirbs pelno, jį uždirbs konkurentai. Technologijos keičiasi, informacija sensta labai greitai, o siekiant neatsilikti nuo rinkos naujovių, yra būtinas pastovus darbuotojų mokymas – todėl kursai pasidarę viena populiariausių investicijų į darbuotoją. Mokymai atsiperka greitai, o investicijos į aukštąjį išsilavinimą atsipirkimo gali tekti laukti ilgai, tačiau čia atsipirkimas būna nepalyginti didesnis. Tik su sąlyga, jog darbuotojas nepabėgs.

Kiekvienas darbdavys turi žinoti, ant kokio laiptelio šiuo metu stovi jo darbuotojas ir ko jam reikia – **mokymų ar studijų** –, kad galėtų pakilti vienu laipteliu aukščiau, sukurti kompanijai pridėtinę vertę ir aplenkti konkurentus. Stambios įmonės gali sau leisti daugiau investuoti į darbo jėgą. Tuomet kyla klausimas, kokiai vadybos grandžiai reikalingos studijos. Kadangi įmonės vadovybei geriausiai matosi konkretūs poreikiai, laisvę spręsti palikime jai.



Tikėtina, jog geriausias variantas – šių dviejų investicijų kombinacija. Žinoma, studijas galima įvardinti labiau kaip darbuotojo interesą, kadangi jis tampa patrauklesnis rinkoje, mokymus – labiau darbdavio. Tačiau iš tikrųjų laimi tos įmonės, kurios neužstringa tikrai ties studijomis arba ties trumpalaikiais mokymais. Gavusiam aukštąjį išsilavinimą vadybininkui gali pritrūkti specifinių žinių, tačiau turėdamas tik specifinių žinių, jis gali pritrūkti platesnio požiūrio į verslą ir supančią aplinką. Žinoma, tokia kombinuota investicija brangi, tačiau ji tikrai atsiperka.

Apibendrinant šio tyrimo rezultatus matome, kad pasitvirtino pradžioje tyrimo iškelta hipotezė- darbuotojai pripažįsta didelę kompetencijos svarbą, tačiau jaučiasi nepakankamai ją įsisavinę. Vadinasi, būtų galima teigti, kad vadovų kompetencijos įvertinimo bei ugdymo sistema veiktų efektyviai, turi būti užtikrintas koordinavimas tarp visų atskirų AB Šiaulių banko sistemos elementų. Iš etapų reikėtų akcentuoti kompetencijos nustatymo metodikos parinkimo ir vykdymo bei individualizuoto mokymo etapus, kuriuose būtų svarbu išskirti veiklos etape vykdomą kvalifikavimo priemonių poveikio nustatymą. Realios situacijos įvertinimas leistų nustatyti ir minimizuoti mokymosi kaštus, sudaryti kvalifikacijos kėlimo planus. Tai garantuotų tinkamą banko skyrių ir padalinių vadovų kompetencijos ugdymą.

## IŠVADOS IR SIŪLYMAI

1. Vadybinės kompetencijos samprata plačiai nagrinėta mokslinėje literatūroje, tačiau ligi šiolei nėra prieita prie bendro kompetencijos apibrėžimo. Išanalizavus teoretikų Jovaišos, Jucevičienės, Lepaitės, Krogh bei Roos vadybinės kompetencijos apibrėžimus *galime išvesti naują vadybinės kompetencijos sąryšio su kvalifikacija apibrėžimą: prie vadybinės kvalifikacijos, kurią sudaro gebėjimai, įgūdžiai, mokėjimai bei žinios (įgyti švietimo sistemoje) pridėjus asmenines savybes, vertybes bei požiūrius sudaroma galimybė vadybininkui tapti kompetetingu pasirinktoje veiklos srityje.*

Kompetencijos sąvokos reikšmių gausa leidžia vertinti šį terminą kaip:

- Ø *tam tikra asmenybės savybę, sugebėjimą;*
- Ø *tam tikras žinias, suteikiančias žmogui galimybę kvalifikuotai atlikti tam tikrą veiklą;*
- Ø *tam tikra asmeniui suteikta teisė, įgaliojimas ką nors spręsti ir daryti;*
- Ø *tam tikro specialisto veiklos raiška;*
- Ø *tam tikra vadovavimo įgūdžių raiška bei puikus atliekamo darbo specifikos žinojimas.*

Taigi, remiantis teoretikų kompetencijos sąvokos apibrėžimais, galima išskirti tokias pagrindines vadybinę kompetenciją nusakančias komponentes: asmenybės savybės; žinojimai, mokėjimai, griežtas susipažinimas; gebėjimai; įgūdžiai; požiūriai; efektyvi veikla, veiksmai, elgesys; elgesio pasekmė; asmenybės aktyvumo forma ir t.t.

Vadybinės kompetencijos sampratai organizacijose daro įtaką organizacinė kompetencija, kuri formuojama priklausomai nuo organizacijos kultūros ir išorės aplinkos. Vadinasi, vadybinė kompetencija atskirose organizacijose gali būti suvokiama nevienodai, t. y. priklausomai nuo tam tikros organizacijos kultūros ir aplinkos sąlygų sąveikos. Kai kuriais atvejais kompetencija gali būti suvokiama skirtingai ir toje pačioje organizacijoje.

Idealių vadybininkų portretai vadinami kompetencijos modeliais. Jie leidžia gana objektyviai vertinti vadybininkų darbą, nustatyti elgsenos spragas ir nusibrėžti asmeninio ar kolektyvinio ugdymo tikslus. Tačiau šie modeliai kritikuojami dėl to, kad:

- Ø dauguma jų yra statiški;
- Ø aprašo tik pamatuojamus vadybos aspektus;
- Ø sutelkia dėmesį į dabartį ir nenurodo, kokių kompetencijų reikės pasikeitus aplinkybėms;
- Ø yra subjektyvūs, kadangi požiūris į kompetenciją nulemtas pačių vadovų suvokimo apie savo veiklą.

