

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Jūratė Jonikaitė**

**DARBUOTOJŲ KOMPETENCIJŲ KĖLIMAS  
BESIMOKANČIOJE ORGANIZACIJOJE**  
Magistro darbas

**Šiauliai, 2006**

## **SANTRAUKA**

Jūratė Jonikaitė

### **Darbuotojų kompetencijų kėlimas besimokančioje organizacijoje**

Magistro darbe pateikiama vadybinės kompetencijos sampratos problematika; išanalizuotos ir susistemintos įvairių Lietuvos ir užsienio autorių kompetencijos teorijos, apibūdinti jų pagrindiniai skirtumai; aptarti kompetencijos ugdymo ir vertinimo kriterijai; pateikta besimokančios organizacijos bruožų raiška ir jų santykis su darbuotojų kompetencijų kėlimu. Darbe pateikiama darbuotojų kompetencijos kėlimas besimokančioje organizacijoje sampratos tyrimo rezultatai. Tyrimas parodė, koks yra organizacijų požiūris į darbuotojo kompetencijų kėlimą, ugdymą. Patvirtinama autorės suformuluota hipotezė, kad darbuotojų kompetencijos kėlimas yra neatsiejama organizacijos tobulinimo, vystymo, tikslų pasiekimo ir rezultatyvumo veiksnys.

## **SUMMARY**

Jūratė Jonikaitė

### **The elevation of employees' competencies in learning organization**

This Master's thesis introduces the problems occurring in dealing with the notion of management competence; various theories of Lithuanian and foreign investigators on competence have been analyzed and structured, as well as that the main differences have been discussed. Moreover this Master's thesis describes the criteria of competence cultivation and evaluation, there is also shown the expression of learning organization's features and its relationship to the elevation of employee's competencies. The paper shows the results of the investigation carried out on the notion of the elevation of employees' competencies in learning organization. The investigation showed what is the attitude of employers to the elevation and cultivation of employees' competencies. The author's hypothesis has been proved, which states that the elevations of employees' competencies are inextricable from the development of organization, achieving goals and high result.

## Turinys

IVADAS.....	4
1.DARBUOTOJŲ KOMPETENCIJŲ KĖLIMO ORGANIZACIJOSE.....	8
1.1.Kompetencijų samprata.....	8
1.2.Kompetencijų rūšys.....	10
1.3.Vadybos specialistų funkcijos, užduotys ir atsakomybė.....	11
1.4.Vadybinės kompetencijos modeliai: skirtumai ir panašumai.....	13
1.4.1.MCI modelis.....	13
1.4.2. R.E.Bojacio kompetencijos modelis.....	15
1.5.Nekompetencijos struktūrinis modelis.....	17
1.6.Kompetencijos ugdymas ir vertinimas.....	19
1.7.Kompetencijų ugdymo pakopos organizacijoje.....	24
1.8.Vadybinė kompetencija organizacijos kontekste.....	25
1.9.Besimokančios organizacijos bruožų raiška.....	27
2. DARBUOTOJŲ KOMPETENCIJŲ KĖLIMO BESIMOKANČIOSE ORGANIZACIJOSE TYRIMAS IR REZULTATŲ ANALIZĖ.....	37
2.1.Tyrimo metodika.....	37
2.2.Demografinių duomenų analizė.....	40
2.3.Darbuotojų požiūrio į mokymąsi ir kompetencijų plėtojimą aspektai.....	44
2.4.Organizacijų taikomos kompetencijų kėlimo priemonės.....	50
IŠVADOS.....	61
LITERATŪRA.....	63
PRIEDAI.....	66

## ĮVADAS

**Tyrimo aktualumas.** Šiuo metu ne tik Lietuvoje, bet ir visame pasaulyje vyksta socialiniai ir ekonominiai pokyčiai, kurie kelia vis naujus reikalavimus specialistams, tuo pačiu ir vadybininkams. Sparčiai besikeičiančioje visuomenėje sėkmingųjų gretose atsiduria tie, kurie stengiasi įgyti daugiau žinių, patirties savo darbo srityje, tinkamai susiorientuoti socialinėse situacijose bei sėkmingai adaptuotis šiandieniniame gyvenime.

Dauguma Lietuvos įmonių yra aktyviai besikeičiančios ir besimokančios organizacijos. Šiandien organizacijose darbuotojų žinios ir sugebėjimai tampa pagrindiniu konkurenciniu pranašumu. Šiuolaikinių organizacijų žmogui keliami reikalavimai nebetelpa į kvalifikacijos sampratą, apibrėžtą žiniomis, gebėjimais, mokėjimais ir įgūdžiais. Svarbu tampa tai, kaip žmogus geba įgyta kvalifikaciją realizuoti veikloje, remiantis asmeninėmis savybėmis, požiūriu ir vertybėmis, siekti veiklos rezultatų. Veiklos pasaulis vis labiau akcentuoja kompetenciją. Gyvename informacijos amžiuje, kai nuolat kinta ir sudėtingėja darbo veikla, dėl to nuolat kinta ir didėja reikalavimai dirbančiųjų kompetencijai. Todėl dabar ir ateityje bus labai aktualu, kad darbuotojai keltų savo kvalifikaciją bei kompetencijų lygį. Tokiu būdu bus plėtojamas ir tobulinamas organizacijų valdymas, dedamos pastangos, kad organizacijos galėtų, kompetentingų darbuotojų dėka, sėkmingai išlikti ir dirbti daugelį metų. Taigi, darbuotojų vadybinės kompetencijos tyrimas yra labai **aktualus**, nes kompetencijos įgijimo, vertinimo ir tobulinimo sąlygos organizacijose yra labai nevienodos, neretai ir ribotos. Mokymasis dabar turi vykti nuolat, visą žmogaus gyvenimą, ir turi būti kiekvieno – tiek individo, tiek organizacijos – siekis ir egzistavimo būvis. Todėl labai svarbu, kad kiekviena organizacija taikytų besimokančios organizacijos koncepciją valdymo praktikoje.

**Tyrimo problema.** Svarbiausias kiekvieno darbuotojo darbo „įrankis“ yra jis pats. Taigi būtina kalbėti apie darbuotojo 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 kompetencijas kasdieninėje aplinkoje, šios sąvokos samprata yra įvairi ir skirtingai suvokiama bei interpretuojama.

Priimami sprendimai turi didelę reikšmę ne tik organizacijų valdymui, bet ir jų nariams. Todėl kompetencija, kaip tyrimo objektas yra ypač aktuali ugdymo ir vadybos mokslų tyrinėjimo tema. Šių mokslų intereso bendrumas yra neatsitiktinis, kadangi kompetencijos problemos, kaip žmogiškųjų išteklių vadybos objektas, kylančios profesinėje veikloje, yra sprendžiamos visą gyvenimą, besitęsėnčiame ugdyme. Ugdymo moksle kompetencija tampa jos ugdymo objektu.

Siekiant ugdymo priemonėmis užtikrinti keliamas kompetencijas, reikalingas konkrečiai veiklai atlikti, būtina žinoti ne tik veiklos specifiką, kompetencijos lygį, kuriuo remiantis turi būti planuojamas kompetencijų ugdymo programa. Bet tai nelengva padaryti, nes kompetencija, kaip ugdymo tikslas, turi būti atskleista veikloje. Kita vertus, kompetencijos ir veiklos lygių santykis tampa vis labiau problematiškas dėl nuolat kintančio darbo veiklos pobūdžio bet kurioje vadybinėje veikloje (23). Mokslinėje literatūroje ši sąvoka pateikiama įvairiai, ir ji nėra iki galo išnagrinėta, o ir mokslinių darbų, skirtų vadybinei kompetencijai tirti, nėra daug.

**Tyrimo objektas.** Darbuotojų kompetencijų kėlimas.

**Tyrimo tikslas.** Nustatyti besimokančios organizacijos darbuotojų požiūrį į vadybinę kompetenciją.

**Tyrimo uždaviniai :**

1. Ištirti kompetencijų kėlimą besimokančioje organizacijoje.
2. Pateikti vadybinės kompetencijos sampratą bei rūšis, modelius ir jų taikymą.
3. Atskleisti vadybos specialistų požiūrio į mokymąsi ir kompetencijų plėtojimą aspektus.
4. Išsiaiškinti kokiomis priemonėmis siekiama ugdyti ir kelti vadybos specialistų kompetencijas organizacijose.

**Tyrimo dalykas.** Darbuotojų kompetencijų kėlimas besimokančioje organizacijoje.

**Hipotezė.** Darbuotojų kompetencijų kėlimas yra neatsiejama besimokančios organizacijos tobulinimo, vystymo, tikslų pasiekimo ir rezultatyvumo veiksnys.