Nepaisant kritikos, kompetencijos modeliai plačiai taikomi Vakarų organizacijose valdant intelektualų potencialą (žmonių išteklius): atrenkant, vertinant ir ugdant vadovus. Kadangi

kompetencijos vartojamos kartu su žiniomis, įgūdžiais, požiūriais, asmeninėmis savybėmis, kompetenciją galima plėtoti taikant įvairius mokymo ir ugdymo metodus.

2. Išanalizavus *demografinius kintamuosius* galime teigti, kad tyrimo rezultatai atspindės: daugiausia moterų; 26 - 30 metų amžiaus grupės; turinčių aukštąjį vadybos išsilavinimą; 0,5 - 7 metų darbo stažą vadybos srityje; bei dirbančių vadovaujantį darbą (vadovai arba asmenys, galintys duoti nurodymus), respondentų nuomone.

Vadovo vadybinės kompetencijos suvokimo tyrimas parodė, kad respondentai **kompetencijų bloką** svarbą idealiam vadovui įvertina daug aukštesniais balais (9,1) nei jų įsisavinimo lygį (7,8). Vadinasi, respondentai suvokia vadybinių kompetencijų svarbą vadovo darbe, tačiau jaučiasi jas nepakankamai įsisavinę, nes vertina save kaip kompetentingus vadovus, tačiau realios kompetencijos išraiška yra mažesnė, negu jie ją suvokia. Iš tyrimo rezultatų matome, kad kuo aukštesnis respondentų veiklos lygis tuo mažesnis skirtumas tarp vadybinės kompetencijos svarbos idealiam vadovui ir jos įsisavinimo lygio. Vadinasi pasitvirtina darbo pradžioje iškelta hipotezė, kad *vadybininko vadybinės kompetencijos svarba yra tiesiogiai susijusi su atliekamos veiklos lygmeniu*.

*Mažiausias vadybinių kompetencijų įsisavinimo lygis yra tradicinių funkcijų, emocinės kontrolės blokuose*. Kadangi šie blokai nurodyti kaip svarbiausi idealiam vadovui, tai galima teigti, kad respondentams yra didžiausias poreikis juos plėtoti. Respondentai laiko save kompetentingiausiais organizacinio tapatumo bei savęs ir kitų ugdymo blokuose, o mažiausia svarbūs idealiam vadovui – pažiūrų, bei orientacijos į asmenį kompetencijos blokai.

Idealus vadovo penkios pačios svarbiausios **kompetencijos** įeina į tradicinių funkcijų bloką, t.y.: problemų supratimas; sprendimų priėmimas; gebėjimas vadovauti; strategiškai planuoti bei suburti komandą. Trys svarbiausios kompetencijos įeina į organizacinio tapatumo bloką: asmeninė atsakomybė; atsidavimas įmonei, lojalumas bei patikimumas. Realus vadovas geriausiai įvaldęs išklauso gebėjimą, yra mandagus, patikimas, tolerantiškas bei sugeba užjausti. Gerai geba dirbti komandoje. Taigi idealus ir realus vadovas labiausiai vertina asmeninę atsakomybę; gebėjimą būti patikimu bei lojaliu- konfidencialios informacijos apie organizaciją, jos vartotojus ir darbuotojus, išlaikymą, bei mokėjimą įvertinti atliktą darbą.

Nei realus, nei idealus vadovas nėra linkęs panaudoti politinių ryšių ir galios siekiant organizacijos tikslų. Idealiam vadovui pačios nereikšmingiausios kompetencijos yra: kitų kultūrų supratimas; gebėjimas užjausti; politinis nuovokumas bei gebėjimas būti griežtu. Realus vadovas, kaip *mažiausiai įsisavintas kompetencijas* pažymėjo *gebėjimą strategiškai planuoti, suburti komandą, viešai prisistatyti bei vadovauti*. Vadinasi, respondentai gana silpnai vertina šiuos įgūdžius, kur jiems ir reikėtų atkreipti didelį dėmesį, nes šias kompetencijas jie įvertino kaip labai svarbias idealaus vadovo darbe.

Išanalizavus vadovo vadybinės kompetencijos tyrimo duomenis matome, kad kompetencijų svarba idealaus vadovo darbe vertinama nuo **8,1** iki 9,7 balų, o jų įsisavinimo lygis nuo 6,7 iki **8,7** balų. Vadinasi, savikritiškas požiūris į silpnąsias kompetencijos dedamąsias rodo, kad respondentai atsakingai žiūri į savo pareigybę, bei supranta atsakomybės mastą. Tyrimo rezultatai suteikia daug vertingos informacijos vadovų kompetencijos ugdymo organizatoriams.

*Vadybininko vadybinės kompetencijos suvokimo tyrimas* parodė, kad respondentai idealaus vadybininko **kompetencijos lygių** svarbą organizacijos valdymui, vertina 9,2 balais, o realiai šių kompetencijos lygių įsisavinimą vertina tik 7,3 balais. Vadinasi, vadybinių kompetencijų svarba organizacijai yra labai didelė, tačiau jų įsisavinimas tik patenkinamas. ***Idealus vadybininkas geriausiai turi būti įvaldęs integruotąjį lygį***, tačiau realioje situacijoje taip nėra. Respondentai šio lygio įsisavinimą įvertino žemiausias balais. Vadinasi, apklaustieji suvokia šio lygio svarbą, tačiau jaučiasi nepakankamai jį įsisavinę. Elgsenos lygis idealiam vadovui yra mažiausiai svarbus, tačiau respondentai jį geriausiai įsisavinę. Vadinasi, apklaustieji labai gerai supranta ir vykdo darbo vietos reikalavimus.

Išanalizavus pačias svarbiausias, respondentų nuomone, profesines kvalifikacijas, galima teigti, kad ***idealus vadybininkas*** visų pirma ***turi mokėti priimti sprendimus***. Tačiau patys respondentai supranta, kad šios kvalifikacijos nėra labai gerai įsisavinę. Tik tinkamai priimti sprendimai, organizacijai gali atnešti didžiausią naudą. Taip pat idealiam vadybininkui svarbu labai gerai gebėti bendrauti ir bendradarbiauti. Be to, ši kvalifikacija respondentų geriausiai įsisavinta. Vadinasi apklaustieji šiuos gebėjimus laiko labai svarbiais sau ir pačiai organizacijai. Mažiausiai svarbia vadybine kvalifikacija respondentai laiko gebėjimą pateikti informaciją. Beje jos įsisavinimo lygis gana aukštas. Vadinasi, respondentai sugeba pateikti informaciją, tačiau nelaiko tai svarbia vadybininko kvalifikacija. Respondentai savo gebėjimą *naudotis teisės aktais* vertina *pačiu žemiausiu balu* visoje kvalifikacijų išklotinėje, bei nelaiko šios kvalifikacijos itin svarbia vadybininko veikoje.

Išanalizavus šio tyrimo duomenis matome, kad kvalifikacijų svarba idealaus vadybininko darbe vertinama nuo 8,7 iki 9,6 balų, o jų įsisavinimo lygis nuo 6,4 iki 8,4 balų. Taigi darome išvadą, kad respondentų kvalifikacijų įsisavinimo lygio aukščiausias balas nesiekia jų svarbos idealiam vadybininkui žemiausio balo. Vadinasi, respondentams reiktų nuolat tobulintis kursuose ir kelti savo kvalifikaciją, kad pasiektų norimą rezultatą.

Apklaustos rezultatai parodė, kad pats ***efektyviausias kvalifikacijos kėlimo būdas*** būtų ***bendravimas su kolegomis bei savišvieta***. Ji respondentams yra pati prieinamiausia kvalifikacijos kėlimo forma, neprieinamiausi –ilgalaikiai bei trumpalaikiai kursai užsienyje. Taip pat pastebima, kad respondentai mažai galimybių tobulintis turi ir Lietuvoje.

Apklaustos rezultatai parodė, kad respondentai *kvalifikaciją kelia savo iniciatyva*. Taip atsakė net 80 procentų apklaustųjų. Vadinasi, nei vadovai, nei atestacija nepriverčia darbuotojų kelti savo kvalifikacijos, jie tai daro savo iniciatyva, bei didžiuliu noru.

Pačiomis *stipriausiomis savo tiesioginio vadovo kompetencijomis* respondentai *laiko gebėjimą vadovauti, priimti sprendimus, suprasti problemas bei kontroliuoti*. Vadinasi, respondentai mano, kad jų vadovai geriausiai atlieka tradicines funkcijas, nes visos šios kompetencijos patenka į šį kompetencijų bloką. Pačiomis *silpniausiomis laiko gebėjimą motyvuoti valdžia, valdyti stresą, nesugebėjimą susitelkti į asmenį bei tolerancijos trūkumą*. Reikia pažymėti, kad nei vienas respondentas nenurodė stipriosios vadovo kompetencijos- geba susitelkti į asmenį, vadinasi, vadovams reikėtų atkreipti didžiausią dėmesį.

Net 83 procentai respondentų *nežino arba nemano, kad Lietuvoje, šiuo metu egzistuoja vadovų kompetencijos ugdymo sistema*. Vadinasi, iš tyrimo rezultatų darome tokias išvadas:

- ✚ Lietuvoje vadovų kompetencijos ugdymas nepakankamai sklandus ir efektyvus;
- ✚ Per mažai organizuoto kvalifikacijos kėlimo valandų, todėl vadovai ir vadybininkai privalo savarankiškai mokytis. Dėl darbo krūvio tai pavyksta ne visiems.

Be to, tyrime dalyvavę respondentai mano, kad net **78 procentai organizacijos veiklos rezultatų priklauso nuo vadovo vadybinės kompetencijos**. Vadinasi, šiame tyrime būtina atkreipti dėmesį į tai, kad kompetencijos ugdymo sistemos Lietuvoje nėra, arba apie tai nėra pakankamai informacijos, o juk, būtent, nuo darbuotojų kompetencijos lygio priklauso organizacijos veiklos rezultatai.

**3.** Siekiant AB Šiaulių bankui pradėti taikyti kompetencijos modelius organizacijoje, visų pirma reikėtų pradėti nuo kompetencijos kriterijų nustatymo, esamos darbuotojų kompetencijos įvertinimo pagal moksliskai pagrįstą metodiką, tinkamų kandidatų atrankos, bei kompetencijų ugdymo programos parinkimo. Vienas svarbiausių kompetencijos nustatymo ir vertinimo etapų turėtų būti vadovų atestacija, kurios rezultatus reikėtų susieti su skyrių bei padalinių valdymu bei veiklos rodikliais. Išvengti atsitiktinių ir mažai kompetetingų vadovų paskyrimo galėtų padėti įvertinimo centrų (IC) metodas.

*Vadovų kompetencijos ugdymo sistemoje reikėtų išskirti* šias kompetencijos dedamąsias: asmenines charakteristikas (ypač *emocinę kontrolę*, nes respondentai ją laiko pačiu svarbiausiu ir prastai įsisavintu kompetencijos bloku), technines kompetencijas (ypač *pagrindinių funkcijų atlikimą*, nes respondentai laiko jį labai svarbiu, tačiau prasčiausiai iš visų 9 blokų, įsisavintu). Kiekvienai iš minėtų kompetencijų ugdyti reikėtų parinkti skirtingus metodus, skirtingos trukmės priemones bei programas. Sistemingas ir nuoseklus vadovų kompetencijos ugdymas ir jo rezultatai pagerintų AB Šiaulių banko skyrių ir padalinių veiklos efektyvumą, bei padėtų žymiai geriau tenkinti klientų poreikius (kas ir yra vienas iš pagrindinių banko tikslų).