**Tyrimo metodika.** Besimokanti organizacija neįsivaizduojama be darbuotojų kompetencijų kėlimo. Darbe buvo išanalizuota mokslinė literatūra kompetencijos klausimais ir besimokančios organizacijos bruožų raiška. Anketinės apklausos būdu buvo siekiama išsiaiškinti UAB „Rūta“ ir kitų organizacijų darbuotojų ir vadovų nuostatas apie kompetencijų raišką ir svarbą organizacijai. Taip pat siekta įvertinti pačių darbuotojų nuostatas, nusakančius įvairių kompetencijų lygį. T.y. sugebėjimas dirbti komandoje, problemų identifikavimo ir sprendimo, darbinės veiklos ir panašiai organizavimo ir planavimo, profesinių žinių ir gebėjimų pritaikymo, ir t.t. analizuojama, kokie metodai naudojami įmonėje darbuotojų mokymuisi ir t.t. Anketinės apklausos būdu buvo siekiama išsiaiškinti veiksnius, skatinančius darbuotojus siekti aukštesnio kompetencijos lygio.

Apklausa atlikta neakivaizdiniu būdu, respondentams atsakymus anonimiškai fiksuojant raštu. Todėl didelis dėmesys buvo skirtas klausimų formuluotei, pateikta anketos pildymo instrukcija, klausimai sugrupuoti pagal turinį ir logiką. Vengiant didelės respondentų atsakymų įvairovės, anketoje buvo pateikiami uždari klausimai. Statistinė duomenų analizė atlikta SPSS (Statistic Program for Social Sciences) programa. Apdorota informacija pateikta grafikuose ir lentelėse naudojant MS Excel ir SPSS (Statistic Program for Social Sciences) programas.

**Tiriamieji.** Apklausa buvo atlikta UAB „Rūta“, AB „Venta“, AB „Naujoji Rūta“, UAB „Putokšnis“, AB SEB „Vilniaus bankas“ Šiaulių filiale, AB „Hansa bankas“ Telšių filiale, AB bankas „Nord/LB Lietuva“ Telšių filiale ir 20 atsitiktinai pasirinktų respondentų iš laisvai pasirinktų organizacijų. Pasirinkti respondentai yra dirbantys. Pasirinktų respondentų apklausos informacija padėjo nustatyti, kaip darbuotojų kompetencijos įtakoja organizacijos tobulėjimą. Iš viso buvo apklausta 192 respondentai.

**Instrumentarijus.** Tyrime taikomas anketinė apklausos metodas. Anketa sudaryta naudojant S.Balčiūno ir R. Balvočiūtės kartotinį tyrimą, kaip metodinį pagrindą. Anketoje pateikta 19 klausimų.

**Metodai.** Tyrime taikyti šie metodai:

- Mokslinės literatūros analizė;
- Anketinė apklausa;
- Kompiuterinis duomenų apdorojimas SPSS programa.

**Strategija.** Tyrimas atliktas 2004 - 2006 metais:

1. surinkta ir išnagrinėta mokslinė literatūra kompetencijų klausimais;

2. sudaryta organizacijos mokymosi, darbuotojų kompetencijų kėlimo anketa;
3. apklausta 192 įvairių verslo organizacijų darbuotojai;
4. atlikta kompiuterinė statistinė duomenų analizės interpretacija ir apibendrinimai.

**Rezultatų naujumas, teorinis ir praktinis reikšmingumas.** Susipažinus su mokslinė literatūra pastebėta, kad Lietuvos ir užsienio mokslininkai yra parašę nemažai straipsnių, kuriuose nagrinėja įvairius kompetencijų aspektus. Vyraujančiuose kompetencijos modeliuose vadybinė kompetencija pateikiama kaip elgsenos arba rezultatų sinonimas. Kompetencijos modeliai yra plačiai taikomi Vakarų organizacijose. Tinkamai pritaikius šiuos modelius Lietuvos organizacijoms, būtų galima naudoti darbuotojų atrankos, vertinimo, ugdymo, grįžtamojo ryšio procesuose.

# 1. DARBUOTOJŲ KOMPETENCIJŲ KĖLIMO ORGANIZACIJOSE TEORINIAI ASPEKTAI

## 1.1. Kompetencijos samprata

Lietuvoje ilgą laiką kompetencijos samprata nebuvo akcentuota, tik pastarųjų metų tyrinėjimuose R. Laužackas 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 tada, kai reikia pabrėžti žmogaus profesinius sugebėjimus 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 visumą. Šiam požiūriui pritaria ir P. Jucevičienė, D. Lepaitė [23,; p. 47], teigdamos, kad žinios, mokėjimai, įgūdžiai sąlygoja kvalifikacijos suteikimą, taip pat įvertinus gabumų, kurie veikia gebėjimų formavimąsi, svarbą bei žmogaus vertybes ir asmenines savybes, sukuriama kompetencijos šerdis ir visuminis 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 veiklos struktūrą, veiksmų lygius, bet ir kompetencijos lygį, kuriuo remiantis turi būti planuojama ugdymo programa. Visa tai nagrinėjama šio darbo teorinėje dalyje.

Nagrinėjant kompetencijos teorinius aspektus pirmiausia susiduriame su pačios kompetencijos sąvokos traktavimu. Literatūros šaltiniuose skirtingai apibrėžiama sąvoka „kompetencija“. Lietuvoje labiausiai paplitusią kompetencijos sąvoką galima rasti Tarptautinių žodžių žodyne, kur kompetencijai apibrėžti pateikiamos dvi reikšmės: 1) klausimų ar reiškinių sritis, su kuria kas gerai susipažinęs; 2) visuma kurio nors organo arba pareigūno teisių ir pareigų, nustatytų to organo statuto ar nuostatų.[59].



Aiškinamajame įmonės vadybos terminų žodyne kompetencijos samprata jau išplėtota, pateikiant tris jos reikšmes: 1) darbuotojo sugebėjimas; kvalifikacija; kodifikacija; 2) darbuotojo teisės; atsakomybės ekvivalentas; 3) atsakomybė [34]

Jovaišos [22;p.56]pateiktoje sampratoje raktinis žodis yra kvalifikacija, o paties kvalifikacijos termino šis tyrinėtojas neišskiria, jis pateikia kitus su šia samprata susijusius terminus, kaip mokėjimą, įgūdžius, sugebėjimą. J. Sokol [56;p.4]teigia, kad vadybos požiūriu kompetencija ir įgūdžiai, gebėjimai nėra tas pats. Anot autoriaus, įgytos žinios - svarbūs ištekliai, kuriais mes naudojames atlikdami bet kurią darbą, tačiau jos ne visuomet būna susijusios su mūsų konkrečia veikla arba darbo funkcijomis.

Dažniausiai kompetencija yra akcentuojama, kaip sugebėjimai, kurių reikia tam tikroms veikloms atlikti. Skirtinguose literatūros šaltiniuose galima rasti tokius kompetencijos apibrėžimus:

- Kompetencija – tai sugebėjimas praktinėse situacijose taikyti pagrindinius tam tikro turinio principus ir technikas;
- Kompetencija – rezultatyvumas, sugebėjimas atlikti darbe reikalingas užduotis[20]
- Kompetencija – būtinų darbo uždaviniui ar vaidmeniui atlikti mokėjimo įgūdžių, žinių ir gebėjimų derinys .[56;p.7]

Mokėjimas – tai pirmasis įgūdžių lavinimo etapas arba „dar neautomatizuotas, netobulas veiksmų atlikimo būdas“ [23;p.46], įgūdis - jau aukštesnė pakopa arba „mąstymo ir praktinės veiklos automatizuotas veiksmas“. Kad susidarytų įgūdis reikia praktinės veiklos ir lavinimo. Jis neturi savarankiško turinio ir įgytą prasmę tik apibrėžtose sąlygose ar situacijose.

Gebėjimas – tai žmogaus fizinė ar psichinė galia atlikti tam tikrą veiksmą, veiklą ar poelgį. Žmogaus sugebėjimas atlikti kokią nors veiklą atsiranda ką nors išmokus, tai yra – kai jis įgyja atitinkamą žinojimą, mokėjimą ir įgūdžius[23;p.47].

L.M.Spencer ir S.M.Spencer [57] išskiria kelias nuostatas apie kompetencijos sampratą. Visų pirma jie teigia, kad kompetencija yra individo charakteristikos, išryškinančios kompetencijos gilumą, užtikrinančios asmenybės tęstinumą ir įgalinančios numatyti asmens elgesį įvairiose veiklos situacijose. Kita autorių nuostata akcentuoja kompetencijos pasireiškimo priešastingumą, t.y., kad kompetencijos pasireiškimas, apibrėžtas tam tikrais kriterijais, sudaro galimybes įvertinti asmens veiklos lygį. Autoriai (L.M.Spencer ir S.M.Spencer) teigia[57], kad kompetencija turi esminį kriterijų: ji reikšminga tik tuo atveju, jei daro įtaką veiklos rezultatams, o kitos charakteristikos, neturinčios įtakos veiklos rezultatams negali būti laikomos kompetencijomis, nes yra nesvarbios verslo procese.

Visuose šiuose apibrėžiamuose bendra yra tai, kad jie visi susiję su individų charakteristikomis, lemiančiomis jų darbo atlikimą. Apibendrinant šiuos skirtingų autorių apibrėžimus, galima teigti, kad kompetencija – tai žmogaus gebėjimas veikti, sąlygotas individo: žinių, įgūdžių, gabumų, asmeninių savybių, vertybių, požiūrio į dabą.