Pagal atlikto darbuotojų vadybinės kompetencijos tyrimo rezultatus bei gautas bendras išvadas, **siūlytina:**

Parengti AB Šiaulių banko skyrių ir padalinių vadovų kompetencijos vertinimo metodiką ir nustatyti visų jų vadybinės kompetencijos lygį bei išsiaiškinti jos komponentų deficitą. Nustatytas kompetencijos lygis, pasitarnautų kaip pagrindas ugdymo programų turiniui ir metodams parinkti.

Į vadovų kompetencijos ugdymo programas įtrukti teorinius kursus vadovavimo psichologijos bei praktinius asmeninio patyrimo užsiėmimus:

- Ø Tradicinių vadovo funkcijų vykdymo elementus, ypač problemų supratimo, sprendimų priėmimo, vadovavimo bei komandos subūrimo kolektyviniu būdu, mokymosi grupėmis užsiėmimus.
- Ø Bendravimo įgūdžių tobulinimo video treniruotes, kuriose asmeniniu patyrimu būtų išbandyti įvairūs valdymo stiliai bei jų įtaka emocinei kontrolei, būtų ugdomi tvirtumo, empatijos (sugebėjimo emociškai pajauti kitus), tolerancijos įgūdžiai.

## LITERATŪRA

1. Adomonienė R., Daukilas S., Kriščiūnas B., Makninė I., Palujanskienė A. (2001). *Profesinio ugdymo pagrindai*, K.: Technologija, p. 26-35 .
2. Avkiran N. (2000). *Interpersonal Skills and Emotional Maturity Influence Entrepreneurial Style of Bank Managers* // *Personnel Review*, Vol. 29, No 5-6, p. 654-680.
3. Bagdonas E., Bagdonienė L. (2000). *Administravimo pagrindai*. Kaunas: Technologija.
4. Barvydienė V. (1998). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija, p. 45.
5. Bendikšas H.V. (1998). *Naujos Lietuvos verslo vadovų lavinimosi ir tarpusavio ryšio formos* // *Vadovo pasaulis*. Nr.7., p. 8.
6. Boyatzis R. E. (1982). *The Competent Manager*. New York, NY: Wiley
7. Chreptavičienė V. (1999). *Dalykinė kompetencija ir jos ugdymo gairės universitetinėse studijose* // *Socialiniai mokslai*, Nr.2., p. 19.
8. Christensen P.A., Hansen J. L. (2001). *Harmonija ir produktyvumas*. V., p. 113.
9. Drucker P.F. (1993). *Post- capitalist Society*. N.Y.: HarperBusiness
10. *Fontes Lietuva*: <http://www.fontes.lt> [2004-05-29].
11. Good C.V. (1959). *Dictionary of Education*. N. Y., Toronto, London: Mcdraw-Hill BookCompany
12. Grzeda M.M. (2001). *Managerial Competence: Considerations for Resolving Conceptual Ambiguity*. Academy of Management, Annual Meeting.
13. Heffernan M., Flood P. (2000). *An Exploration of the Relationships Between the Adoption of Managerial Competencies, Organisational Characteristics*//*Journal of European Industrial Training*, Vol. 24, No 2-4, Fall, p. 128-136.
14. Ivanovic A., Collin P. (1997). *Dictionary of Human Resources&Personnel Management*, Peter Collin Publishing Ltd.
15. Jacikevičius A. (1994). *Siela, Mokslas, Gyvensena*. V.: Žodynas, p. 96.
16. Jovaiša L. (1993). *Pedagogikos terminai*. K.: Mokslas, p. 100.
17. Jovaiša T., Žilionis S. (2005). *Pirminis ir tęstinis profesinis mokymas: Darbo rinkos įtaka*//*Vadovo pasaulis*. Nr. 1 p. 80.
18. Jucevičienė P., Lepaitė D. (2000). *Kompetencijos sampratos erdvė*// *Socialiniai mokslai*.- Nr.1(22). p.44-49.
19. *Kiek įmonei kainuoja darbuotojo atranka*. <http://www.manager.lt/karjera/> [žiūrėta 2005-01-29].
20. Krogh G. Roos J. (1996). *Managing Knowledge*. – University Press
21. Laužackas R. (1997). *Profesinio ugdymo turinio reforma: didaktiniai bruožai*. K., p. 65.