## 1.2.Kompetencijų rūšys

Pagal integralumą ir pasireiškimą yra išskiriamos bendrosios ir specialiosios kompetencijos. Bendrosios kompetencijos pasižymi universalumu ir gali būti integruojamos įvairiose žmogaus veiklos srityse. Išskiriamos šios bendrosios kompetencijos:

- Komunikacinė;
- Informacinė;
- Komandinio, grupinio darbo;
- Problemų identifikavimo ir sprendimo;
- Vadovavimo ir darbo su žmonėmis;
- Veiklos planavimo ir organizavimo;
- Veiklos tyrimo, analizavimo ir vertinimo;
- Laiko planavimas;
- Savianalizės ir savęs įvertinimo;
- Gebėjimo vesti derybas;
- Profesinio tobulėjimo ir kt.

Specialiosios kompetencijos būdingos tam tikros profesijos ar specializacijos žinovui. Specialioji kompetencija nepasižymi, dideliu integralumu, ją sunkiau perkelti į įvairias žmogaus veiklos sritis [20;p.96].

Atsižvelgiant į veiklos pobūdį, organizacijos ypatumus V.Barvydienė ir J. Kasiulis [25;p.116] išskiria tokias kompetencijų rūšis:

- Konceptualinė;
- Techninė;
- Tarpasmeninė.

Konceptualinė kompetencija – tai apgalvoti problemų sprendimai, mąstymo racionalumas, bei permanentiškumas, dėmesį, atminties ypatumai, pažinimas įgūdžiai, intuícija, kūrybiškumas.

Techninė - technologinė kompetencija. Tai dabartinės veiklos srities specialios žinios ir sugebėjimai: procesai ir technologijos, rinka ir konkurentai, gamybos ir aptarnavimas.

Tarpasmeninė kompetencija – tai žodinis bendravimas, empatija, klausymo įgūdžiai, sugebėjimas palaikyti ilgalaikius sėkmingus tarpasmeninius ryšius.

Žmogaus kompetencijos svarba tuo didesnė, kuo reikšmingesnis jo socialinis vaidmuo. Kompetencijų kriterijus nėra vieno meto pasiekimas, jis sprendžiamas visą gyvenimą.

J.Pikūnas [42;p.78] išskiria šias kompetencijų rūšis:

- Fizinė. Apima fizinį atsparumą bei sveikatingumą, higieniškus įpročius.
- Intelektualinė. Ji remiasi efektingu mokymosi, kas yra efektinga ir naudinga, apgalvotų problemų sprendimu ir logiškų dalykų nagrinėjimu bei sugebėjimu, apsispręsti.
- Emocinė. Remiasi sugebėjimu mylėti ir būti mylimam, o taip pat sėkmingai išreikšti jausmus, nusiteikimus, emocijas problemas, kad būtų jaučiamas emocinis pasitikėjimas ir saugumas.
- Socialinė. Kompetencija reiškia sugebėjimą draugiškai sugyventi su kitais asmenimis ir grupėmis, palaikyti patenkinamus bei sėkmingus ilgalaikius tarpasmeninius ryšius.
- Darbingumo. Ją sudaro įgijimo tų sugebėjimų, kurie yra reikalingi tinkamam darbo, tarnybos ar profesijos pareigų atlikimui.
- Moralinė. Ši kompetencija įgyjama suvaldant narcisizmo, hedonizmo ir apskritai visokius malonumo potraukius.

Anot J.Pikūno [42;p.79], žmogaus kompetencijos svarba tuo didesnė, kuo reikšmingesnis jo socialinis vaidmuo

### **1.3.Vadybos specialistų funkcijos, užduotys ir atsakomybė**

Šiandien beveik visose Lietuvos aukštosiose mokyklose rengiami įvairaus profilio vadybos specialistai. Galima siekti dviejų lygių vadybos išsimokslinimo: bakalauro ir magistro laipsnio.[16;p.76]Aukštojo mokslo sistema padeda studentams įgyti žinių iš įvairių verslui svarbių sričių, tačiau, norint profesionaliai pasirengti darbui, reikia turėti daug įvairių vadybinių gebėjimų.[3;p.5] Sėkminga vadyba – tai gerai atlikta užduotis ir geri rezultatai, be jos rezultatai dažniausiai tik patenkinami. [26;p.8]

Į vadybininko pareigas galima žvelgti per vadybos funkcijų prizmę.

Vadybos funkcija – tai valdymo darbų dalis, turinti savitus tikslus, procesus ir poveikio būdus. Taigi, vadybos personalo kompetencijos sričiai priskiriamos tokios pagrindinės funkcijos:

- **Prognozavimas.** Tai organizacijos veiklos būklės tikimybinis įvertinimas.
- **Planavimas.** Pagrindinė vadybos funkcija, jungianti tikslus, išteklius ir rezultatus.
- **Organizavimas.** Ši veikla – tai darbo pasidalijimas ir paskirstymas grupėms ir asmenims, apibrėžiant jų tarpusavio santykius ir atsakomybę, bei jos delegavimo lygį. Tai valdomo objekto ir subjekto sąveikos nustatymas, valdymo struktūrų formavimas ir tobulinimas.
- **Vadovavimas** – pavaldinių nukreipimas ir jų priežiūra, instruktavimas, derinimas, pagrindimas, koordinavimas.
- **Kontroliavimas.** Kontroliuoti reiškia tikrinti, kad planai būtų vykdomi, o radus nukrypimų, būtų imamasi priemonių. [2;p.38]

Šiandien Lietuvoje susiduriama su problema, kai bandoma įvardinti vadybos funkcijų įmonėse orientaciją. Dabartinių įmonių vadovų praktinę vadybinę veiklą neabejotinai veikia praeitis, kuri akivaizdžiai konfliktuoja su pokyčių realijomis.

Vilniaus universiteto vadybos tyrimų centras 2000 m. dvylikoje gamybinių įmonių atliko tyrimą [15;p. 136-141], kuriame apklausė 559 įvairių lygių vadovų. Tyrimas aprėpė nemažai klausimų, orientuotų į atskirų vadybos funkcijų kokybę. Į klausimą „Ar pareigybinėse instrukcijose yra labai aiškiai apibrėžtos darbuotojų funkcijos?“, teigiamai atsakė 66,4 proc. respondentų. Nemaža vadovų dalis (29,1 proc.) darbuotojų funkcijų apibrėžtumą laiko nepakankamumu. 63,2 proc. respondentų patvirtino, jog vadovaujasi tuo, kas parašyta pareigybinėse instrukcijose.

Į klausimą „kas užsiima organizacijos planavimu?“, daugiau nei pusė apklaustųjų vadovų planavimo subjektų įvardijo vadovus ir vadybininkus. Anot tyrėjų, sudėtingiausia buvo tirti organizavimo funkcijų orientaciją. Kontroliuodama darbuotojus organizacijos vadovybė nustato, ar teisingi jos sprendimai. Šią nuostatą išsamiau atskleidžia kiti Vilniaus universiteto vadybos tyrimų centro apklausos rezultatai. Iš atsakymų pateikusių vadovų kas trečias pripažino, kad gera valdymo kontrolė yra veiksminga problemų sprendimo priemonė. Dauguma respondentų sutiko, kad atsakymo, kaip pašalinti vienokias ar kitokias problemas, būtina ieškoti didinant valdymo kontrolės efektyvumą [15;p.138].

Taigi, kaip matome iš pateikto tyrimo, yra labai svarbu, jog pareigų aprašyme būtų labai aiškiai apibrėžtos darbuotojų funkcijos, nurodoma: kokią sritį jis kuriuos, kokius klausimus spręs, kokią prisiims atsakomybę. Vadybininkas, vykdydamas jam priskirtus įsipareigojimus ir funkcijas, atsako už savo darbo rezultatus. Kaip akcentuoja Stoner [58;p.258], atsakomybė – tai įsipareigojimas vykdyti patikėtas užduotis ir atsakyti už jų atlikimą. Atsakomybę ne tik turi jausti kiekvienas vadybos specialistas, bet jis taip pat turi žinoti savo atsakomybės ribas.

## **1.4.Vadybinės kompetencijos modeliai: skirtumai ir panašumai**

Nagrinėjant vadybinę kompetenciją tyrinėjančių autorių mokslinius darbus, ryškėja du požiūriai į kompetenciją:

- Funkcinis analitinis;
- Asmeninių charakteristikų.

Funkcinis analitinis. požiūris koncentruojasi ties darbo funkcijomis ir ta veikla, kurią patyrę ir kompetentingi vadybininkai turi sugebėti atlikti efektyviai. Asmeninių charakteristikų požiūrio centre – pats žmogaus. [56;p.5].

### **1.4.1. MCI modelis**

Iniciatyvioji vadybos chartija vadybininko kompetencijai apibrėžti panaudojo funkcinės analizės metodą. Šios analizės tikslas – apibrėžti profesijai būdingus vaidmenis, uždavinius, 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 specifikacijas, kiekvienai kategorijai sudarytas išsamus adekvataus darbo atlikimo kriterijų sąrašas. Vertinant vadybininkų efektyvumą, nagrinėjamas jų kompetencijos atitikimas pagal visus pagrindinius vadybinės veiklos kriterijus. **MCI modelis yra apibendrinamasis, tinkamas visų veiklos sričių organizacijų vadybininkams.**

Toliau pateiktas MCI – 2 vadybininko kompetencijos standarto modelis[6;p.5].