22. Laužackas R. (1999). *Sistemas - teorinės profesinio rengimo kaitos dimensijos*. Kaunas: VDU leidykla, p. 46-59.
23. Lekavičienė R. (2001). *Socialinės kompetencijos psichologiniai kriterijai ir jų vertinimas/ Lietuvos studentų tyrimas/Monografija/VDU, K. p.6-26.*
24. Lindsay P. Stuart R. (1997). *Reconstruing competence // Journal of European Industrial Training*, Vol. 21, No 8-9, p. 326-334.
25. *Management Standards Center: <http://www.inst-mgt.org.uk/msu2001/> [žiūrėta 2005-01-29].*
26. McClelland D.C. (1973). *Testing for Competence Rather Than for „Intelligence“//American Psychologist*, Vol. 28, No 1, p. 1-10.
27. McCredie H. ir Shackleton V. (2000). *The Unit General Manager:A Competency Profile // Personnel Review*, Vol. 29, No 1, p. 106-114
28. Melnikas B. (1999). *Viešasis administravimas Lietuvoje: profesionalumo ir efektyvumo paieškos/VU TSPMI ir LPA metinės konferencijos tekstai - Kaunas: Naujasis lankas.*
29. Pearson A. (1984). *Competence: A Normative Anglysis*. Washington, D.C.:Universty Press of America.
30. Petkevičiūtė N., Kaminskytė E. (2003). *Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika // Pinigų studijos*. Vilnius, Nr. 1., p. 65 - 80.
31. Razauskas R. (1997). *Aš vadovas: gero vadovo beieškant.* - Vilnius: Pačiolis.
32. Sakalas (2001). *Personalo ugdymo vystymosi tendencijos*. K.: Technologija, p. 18
33. Sakalas A., Savanevičienė A. (2000). *Įmonių kooperavimasis ir darbuotojų kompetencijos formavimo principai // Inžinerinė ekonomika*. Nr.5., p. 35.
34. Schultz T. W. (1998). *Investavimas į žmones*. V. : Eugrimas, p. 23.
35. Seilius A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, p. 45.
36. *SHL Group: <http://www.shlgroup.com> [žiūrėta 2004-01-14].*
37. Simonkevičienė I. (2001). *Neišnaudotos galimybės//Vadovo pasaulis*. Nr.9., p. 24-27.
38. Skiauterienė I. (2001). *Svarbiausias kapitalas- žmonės//Vadovo pasaulis*. Nr. 4., p.16-17.
39. Sokol J. (2001). *Idealus vadybininko portretas//Vadovo pasaulis*. Nr. 9., p. 6.
40. Spencer L.M. Spencer S.M. (1993). *Competence at Work:Models for Superior Performance*. New Yourk: John Wiley&Sons, Inc.
41. Stoner James A.F. ir kt. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, p.17.
42. *Šiaulių regiono plėtros planas <http://www.siauliai.aps.lt/apskritis/taryba/> [žiūrėta 2005-01-20; 04-15]*
43. Tamašauskienė Z. (2002). *Žmogiškasis kapitalas//ŠU SMF/Ekonomika ir vadyba: Aktualijos ir perspektyvos/E. Galvanausko moksl. konf. // ŠU*, p. 101.



44. *Tarptautinių žodžių žodynas* (1985). Vilnius: Mokslas, p. 341.
45. *Tarptautinių žodžių žodynas* (1999). Vilnius: Mokslas, p. 296.
46. Tett R.P., Guterman H.A., Beier A., Murphy P.J. (2000). *Development and Content Validations of a Hyperdimensional Taxonomy of A Managerial Competence* // *Human Performance*, Vol. 13, No 3, p. 205-251
47. Trakumaitė M. (2003). *Vadovo asmeninis efektyvumas*//*Vadovo pasaulis*. Nr. 9., p. 4.
48. Tvarijonavičius P. (1986). *Profesionalus vadovas: mokymosi sistema ir jos tobulinimo kryptys*. Vilnius: Mintis.
49. Ulmytė S., Skunčikienė S. (2002). *Investicijos į žmogiškąjį kapitalą*//ŠU SMF/*Ekonomika ir vadyba: Aktualijos ir perspektyvos*/E. Galvanausko moksl. konf. // ŠU, p. 74.
50. *Vadovų bei vadybininkų pareiginės instrukcijos*. <http://www.karjeroscentras.lt/> [2004-12-04].
51. Vadovo atranka: reikalavimai kandidatui. <http://verslas.banga.lt/> [žiūrėta 2005-02-12].
52. Wrede-Grischket R. (1996). *Manieros ir karjera: elgesio normos vadovams*. Pradai, Vilnius, p. 25.
53. Zakarevičius P. ir kt. (2000). *Ekonomikos transformavimasis: vadybos paradigma*. Kolektyvinė monografija. K.: VDU.

**PRIEDAI**

- 1 Priedas. Vadovo vadybinės kompetencijos suvokimo tyrimo anketa.
- 2 Priedas. Vadybininko vadybinės kompetencijos suvokimo tyrimo anketa.
- 3 Priedas. Penkios pagrindinės vadovavimo įgūdžių kategorijos.
- 4 Priedas. Kiek įmonei kainuoja darbuotojo atranka.
- 5 Priedas. Šiaulių regiono plėtros strategija.
- 6 Priedas. Bendra Šiaulių regiono plėtros strategija.







VADOVAVIMO ĮGŪDŽIŲ KATEGORIJS	ĮGŪDŽIŲ APIBŪDINIMAS
<p><b>Numatymo įgūdžiai.</b> Įžvalgumas yra vadovavimo pagrindas. Norėdamas išplėtoti įžvalgumą, vadovas turi priimti pasaulį kaip nuolat besikeičiantį, mokytis sisteminio požiūrio, ypač taikydamas vientisumo bei visapusiškumo principus.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ø Sugebėjimas prognozuoti (atsižvelgiant į buvusią ir esamą padėtį bei patirtį);</li> <li>Ø Rizikos ir pasiūlymų įvertinimas, pasekmių numatymas;</li> <li>Ø Gebėjimas pamatyti senus dalykus (reiškinius) naujai;</li> <li>Ø Aktyvus siekimas gauti ir teikti informaciją;</li> <li>Ø Aktyvus darbinių santykių (pasitikėjimo ir įtakos) kūrimas.</li> </ul>
<p><b>Vaizduotės įgūdžiai.</b> Vizija – tai ateities vaizdinys. Vadovas turi parodyti, kaip vizijoje atsispindi kitų interesai, turi perteikti pozityvų ir naudingą požiūrį. Įsipareigojimas vizijai įvyksta tuomet, kai žmonės aktyviai ją kuria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ø Verbalinis ir neverbalinis norimos ateities vaizdo kūrimas (naudojant asociatyvinį, hiperbolizavimo, struktūravimo bei kt. modelius);</li> <li>Ø Naujos realybės kūrimo organizavimas grupėje (to bus mokomasi praktinių užsiėmimų metu);</li> <li>Ø Atkaklumas, išvermingumas, siekiant įgyvendinti ateities viziją net ir nepalankiomis dabarties sąlygomis.</li> </ul>
<p><b>Vertybių derinimo įgūdžiai.</b> Susikurti aiškia vertybių sistema ir įkvėpti jai gyvybę – tai daugiausia, ką gali duoti vadovas (lyderis). Viena iš svarbiausių bendrų vertybių yra suteikti organizacijos nariams identiškumo jausmą, kuris išugdo įsipareigojimą organizacijai.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ø Žinojimas ir supratimas vieniems kitų vertybių ir vadovui, ir darbuotojams, kad būtų galima jas derinti, efektyviai siekiant organizacijos tikslų;</li> <li>Ø Privalu vadovautis kasdieniniame elgesyje deklaruojamomis vertybėmis ir vadovui, ir darbuotojams, taikyti tuos pačius principus ir sau, ir kitiems;</li> <li>Ø Vadovo sugebėjimas perteikti organizacijos vertybes naujai ateinantiems į organizaciją darbuotojams.</li> </ul>
<p><b>Įgalinimo įgūdžiai.</b> Valdžia turi būti dalijamasi. Valdžios pagrindai –tai ne priešingos svarstyklių lėkštės, bet tarpusavio parama siekiant bendro tikslo. Toks vadovavimas dar vadinamas iškeliančiu, įkvepiančiu, mobilizuojančiu, pamokančiu vadovavimu. Vadovas turi būti pirmiausia vertybių skleidimo ir gyvenimo ekspertu.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ø Dalijimasis valdžia;</li> <li>Ø Supratimas, kad vizijos išsipildymas pasiekiamas tik visų dėka;</li> <li>Ø Skatinimas, o ne kontroliavimas;</li> <li>Ø “Ištraukimas” iš kitų to, kas tarnauja visos grupės tikslams, siekiant bendrų rezultatų;</li> <li>Ø Pavaldinių entuziazmo, tikėjimo, lojalumo įkvėpimas;</li> <li>Ø Informavimas pavaldinių apie tai, kas vyksta, ir kodėl;</li> <li>Ø Didinimas pavaldinių sugebėjimų spręsti problemas;</li> <li>Ø Didžiavimasis “augančiais” pavaldiniais.</li> </ul>
<p><b>Savęs supratimo įgūdžiai.</b> Jie reiškiasi savęs vertinimu, savigarba, tikėjimu savo sėkme. Vadovas, susidaręs realų ir adekvatų savo “Aš-vaizdą”, siekia partneriškumo ir konstruktyvaus bendravimo. Žmogus sugeba suprasti kitą žmogų tik tiek, kiek moka ir gali suprasti save.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ø Mokymasis įsisąmoninti bei išreikšti savo kūno pojūčius, mintis, emocijas ir jausmus dabarties akimirkoje;</li> <li>Ø Savo būties ir esmės jautimas bei stiprinimas siekiant asmeninio identiškumo ir tobulėjimo;</li> <li>Ø Savo asmenybės ypatybių pažinimas ir savo problemų (klaidų) pamatymas;</li> <li>Ø Esminis vertybių atskleidimas ir savo keitimosi krypties įsisąmoninimas;</li> <li>Ø Mokymasis pačiam spręsti savo problemas;</li> <li>Ø Atvirumas grįžtamajam ryšiui;</li> <li>Ø Mokymasis bendrauti.</li> </ul>

### Kiek įmonei kainuoja darbuotojo atranka

**Pirmas etapas:** suformuluojami reikalavimai kandidatams, parengiamas skelbimo tekstas (ar numatomi kiti kandidatų paieškos šaltiniai). Paprastai šio etapo darbus atlieka personalo specialistas ir tiesioginis būsimo darbuotojo vadovas. Užtrunkama 3-4 val.

Taigi paskaičiuokime, kiek organizacijai kainuoja viena personalo specialisto darbo valanda (A) bei viena vadovo darbo valanda (B), ir gausime šio etapo darbo kainą:  
 $4 \times \dots \text{ Lt (A)} + 4 \times \dots \text{ Lt (B)} = \dots \text{ Lt}$

**Antras etapas:** registruojami, peržiūrimi kandidatų siunčiami gyvenimo aprašymai (CV), tikslinami duomenys. Šį darbą dažniausiai atlieka personalo specialistas. Paprastai į vieną atrankos skelbimą (atsižvelgiant į pareigas) atsiliepia 30-100 kandidatų. Taigi, jei skaičiuotume, kad į siūlomą darbo vietą pretenduoja apie 50 kandidatų, šis darbo etapas užtruktų apie 5-6 val.  
 $6 \times \dots \text{ Lt (A)} = \dots \text{ Lt}$

**Trečias etapas:** kalbamasi (dažniausiai telefonu) su kandidatais, tikslinama pateikta informacija, kviečiami į susitikimą tinkamiausi kandidatai. Tai daro personalo specialistai. Jei kalbamasi bent su puse kandidatų, užtrunkama apie 5-7 val.  
 $7 \times \dots \text{ Lt (A)} = \dots \text{ Lt}$

**Ketvirtas etapas:** kalbamasi su tinkamiausiais kandidatais (įvertinamos asmeninės savybės bei dalykinės žinios). Paprastai dalyvauja personalo specialistas ir tiesioginis būsimo darbuotojo vadovas. Susitikimas su vienu kandidatu užtrunka 1,5-2 valandas. Jei į pokalbius kviesime 8-10 tinkamiausių kandidatų, šis dviejų žmonių darbas užtruks apie 20 val. (pasiruošimas pokalbiui, užduočių parinkimas, pokalbis su kandidatu, susitikimo metu surinktos informacijos apibendrinimas bei analizė ir kt.).  
 $20 \times \dots \text{ Lt (A)} + 20 \times \dots \text{ Lt (B)} = \dots \text{ Lt}$