#### **MCI – 2 vadybininko kompetencijos standarto modelis**

Šis standartas atitinka The Open University Business School profesinio diplomo (Professional Diploma in Management) lygį. Profesinis vadybininko standartas MCI – 2

(Middle management standards) taikomas visiems aukštesnio ar vidutinio lygmens vadovams, kurie atsakingi už padalinių ir skyrių veiklą ir kuriems pavaldūs žemesnio lygmens vadovai (žr.1.4.1.1. lent.):

1.4.1.1.lentelė

### MCI – 2 kompetencijos blokai

1. Inicijuoti ir įgyvendinti paslaugų, prekių, sistemų gerinimą.	Vertinti pokyčių pasiūlymų trūkumus ir privalumus, šalinti kliūtis diegiant pokyčius ir t.t.
2. Kontroliuoti ir tobulinti paslaugų teikimą ir prekių tiekimą.	Organizuoti ir kontroliuoti išteklių tiekimą į organizaciją, sukurti ir palaikyti sąlygas produktyviai dirbti ir t.t.
3. Kontroliuoti, kaip panaudojami ištekliai.	Kontroliuoti sąnaudas ir didinti panaudotų lėšų grąžą.taip pat biudžetinių apribojimų reikalavimus atliekant visas operacijas.
4.Užtikrinti, kad ištekliai būtų optimaliai paskirstyti operacijoms ir projektams.	Pagrįsti pasiūlymus skiriant išteklius projektams, derinti biudžetus.
5. Samdyti ir atrinkti kadrus.	Nustatyti kadru poreikį, rengti reikalavimus kadru kokybei, atestuoti ir atrinkti kadrus pagal komandos ir organizacijos reikalavimus.
6.Tobulinti komandas, kelti darbuotojų bei asmeninę kvalifikaciją siekiant geresnių rodiklių.	Kurti ir tobulinti komandas, planuojant ir rengiant mokymus, gerinti savo paties pareigų atlikimą, vertinti ir gerinti personalo ugdymo metodus.
7.Planuojant, skirstyti bei vertinti komandų, atskirų darbuotojų bei savo paties darbą.	Nustatyti ir atnaujinti komandų ir atskirų darbuotojų tikslus, planuojant renginius ir diegti darbo būdus ir t.t.
8. Kurti, palaikyti bei tvirtinti efektyvius darbo ryšius.	Įgyti darbuotojų ir viršininko pasitikėjimą, pastebėti ir spręsti tarpasmeninius konfliktus, taikyti nuobaudas bei darbo ginčų sprendimo procesus.
9. Rinkti, vertinti ir apdoroti informaciją.	Pastebėti svarbiausias tendencijas ir prognozuoti įvykius.
10. Keistis su kolegomis informacija, reikalinga sprendimams priimti.	Rengti susirinkimus ir grupinius priimamų sprendimų aptarimus, įnešti savo indėlį į priimamo sprendimų aptarimą, teikti konsultacijas ir patarimus darbuotojams.

Šaltinis: Sokol J. Idealaus vadybininko portretas//Vadovo pasaulis.-2001.-Nr.9

### 1.4.2. R. E. Bojacio kompetencijos modelis

Vadybinė kompetencija įvairiai apibūdina asmenį: savybėmis, bruožais, žiniomis, įgūdžiais, motyvais ir pan. ir priežastiniais ryšiais sieja su pranašesniu vadybinio darbo atlikimu [10].

Asmeninių charakteristikų požiūris pradėtas JAV mokslininko R.E.Bojacio . jo manymu, kompetencija – tai individo savybės, kurios priežastiniais ryšiais susijusios su efektyviu arba geresniu darbo atlikimu. Petkevičiūtės N. Ir Kaminskytės E. manymu [38;p.66], plačiausiai žinome R.E.Bojacio darbe, keliami reikalavimai darbuotojams ir individualioms jų savybėms, neatsižvelgiant į darbo vietos ypatybes.R.E.Bojacio pateikia asmeninių charakteristikų metodą, pagal kurį išskiriami asmeninės kompetencijos blokai, leidžiantys labai gerai atlikti vadybos funkcijas. Autorius pateikiamas modelis yra orientuotas į indėlių ir sutelktas į individualias vadovo charakteristikas bei siejamas su darbo atlikimu [41;p.67].

Pagal R.E.Bojaci, kompetencijos sudedamosios dalys yra šios [56;p.6]:

- Mokėjimai ir įgūdžiai;
- Elgsenos motyvai;
- Socialiniai vaidmenys.

Šios sudedamosios dalys grupuojamos į penkis blokus; papildomą bloką sudaro specializuotos žinios. Tokios vadybinės kompetencijos charakteristikos įeina į šiuos penkis blokus.(žr. 1.4.2.2. lent.):

#### R.E.Bojacio požiūrio į kompetenciją suvestinė

1.4.2.2. lentelė

<u>Kompetencijos blokai</u>	<u>Kompetencijos charakteristikos</u>
Tikslas ir veiksmai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Loginis mąstymas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo)</li> <li>• Suinteresuotumas įtaka (mokėjimas ir įgūdžiai, motyvai)</li> <li>• Diagnostinis koncepcijų panaudojimas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo)</li> <li>• Orientacija į efektyvumą (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo)</li> <li>• Proaktyvumas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo)</li> </ul>
Lyderystė	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Loginis mąstymas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo)</li> <li>• Koncepcijų plėtojimas (mokėjimas ir įgūdžiai)</li> <li>• Pasitikėjimas savimi (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo)</li> <li>• Viešųjų kalbų panaudojimas 9mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo)</li> </ul>
Žmogiškųjų išteklių valdymas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adekvatus savęs vertinimas (mokėjimas ir įgūdžiai)</li> <li>• Vadovavimas grupiniams procesams 9mokėjimas ir įgūdžiai)</li> <li>• Pripažįstamos valdžios panaudojimas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo)</li> </ul>

Vadovavimas pavaldiniams	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozityvus dėmesys (mokėjimas ir įgūdžiai)</li> <li>• Kitų žmonių ugdymas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo)</li> <li>• Spontaniškumas (mokėjimas ir įgūdžiai)</li> <li>• Valdžios panaudojimas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo)</li> </ul>
Dėmesio skyrimas kitiems	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objektvyvų suvokimas (mokėjimas ir įgūdžiai)</li> <li>• Savikontrolė (charakterio savybė)</li> <li>• Ištvėringumas ir prisitaikymas (charakterio savybė)</li> </ul>
Specializuotos žinios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Specializuotos žinios (socialinis vaidmuo)</li> </ul>

Šaltinis: Sokol J. Idealaus vadybininko portretas// Vadovo pasaulis.-2001.-Nr.9

Vadyboje nėra nė vieno visa apimančios ir tobulos teorijos – kiekviena teorija turi savo taikymo apribojimų ir silpnų vietų. Ne išimtis ir kompetencijos modeliai.

Išsamus šių dviejų požiūrių (funkcinio analitinio ir asmeninių charakteristikų) į kompetenciją palyginimas būtų labiau įdomus teoretikams nei verslo praktikams. Tačiau bendras supratimas verslo praktikams apie modelių skirtumus ir panašumus leidžia susidaryti vaizdą, kaip kompetencijų idėja gali būti panaudota realiame darbe. (žr.1.4.2.3. lent.):

1.4.2.3. lentelė

### Modelių palyginimas

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

Šaltinis: Sokol J. Idealaus vadybininko portretas// Vadovo pasaulis.-2001.-Nr.9



Taigi, kiekviena organizacija, nutarusi taikyti kompetencijos koncepciją savo praktikoje, turi pasirinkimą: ji gali pasinaudoti vienu iš jau esančių modelių, arba sukurti savo, konkrečios situacijos pagrindu.

Sokol J.[56;p.5] teigia, kad kompetencijos modeliai taikomi anaiptol ne tik verslo organizacijose; daugelyje šalių jie sukurti valstybės tarnautojams ir naudojami priimant juos į tarnybą arba planuojant karjerą.

## **1.5.Nekompetencijos struktūrinis modelis**

Praeitame skyriuje buvo nagrinėjami kompetencijos modeliai, jų panašumai ir trūkumai. Taigi tikslinga aptarti ir vadybinę nekompetenciją.

Vokiečių autorius Maiwalo (1979) modelyje [37] išskiriami ir analizuojami šie nekompetenciniai struktūriniai komponentai:

### 1.Komunikacinis nelankstumas:

- Nesugebėjimas užmegzti kontakto su pavaldiniais ir kolegomis;
- Bendravimo vengimas;
- Nesugebėjimas išklausti pašnekovo.

### 2.Superkoformizams:

- Nuolaidumas;
- Pernelyg didelis paklusnumas;
- Nuomonės neturėjimas;
- Baimė būti izoliuotam, atmestam grupės.