**Penktas etapas:** renkamos rekomendacijos apie tinkamiausius kandidatus, analizuojama surinkta informacija, priimamas sprendimas ir neretai dar papildomai kalbamasi su 3-4 tinkamiausiais kandidatais. Pokalbiuose dalyvauja ir daugiau organizacijos darbuotojų (tos profesijos specialistai, gretimo skyriaus vadovai, aukštesnio lygio vadovas ir kt.). Šio etapo darbai trunka maždaug 10 val.  
 $10 \times \dots \text{ Lt (A)} + 10 \times \dots \text{ Lt (B)} + 4 \times \dots \text{ Lt (kitų atrankos pokalbyje dalyvaujančių darbuotojų vienos valandos atlyginimas)} = \dots \text{ Lt}$

**Šeštas etapas:** aptariami atrankos rezultatai, priimamas sprendimas, vadovas kalbasi su pasirinktu darbuotoju (aptariamos darbo sąlygos, pageidaujamas atlyginimas ir pan.). Dalyvauja būsimo darbuotojo vadovas ir personalo specialistas, o darbas užtrunka apie 2 val.

Be to, priėmus sprendimą, konkurse dalyvavusiems kandidatams personalo specialistas turi pranešti (telefonu ar paštu) apie atrankos rezultatus. Jei konkurse dalyvavo apie 50 kandidatų, šiam darbui prireikia apie 7-8 val.  
 $10 \times \dots \text{ Lt (A)} + 2 \times \dots \text{ Lt (B)} = \dots \text{ Lt (Jei nesusitariama su darbuotoju dėl pageidaujamo sąlygų, gali tecti pradėti atranką iš naujo nuo penkto, o kartais ir nuo trečio ar ketvirto etapo. Kaina skaičiuojama pagal tą patį principą...)}$

### Prie šių apskaičiavimų dar reikia pridėti:

- Skelbimo kainą;

- Telefono ir pašto išlaidas (CV registravimas, pradiniai pokalbiai su kandidatais, rekomendacijų rinkimas, neigiamų atsakymų siuntimas atrankoje dalyvavusiems, bet nepasirinktiems kandidatams) ir pan.

**Be to, nepamirškime, kad į šią „sąmatą“ neįskaičiavome:** -vadovo „galvos skausmo“: atranka vadovui nėra pats įprasčiausias darbas – jam reikia papildomai pasiruošti, juo labiau kad pats vadovas turi priimti galutinį sprendimą dėl atrankos rezultatų (o padaryta klaida šiuo atveju gana brangiai kainuoja);- didesnės klaidos tikimybės: atrankos metu galima gerai įvertinti kandidato žinias, tačiau kur kas sunkiau išsiaiškinti jo asmenines savybes, augimo bei tobulėjimo potencialą (o kaip tik šie dalykai neretai ir nulemia sėkmingą darbą), ypač jei organizacijoje nėra specialisto (psichologo), kuris galėtų pasitelkti specialiai konkretiems kandidato sugebėjimams bei įgūdžiams įvertinti tinkamas priemones (psichologinius testus, profesionaliai parengtas praktines užduotis); - organizacijos „nuostolių“ dėl kitų sustojusių darbų: vadovas keletą dienų yra atitraukiamas nuo tiesioginių darbų ir, užuot savo darbo laiką skyręs strateginiams ar kitiems svarbiems organizaciniams klausimams spręsti, turi rūpintis naujo darbuotojo paieška...



## ŠIAULIŲ REGIONO PLĖTROS STRATEGIJA

### 2.2. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ PLĖTRA

#### II Prioritetas. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ KONKURENCINGUMO UGDYMAS IR SOCIALINIŲ PROCESŲ VALDYMO KOMPETENCIJŲ BEI STRUKTŪRŲ PLĖTOTĖ

##### 1 TIKSLAS. Plėtoti aukštos kvalifikacijos specialistų rengimą, kurti ir tobulinti kvalifikacijos kėlimo sistemas

##### Uždaviniai

Uždaviniai	Esamas rodiklis	Planuojamas rezultatas	Lėšų poreikis, mln. Lt	Planuojamas įgyvendinimo laikas
1. Remti regione trūkstamų kompetencijų specialistų rengimą ir kvalifikacijos kėlimą	Nėra atitikimo tarp aukštos kvalifikacijos specialistų poreikio ir laisvos darbo jėgos kompetencijų: trūksta aukštos kvalifikacijos specialistų. Kvalifikacijos kėlimo sistema Lietuvoje yra labai centralizuota, dėl to kvalifikacijos kėlimas yra prieinamas ne visiems (dėl didelių kaštų), be to, nepakankamai įvairi kvalifikacijos kėlimo struktūra.	Sukūrus prieinamą kvalifikacijos kėlimo sistemą, sąlyginai nedideliais kaštais padidėtų skaičius darbuotojų, siekiančių aukštos kvalifikacijos, išaugtų jų kompetencijos.	1,808	2004-2006 m.
2. Rengti įvairių sričių suaugusiųjų švietimo/ perkvalifikavimo specialistus	Regiono veikia per 40 suaugusiųjų švietimo ir kvalifikacijos kėlimu užsiimančių įstaigų, bet ten dirbantys specialistai dažniausiai neturi specialių darbo su suaugusiais kompetencijų ir priemonių. Be to, jų formali kvalifikacija yra arba pernelyg siaura arba neatitinka darbo su suaugusiais ypatumų. Praktiškai nėra andragogikos specialistų.	Švietimo ir kvalifikacijos kėlimo centrai, dėl išaugusios ten dirbančių specialistų kompetencijos ir, tuo pačiu, mokymo programų įvairovės, galės pasiūlyti darbo rinkos poreikius atitinkančias paslaugas.	1,166	2004-2006 m.
3. Plėtoti socialinių ir edukacinių poreikių bei galimybių tyrimus	Regiono mažai turima duomenų apie socialinius ir edukacinius gyventojų poreikius, o atlikti tyrimai buvo daugiau atskiros, ir dažnai nesuderintos, organizacijų arba projektų iniciatyvos. Nėra sukurtos regioninės tyrimų koordinavimo sistemos, tyrimų duomenų ir rezultatų banko. Dėl tyrimų įvairovės ir sistemingumo stokos regioniniai-administraciniai sprendimai yra menkai pagrįsti.	Koordinuoti gyventojų poreikių tyrimai įgalins atsakingas regionines institucijas priimti realius ir savalaikius gyventojų poreikius atitinkančius, sprendimus.	1,035	2004-2006 m.
4. Užtikrinti studijų ir darbo rinkos vienovę	Regiono profesinio mokymo ir aukštojo mokslo turinys nevisiškai atitinka regiono darbo rinkos kompetencijos poreikius, o	Užtikrintas ryšys tarp darbo rinkos ir profesinio / aukštojo	3,150	2004-2006 m.