### 3.Neapibrėžtumo baimė:

- Permainų suvokimas, kaip grėsmės sau ir nesaugumas šaltinio;
- Sunkus orientavimasis naujose ir neįprastose situacijose;
- Pernelyg skubotų sprendimų priėmimas;
- Impulsyvi, spontaniška ir neapgalvota reakcija.

### 4.Padidintas aukšto statuso siekimas:

- Nepasitenkinimas turima padėtimi;

- Egocentriškumas;
- Dominavimo , pripažinimo, valdžios siekimas;
- Pavydas svetimai sėkmei, perdėta kritika.

#### 5.Nuostata į sėkmę:

- Netikėjimas sėkme, pesimizmas;
- Darbo motyvacijos praradimas.

#### 6.Neatsparumas frustracijai:

- Agresyvumas, įtampa, sudirgimas;
- Emocijų nevaldymas, nepakantumas menkiems nesklaidumams;
- Gynybiškumas nesėkmių ir praradimų situacijose;
- Kitų kaltinimas ir niekinimas.

Iš šio nekompetencijos modelio matyti, kad jo struktūriniai elementai susideda iš neadekvataus savęs ir savo veiklos vertinimo. Taigi vadybininkai ir vadovai turi siekti, kad nekompetencija virstų kompetencija, nes tik kompetentingas specialistas gali kelti savo veiklai realius ir pasiekiamus tikslus.

Kuo menkesnių gabumų žmogus, tuo mažiau jis kritiškas: neturi savo nuomonės, o tik tai žiūri, ką kiti mano ar daro. Toks žmogus, kuris savo veiksmus motyvuoja kitų nuomonėmis, pasižymi dideliu nepastovumu. Savarankiškumo stoka kartais gali kilti iš žmogaus interesų siaurumo [27;p.74] šie asmenybės bruožai ir elgesio reakcijos rodo vadybinę nekompetenciją. Organizacijoje turi būti siekiama, kad nekompetencija virstų kompetencija, nes tik kompetentingas specialistas gali kelti savo veiklai realius ir pasiekiamus tikslus.

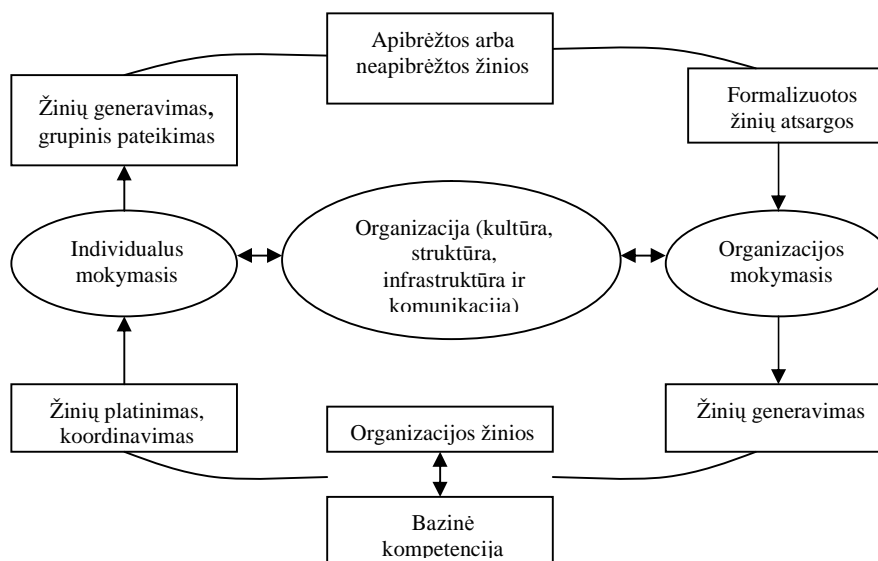
Taigi nesvarbu, kokį modelį nutaria naudoti organizacija – ir vienas , ir kitas leidžia gana objektyviai vertinti darbuotojo darbą, identifikuoti elgsenos spragas ir nusibrėžti asmeninio ar kolektyvinio ugdymo tikslus.

## 1.6.Kompetencijų ugdymas ir vertinimas

Kompetentingi darbuotojai nebūna amžinai kompetentingi. Įgūdžiai blėsta ir gali atgyventi. Dėl to kai kurios organizacijos kasmet mokymui skiria daug pinigų. Mokymas gali apimti viską, pradedant darbuotojų mokymu darbo vietoje ir baigiant sudėtingais aukščiausių vadovų kursais [39;p.268].

Mokymasis yra procesas, kuris turi būti nuolat palaikomas. Jis užtikrina kompetencijų, būtinų organizacijos prisitaikymui, specifinių technologijų panaudojimui bei efektyviam valdymui, įgijimą. Žinių prieinamumas yra tik viena sąlyga, būtina organizacijos mokymuisi. Pats sudėtingiausias uždavinys, kuris iškyla organizacijai mokantis, yra formuoti tokią vidinę kultūrą, kuri užtikrintų kiekvieno darbuotojo asmeninės iniciatyvos pasireiškimą, pasidalijimą informacija ir turima patirtimi, galimybę pasiimti atsakomybę už atliktas užduotis [4;p.8].

Bet kuri besimokanti organizacija siekdama efektyviai bendradarbiauti ir mokytis, turi suvokti organizacijos tikslus kaip vieningą visumą. Efektyviausias mokymasis yra tuomet, kai jis tampa darbinės veiklos dalimi [36;p.6]. Organizacijos mokymasis – tai žinių priėmimo (perdavimo), suvokimo ir pakeitimo procesas.(žr. 1.6.4 pav.):



1.6.4. paveikslas. Organizacijos mokymasis, žinios ir bazinė kompetencija.

Šaltinis: sudaryta pagal Милер, Б. З. Управление знаниями.- Москва: ИНФРА- М, 2003 c.б.

M. Gedminaitė – Jėčiuvienė [18;p.15] teigia, jog svarbiausių kompetencijų ugdymas pirmiausia turėtų prasidėti nuo „nuolatinio tobulėjimo programos“ parengimo. Autorė mano, kad bendrų vertybių ir dalykinių kompetencijų sukūrimas bei ugdymas priklauso nuo darbuotojų pastangų ir vadovų gebėjimo kontroliuoti šį procesą.

Bačiulis G.[5;p.5] pateikia darbuotojų mokymo ir tobulinimo etapus:

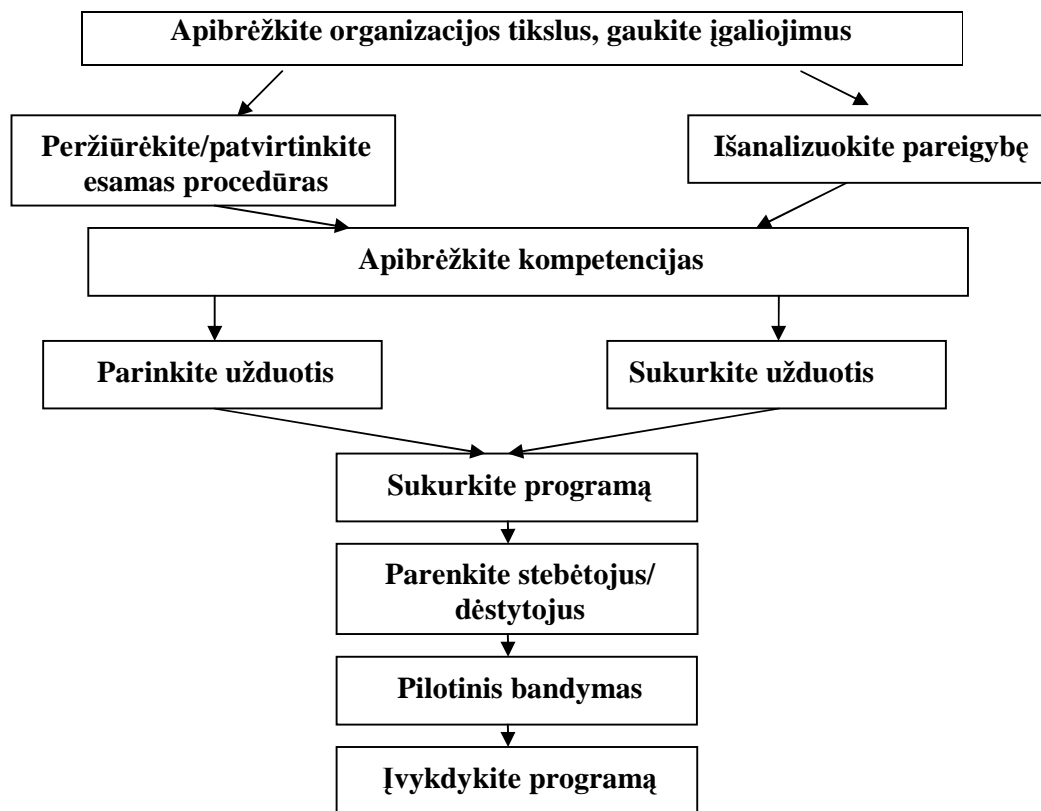
1. Poreikio analizės nustatymas. Svarbu nustatyti – kam ir kokius įgūdžius reikia išugdyti. Nuodugnai susipažinti su „ potencialiais mokiniais“, kad užtikrinti, jog mokymo programa atitiks jų konkretų išsilavinimo lygį, patirtį, įgūdžius, požiūrį bei asmeninį suinteresuotumą. Mokymas turi būti planuojamas.
2. Mokymo proceso projektavimas. Išskeltus tikslus ir uždavinius, išsiaiškinti – ko bus siekiama. Turi būti paruoštas mokymo turinys bei eiliškumas.
3. Veiksmingumo patikrinimas. Mokymo programos veiksmingumas tikrinamas organizuojant užsiėmimą pavyzdinei auditorijai. Ar yra abipusė nauda asmeniui ir organizacijai?
4. Igyvendinimas. Organizuoti seminarus, kurių metu greta specialių žinių būtų paaiškinta, kaip perteikti dėstomą medžiagą.
5. Mokymo rezultatų įvertinimas ir įtvirtinimas. Mokymosi programos nauda įvertinama remiantis šiais kriterijais:
  - Reakcija- kaip besimokantieji reaguoja į mokymąsi;
  - Žinojimas – naudoti tokias grįžtamojo ryšio priemones, kaip testai prieš mokumą ir po jo;
  - Elgesys – tai vienas iš būdų įvertinti, kaip besimokantieji savo darbe taiko įgytus įgūdžius bei žodžius;
  - Rezultatai – įvertinti, kaip pagerėjo darbo rezultatai ir ko reikia, kad jie išliktų.[5;p.6].

Žmogiškųjų išteklių tyrinėtojams yra svarbu asmens kompetenciją vertinti profesinėje ar organizacijos veikloje bei suskurti optimalius kompetencijos vertinimo metodus[38;p.25], siekiant pagerinti organizacijos veiklos rezultatus:

1. Darbuotojų rotacija. Darbuotojai perkeliama iš vieno skyriaus į kitą, kad geriau susipažintų su organizacijos visumos veiklos rezultatais;

2. Praktinės stažuotės. Dažniausiai taikomos jaunam, universitetą baigusiam darbuotojui, kai kiekviename skyriuje praleidžia po kelis mėnesius.
3. Aktyvus mokymasis. Vadybos specialistai analizuoja ir sprendžia kitų skyrių problemas.
4. Praktinių atvejų nagrinėjimo metodas. Šio metodo tikslas – kaupti realių sudėtingų problemų nustatymo ir analizavimo patirtį, patyrusiam vadovui subtiliai nukreipiant diskusijas reikiama linkme. Besimokantieji nagrinėja realias organizacijos problemas, nagrinėja kitų dalyvių mintis, kritiškai įvertina kitokias nuomones ir padaro išvadas.
5. Seminarai ar kursai už kompanijos ribų.
6. Universitetų programos - tai tęstinės vadovavimo ugdymo priemonės.
7. Elgsenos modeliavimas. Šis metodas taikytinas mokant vidurinėsios grandies vadovus efektyviau spręsti bendravimo su žmonėmis situacijas.
8. Audiovizualiniai mokymo metodai.

Didžiojoje Britanijoje ir kitose Vakarų Europos valstybėse lygiaverčiai dirbantys vertinimo ir ugdymo centrai yra daugiau pagalbinė priemonė vadovaujantiems specialistams ugdant savo darbuotojus, planuojant jų karjeros galimybes ir identifikuojant dar neišnaudotą potencialą. Šiuose centruose vadovai išmoksta terminų ir įgyja sistemiską požiūrį, kuris vėliau identifikuoti individualius darbuotojų poreikius [52;p.24]. Yra sukurtos ugdymo centrų kūrimo modelis, kurio laikantis užtikrinami norimi rezultatai.(žr. 1.6.5 pav.):



1.6.5. pav. Ugdymo centrų kūrimo modelis

Šaltinis: Simokevičienė I. Neišnaudotos galimybės// Vadovo pasaulis.-2001.-Nr.9

Visais atvejais ugdymo centrai yra integruota kompanijos 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.

Išskiriami trys ugdymo centrų programų tipai:

- 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 ugdytinios savybės. Vėliau išorės konsultantų ataskaitos yra aptariamoms su žmogiškųjų išteklių ugdymo vadovu ir sudaroma individuali tobulinimosi programa.

- Vidaus konsultantai. Siekiant gerų darbuotojų rezultatų, didelėse organizacijose dažniausiai dirba vidaus konsultantai. Ypač vertinamas bruožas yra tas, kad konsultantai tiksliai nustato atotrūkį tarp esamų darbuotojų kompetencijų ir tai pareigybei reikiamo jų lygio. Vadinasi, čia suskurtos konkrečios galimybės toliau ugdyti kompetencijas.
- 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 kolegų pasirodymą, yra prašomi parašyti ataskaitą apie savo kolegų silpnąsias ir stipriąsias vietas bei sukurti individualų ugdymo planą. Šie centrai yra laikomi pačiais veiksmingiausiais, nes asmuo yra vertinamas savo kolegų.

Prieš pradedant kurti darbuotojų tobulinimo planus ir organizuoti ugdymo centrus, visada verta prisiminti, kad kompetencijų ugdymas visų pirma turi būti apties darbuotojo iniciatyva, noras tobulėti (asmeninė motyvacija ir savęs vertinimas). Taip pat tiesiogiai vadovai turi sudaryti sąlygas darbuotojų kompetencijai „augti“, bet kada teikti jiems patarimus, paskirti personalo ugdymui lėšų [52;p.26].

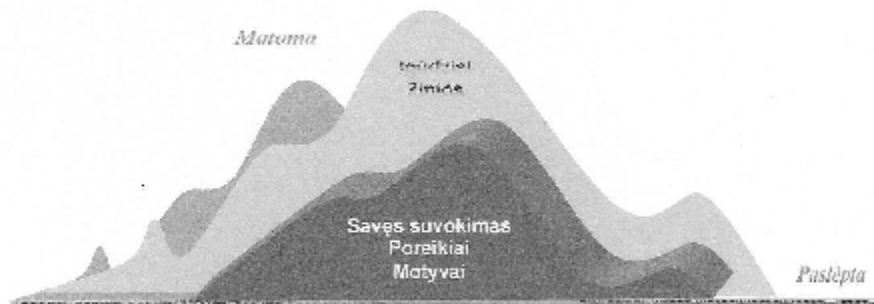
Lietuvoje dažnas įmonės vadovas susiduria su personalo vertinimo priemonių trūkumu. JAV ir Europoje jau anksčiau yra sukurti specialūs testai ir klausimynai, interviu būdai. Vienos iš žymiausių konsultavimo kompanijų Europoje yra „Aon Consulting“, SHL Group“ ir kt. „Aon Consulting“ teikia konsultacinio pobūdžio paslaugas, susijusias su žmogaus galimybių panaudojimu. Kompanijos specializacija – sieti žmogaus galimybių strategiją su verslo strategija. „SHL Group“ kuria profesionalaus vertinimo metodus kompetencijai tirti. Ši kompanija yra sukūrusi per 200 įvairių vertinimo metodų, atstovybės veikia daugiau nei 40 šalių. Lietuvos rinkai pritaikytus šiuos vertinimo metodus taiko „SHL Group“ licencijuota atstovė kompanija „Fontes Vilnius“ [54;p.17]:

1. Žodinio kritinio mąstymo testu. Tiriamas verbalinis informacijos suvokimas bei žmogaus gebėjimas įvertinti įvairių tipų argumentų logiškumą.
2. Skaitmeninio kritinio mąstymo testu. Tiriamas žmogaus gebėjimas analizuoti skaitmeninę informaciją, naudotis statistine bei grafine medžiaga, ekonominiais rodikliais.

3. Asmenybės profesiniu klausimynu. Tiriamas tipiškas žmogaus elgesys darbo aplinkoje, analizuojamos 32 asmeninės savybės, atspindinčios elgesio ir veiklos stilių.
4. Žodinio kritinio mąstymo testu. Tiriamas verbalinis informacijos suvokimas bei žmogaus gebėjimas įvertinti įvairių tipų argumentų logiškumą.
5. Skaitmeninio kritinio mąstymo testu. Tiriamas žmogaus gebėjimas analizuoti skaitmeninę informaciją, naudotis statistine bei grafine medžiaga, ekonominiiais rodikliais.
6. Asmenybės profesiniu klausimynu. Tiriamas tipiškas žmogaus elgesys darbo aplinkoje, analizuojant 32 asmenines savybes, atspindinčios elgesio ir veiklos stilių.

## 1.7. Kompetencijų ugdymo pakopos organizacijoje

Vertinant ir ugdant asmenybę, bene svarbiausia išsiaiškinti kompetencija – savybes, kurios kur kas plačiau apibrėžia asmenį. Dar 1973 m. D.C. Maklelandas (D.C.MacClelland) pažymėjo, kad kompetencija – tai kelių susijusių asmenybės savybių derinys. Kompetenciją įprasta vaizduoti kaip ledkalnį, kur matomoje viršūnėje yra žinios ir įgūdžiai, o nematomoje apačioje – motyvai, poreikiai ir savęs suvokimas. (53;p.25,žr.1.7.6.lent.)