	ūkio subjektai yra mažai motyvuoti remti mokymo įstaigas. Ryšys tarp profesinio rengimo ir darbo rinkos yra silpnas, dėl to susikuria socialinės įtampos situacijos, kai darbdaviai neįdarbina jų reikalavimus neatitinkančio specialisto, o mokyklų absolventai papildo bedarbių gretas.	mokymo padės mažinti socialinę įtampą (menkas įsidarbinamumas) ir skatinti regiono plėtros dinamiką.		
5. Didinti regiono intelektualinį potencialą ir plėtoti studijų bei mokslo eurointegraciją	Universiteto ir kolegijų mokslinis potencialas, mokslinio personalo ir atliekamų tyrimų kokybė dar nepakankamai atliepia regiono, šalies plėtros ir eurointegracinius poreikius. Yra daug neišnaudotų galimybių gamtos ir technologinių mokslų tyrimų plėtrai. Be to, dėstytojų kvalifikacija neatliepia nūdienos reikalavimų (bendrieji gebėjimai, verslumas ir pan.). Naujai įsikūrusios aukštosios mokyklos neturi mokslinio potencialo.	Plėtojantis ryšiams su regiono darbdaviais, ūkio subjektais ir tarptautinių projektų užsienio partneriais pagerės mokslo ir studijų personalo kvalifikacijos kokybė.	6,150	2004-2006 m.

## II DALIS. ŠIAULIŲ REGIONO PLĖTROS STRATEGIJA

### 2.2. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ PLĖTRA

#### 2 prioritetas. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ KONKURENCINGUMO UGDYMAS IR SOCIALINIŲ PROCESŲ VALDYMO KOMPETENCIJŲ BEI STRUKTŪRŲ PLĖTOTĖ

**1 TIKSLAS.** *Remti edukacines ir socialines veiklas, nukreiptas į žmonių konkurencingumo gebėjimų ugdymą ir užimtumo plėtrą*

Uždaviniai	Priemonių skaičius (apibendrintos/pateiktos)	Lėšų poreikis, mln. Lt	
		Bendras	Iš ES struktūrinių fondų
1. Ugdyti rizikos grupių asmenų konkurencingumo gebėjimus	6/26	16,627	13,182
2. Ugdyti darbo rinkos dalyvių bendruosius gebėjimus	4/24	7,710	6,0946
3. Remti vietines užimtumo iniciatyvas	3/14	9,325	5,496
<b>Iš viso:</b>	<b>13/64</b>	<b>33,662</b>	<b>24,7726</b>

**2 TIKSLAS.** *Plėtoti aukštos kvalifikacijos specialistų rengimą, kurti ir tobulinti kvalifikacijos kėlimo sistemas*

Uždaviniai	Priemonių skaičius (apibendrintos/pateiktos)	Lėšų poreikis, mln. Lt	
		Bendras	Iš ES struktūrinių fondų
1. Remti regione trūkstamų kompetencijų specialistų rengimą ir kvalifikacijos kėlimą	2/15	1,808	1,3234
2. Rengti įvairių sričių suaugusiųjų švietimo/perkvalifikavimo specialistus	1/4	1,166	0,932
3. Plėtoti socialinių ir edukacinių poreikių bei galimybių tyrimus	2/10	1,035	0,774
4. Užtikrinti studijų ir darbo rinkos vienovę	1/5	3,150	1,930
5. Didinti regiono intelektinį potencialą ir plėtoti studijų bei mokslo eurointegraciją	2/5	6,150	4,800
<b>Iš viso:</b>	<b>8/39</b>	<b>13,309</b>	<b>9,7594</b>

**3 TIKSLAS.** *Plėtoti socialinių procesų valdymo kompetencijas ir struktūras*

Uždaviniai	Priemonių skaičius (apibendrintos/pateiktos)	Lėšų poreikis, mln. Lt	
		Bendras	Iš ES struktūrinių fondų
1. Plėtoti viešojo administravimo specialistų vadybines kompetencijas	1/6	2,332	1,791
2. Plėtoti visuomenės dalyvių (ūkio subjektų, viešųjų įstaigų, nevyriausybinių organizacijų ir kt.) projektinės veiklos kompetencijas	1/11	3,845	3,3135
3. Kurti regiono (rajonų) socialinės partnerystės struktūras, tinklus	2/14	2,262	1,7985
<i>Iš viso:</i>	<b>4/31</b>	<b>8,439</b>	<b>6,903</b>
<b>Iš viso pagal 2 prioritetą</b>	<b>25/134</b>	<b>55,41</b>	<b>41,435</b>