Šaltinis: Skiauterienė I. Svarbiausias kapitalas – žmonės// Vadovo pasaulis. Nr.4,2001.

Taigi tiriant žinias ir įgūdžius, galima atskirti tinkamus ir netinkamus, o vertinant kompetenciją, - tinkamiausią 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 ugdymo centruose – ne tik trūkstamų žinių siekimas profesinėje srityje, bet ir asmeninių savybių keitimas, darbo stiliaus koregavimas, naujų elgesio įgūdžių



įgaliojimas[33;p.27]. Tam reikia atkaklaus ir labai ilgo darbo. Išskirsime šias pagrindines kompetencijų pakopas (žr.1.7.7 lent. ):

1.7.1. lentelė

Kompetencijos pakopos	Kompetencijų pakopų išraiškos
Kompetencijų nustatymas	Tai yra pirmas žingsnis prieš pradėdant ugdyti kompetencijas. Kiekvienas darbuotojas turėtų būti supažindintas, kas yra kompetencija, nes tai ypatingai svarbu tolesniam jos ugdymui.
Kompetencijų suvokimas	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	Naujų elgesio modelių išbandymas įgyjant trūkstamų kompetencijų. Svarbiausia, kad asmuo galėtų pasikonsultuoti, kreiptis patarimo, kartu su patyrusiu stebėtoju apsvaistyti ir, jei būtina, įvertinti savo apties veiklą bei padaryti teisingus pakeitimus.
Naudojimosi kompetencijos praktika	Mokomasi praktiškai panaudoti kompetencijas įvairiose situacijose.Naudojimosi kompetencijomis patirtis garantuoja, kad vieną dieną įgyta kompetencija taps tokia pat natūrali ir lengvai taikoma.

Pradedant kurti darbuotojų tobulinimo planus ir organizuoti ugdymo centrus, visuomet verta prisiminti, kad ugdyti kompetencijas turėtų skatinti: paties darbuotojo iniciatyva tobulėti (asmeninė 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.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. etnosą, tikėjimą, 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 yra jų lemiamas. 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 [6;p.326]. 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.

## 1.9. Besimokančios organizacijos bruožų raiška.

Besimokančios organizacijos koncepcija, pasak Lawrol ir Handley (1996), yra ganėtinai nauja. Šių autorių teigimu, patys vertingiausi darbai metodologinėje srityje yra pristatyti Senge (1990 – 1994). Šis autorius skiria esmines disciplinas, kurios charakterizuoja besimokančią organizaciją:

- **Profesionalumas arba asmeninis meistriškumas** (personal mastery) – tai individualus savęs vertinimas ir poreikis tobulinti savo galias pasirinktoje srityje;
- **Mintijimo (mąstymo) modeliai** (mental models) – tai būdai ir keliai, kuriais kiekvienas žmogus mato ir interpretuoja pasaulį. Pripažinimas egzistuojančios šių būdų gausos ir įvairovės padeda tapti lankstesniu, matyti ir girdėti kitą, diskutuoti ir priimti vertingiausius ir teisingiausius sprendimus;
- **Bendrai kurta vizija** (shared vision) – šioje procedūroje kiekvienas organizacijos narys įjungia ir įprasmina nors ir dalelytę savo vizijos;
- **Mokymasis komandose** (team learning) – ši disciplina fiksuoja tokį žmonių grupės mokymąsi kai mokymosi procese sukuriama nauja kokybė, t.y. visų turėta patirtis bei nauja informacija yra partvarkoma ir sukuriamas naujas informacinis produktas. Be to, toks mokymosi būdas laiduoja minčių ir veiksmų susiderinimą (sinerginis efektas, „susigrojimas“);
- **Sisteminis mąstymas** (systems thinking) – tai konceptualiausia disciplina, apjungianti visas keturias disciplinas. Ji akcentuoja vientisą matymą. Tai panašu į schemą – karkasą, kur svarbesnės yra jungtys nei izoliuoti pavieniai elementai. Kaip teigia Lawlor ir Handley (1996), tai yra grindžiama dviguba koncepcija: kibernetine grįžtamojo ryšio (feedback) koncepcija ir servo – mechanizmo ( servo – mechanisms) inžinerinių – techninių mokslų koncepcija. Tai disciplina, fokusuota į struktūros – slypinčios po paviršiumi ir

sudėtingomis situacijomis – pamatymą. Tai disciplina, kuri įgalina išvelgti tuos ypatingus „svertu atramos taškus“, kad būtų panaudotos minimalios pastangos akcijai (įvykiui) inicijuoti ir pasiektas reikšmingas rezultatas. Esminis sisteminis mąstymo mokėjimas ir įgūdis (skill) – yra įgalumas matyti, kad įvykiai laike nėra linijiniai, o sujungti vienas su kitu grįžtamojo ryšio grandinėmis.

Besimokančios organizacijos esmei charakterizuoti taip pat pasirinktas Senge (1990, 1994, 2000) modelis. Šį besimokančios sistemos modelį sudaro dvi erdvės – 1) mokymosi ir kaitos erdvė bei 2) veiklos erdvė – sudarančios vientisą besimokančią sistemą. (žr.2.1.8 lent.)



2.1.8.lentelė.Sisteminis besimokančios organizacijos modelis(Senge, 1990)

Gebėjimai (skills and capabilities). Pakitęs pasitikėjimas savimi ir gebėjimas atlikti tai, ko iki tol neįstengta yra akivaizdūs mokymosi/išmokimo ir naujų mokėjimų, įgūdžių ir sugebėjimų rezultatai. Senge (1990) skiria tris fundamentalių mokėjimų, įgūdžių ir sugebėjimų grupes:

- **Siekimas, troškimas** (aspiration) – tai individų, komandų ir organizacijų sugebėjimas orientuoti (nukreipti) save link reikšmingų ir rūpimų dalykų, ir kryptingas siekis pokyčių, kurių jie nori, o ne tik tokių, kuriuos jie turi pasiekti ar atlikti.
- **Refleksija, pokalbis, diskusija** (reflection and conversation) – tai gebėjimas individualiai ir kolektyviai permąstyti gilumines prielaidas ir elgsenos modelius (įpročius). Įvaldyti pokalbio gebėjimus nėra lengva – šiuolaikinės visuomenės supratimas apie tai ir elgsenos diskusijos metu primena „kamuoliuko atmušimus“, o ne prasmingą, produktyvų kalbėjimą

ir mąstymą: kai kiekvienas pokalbio dalyvis „meta“ savo nuomonę kitiems, kiti išsako savo nuomonę/atsakymą parengtą gerokai anksčiau, dar prieš pateikiant klausimą ar išgirstant kito nuomonę. Pokalbiai, kurių metu iš tiesų vyktų mokymasis reikalauja produktyvaus, prasmingo kalbėjimo ir mąstymo tuo pačiu metu.

- **Konceptualizavimas, visumos apjungimas** ( conceptualisation) – tai gebėjimas matyti didesnes sistemas ir veikiančias jėgas bei kutri būdus savo požiūrio viešam pristatymui. Tai kas atrodo aišku ir paprasta žiūrint iš savo pozicijos, pasirodo daug sudėtingiau žvelgiant iš skirtingų perspektyvų. Ieškojimas sklandančių, logiškų ir nuoseklių visumos apibūdinimų reikalauja sugebėjimo konceptualizuoti (apjungti).

Šie išskirti sugebėjimai reiškiasi giluminiuose sluoksniuose, tai nėra specifiniai mokėjimai ir įgūdžiai. Jie įtakoja suvokimą ir supratimą.

Kai nauji įgūdžiai ir gebėjimai pasiekia tam tikrą lygį, individas pasaulį pamato tiesiog kitoki. Pvz.: jis/ji geba išvelgti priežastis, kai anksčiau matė tik rezultatą. Įvykus tokiems pokyčiams, asmuo pajėgus yra nusakyti kaip jis/ji konstatuoja savąjį pasaulio vaizdą ir įvertinti bei apmąstyti tuos kelius ar būdus. Individas tampa pajėgus kurti alternatyvas. Įvaldžius pokalbio mokėjimus ir įgūdžius, pasiekama nauja klausymo kokybė – žmonės pradeda klausytis visumos, jie girdi ne tik vieno atskiro individo kalbėjimą, bet „regi“ grupės narių minčių judėjimą. Komandai diskutuojant sprendimus, žmonės pamato galimas alternatyvas savojo supratimo ar požiūrio kontekste, tai įgalina priimti geriausią sprendimą.

Suvokimas, supratimas įtakoja ir keičia nuostatas, požiūrius ir įsitikinimus, nors tai vyksta lėtai ir palaipsniui, bet šie pokyčiai ženkliai keičia organizacijos kultūrą, giliausią ir nematomą organizacijos sluoksnį. Nauji požiūriai ir įsitikinimai dažnai yra nesuderinami su organizacijoje vyravusiomis vertybėmis. Tačiau esminiai pakitus požiūriui ir įsitikinimams (dėl pokyčių praktikoje) kinta ir šios vertybės, t.y. organizacijos kultūra. Tačiau tai atskleidžia kitą labai svarbų dalyką- organizacijos kultūros negalima pakeisti „primetus“ jai naujas vertybes.

Giluminės nuostatos ir įsitikinimai, būdingi besimokančiai organizacijai, skiriasi nuo besirengiančių tradicinėje autokratinėje hierarchinėje organizacijoje. Pvz.: pastarajai organizacijai būdinga fragmentacija, baimė, kompromisai, teisinimasis, tuo tarpu

besimokančioje organizacijoje reiškiasi pasitikėjimas, integralumas, atvirumas, išipareigojimas, kolektyvinis žinojimas.

Pagrindinės (esminės) idėjos (guiding ideas). Kiekviena organizacija startuoja su vizija, vertybėmis, tikslu, taip įvardindama organizacijos paskirtį ir jos narių siekius. Esminės idėjos neatsiranda iš niekur – jas sukuria ir įvardina žmonės. Ši funkcija buvo svarbiausia vadovų ir organizacijos kūrėjų funkcija. Besimokančios organizacijos kontekste ši funkcija deleguojama kiekvienam organizacijos nariui. Pirmoji išskirtinė šių idėjų ypatybė yra filosofinis pagrindas, antroji – procesualumas (nuolatinis vyksmas, vystymasis). Šios esminės idėjos nėra statiškos, jos evoliucionuoja kai žmonės reflektuoja ir diskutuoja organizacijos esmę, bei jomis grindžia priimamus sprendimus ir veiklas.

Šis modelis pakankamai vaizdžiai iliustruoja pagrindinę koncepcijos idėją – mokymosi rezultatus yra ne tik gebėjimas atlikti tai, ko iki tol neįstengta, bet ir pakitę žmonių įsitikinimai bei nuostatos, t.y. besimokydama žmonių grupė pagerina savo gebėjimus; be to, pakinta jų veiksmai, žinojimas, supratimas, nuostatos ir požiūris. Šis pokytis vėl skatina naują mokymosi ciklą ir naujų gebėjimų vystymąsi.

Nemažai laiko prireikia įvaldyti naujus mokėjimus ir įgūdžius, apimančius fundamentaliai naujus mąstymo ir veikimo būdus. Naujai pažintas ir pajustas pasaulis yra ilgo vystymosi pasiekimas bei prielaida požiūrių ir įsitikinimų kaitai. Besisukantis mokymosi ratas yra negrįžtamų pokyčių sritis. Tačiau prasmę šio rato sukimuisi suteikia egzistuojanti fizinė struktūra, t.y. apribota erdvė (terpė) veiklai, suręsta iš trijų kertinių elementų: medžiagos, būtinos svarbiausioms konstrukcijoms, įrankių ir metodų, ir, galiausiai, idėjų – kaip fizinė struktūra turėtų atrodyti. Tikrasis ir reikšmingiausias darbas besimokančioje organizacijoje vyksta mokymosi rate, erdvėje, kuriose mokymasis persipina su praktika, tai vyksta fizinės struktūros viduje. Mokymosi ratas ir veiklos sritis yra viena sistema. Šie abu junginiai veikia vienas kitą, inicijuodami apčiuopiamus ir subtilius pokyčius besireiškiančius besimokančioje organizacijoje. Jei pradėtume ignoruoti nors vieną šių darinių – sistema subyrėtų.

Pedler ( 1991), išskyrė šiuos besimokančios organizacijos bruožus:

1. Ugdanti strategija - tai organizacijos politikos ir strategijos formavimas, įgyvendinimas, įvertinimas ir gerinimas. Jie sudaro vieną iš mokymosi proceso dalių;

2. Narių dalyvavimas kuriant politiką – besimokanti organizacija ne tik priima įvairius pasiūlymus, bet ir skatina jų atsiradimą. Tokioje organizacijoje kiekvienas narys prisideda formuojant politiką;
3. Informacija ir informavimas – informacija yra laisvai prieinama ir greitai paskleidžiama, kad kiekvienas narys galėtų įvertinti ją iš savo pozicijų;
4. Kontrolės panaudojimas – apskaitos, biudžeto bei ataskaitų sistema yra suformuojama ne tam, kad kontroliuotų ir gąsdintų, o kad padėtų darbuotojams susipažinti su pasiektais rezultatais;
5. Vidinis pasidalijimas – darbuotojai keičiasi ir dalijasi tarpusavyje informacija, patirtimi, žiniomis, kurias jie įgauna darbo organizacijoje metu;
6. Atlyginimų lankstumas – atlyginimas už veiklą organizacijoje turi būti labai lankstus; turi būti atlyginama ne tik finansiškai, bet ir morališkai, o be to, visiems turi būti aišku, kodėl mokama vienokia arba kitokia alga;
7. Galimybės – individai organizacijoje turėtų turėti galimybę veikti individualiai;
8. Išorės darbuotojų svarba – darbuotojai, bendraujantys su klientais, tiria išorines rinkos, kurioje savo veikla vykdo organizacija, galimybes ir egzistuojančias kliūtis;
9. Savęs ugdymas organizacijoje – turi būti pasikeičiama pareigomis, kuriami mokymosi kursai, vykdomi bendri įvairių skyrių tyrimai ir vystymo programos, padedančios tobulėti kiekvienam individui atskirai ir visai organizacijai;
10. Ugdymo klimatas – besimokančioje organizacijoje darbuotojai padeda vienas kitam ir mokosi. Čia nebijoma daryti klaidų, jei iš to vėliau pasimokoma;
11. Tobulinimasis – visiems suteikiamos vienodos tobulinimosi galimybės.

Remiantis šiais bruožais yra sudaromas vienuolikos charakteristikų modelis:

1. *Strategijos kūrimas kaip mokymosi procesas.* Čia turima omenyje, kad organizacijos politikos ir strategijos formavimas, kaip ir įvykdymas, įvertinimas ir tobulinimas, yra sąmoningai struktūrizuojami kaip mokymosi procesas;
2. *Visus organizacijos narius įtraukiantis politikos formavimas.* Ši charakteristika remiasi bendru organizacijos narių įsijungimu į politikos ir strategijos formavimo procesus, t.y., visi organizacijos nariai turi galimybę dalyvauti, aptarti ir turėti įtakos svarbiausiems organizacijos sprendimams. Tai gali pareikalauti skirtingų nuomonių sutaikymo ar konfliktų sprendimo, pasiekiant susitarimus, kuriuos remtų visi organizacijos nariai.
3. *Informacijos prieinamumas.* Čia informacinės technologijos naudojamos informuoti ir įgalinti žmones, o ne atimti iš jų galią, kaip dabar dažnai pasitaiko. Galima paminėti tris svarbius šios charakteristikos aspektus:
  - Kam informacija yra prieinama - pasiekti, kad informacija būtų prieinama kuo platesniam organizacijos narių ratui;
  - Kam informacija panaudojama – tam, kad darbuotojai suprastų, kas vyksta organizacijos sistemose ir procesuose;
  - Suvokti, kas sąlygoja vienokius ar kitokius duomenis.

Kad būtų galima gauti informaciją, reikalingos ir informacinės sistemos.

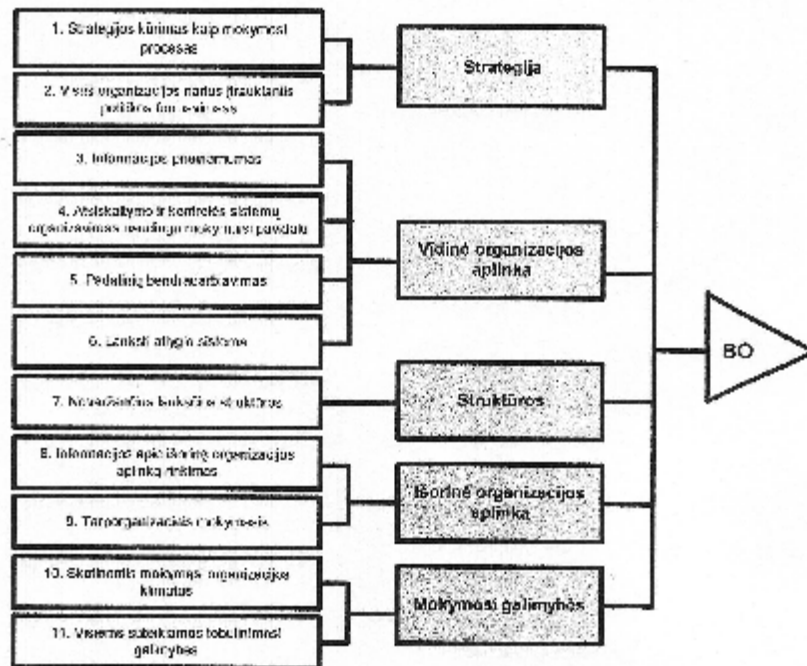
4. *Atsiskaitymo ir kontrolės sistemų organizavimas naudingų mokymuisi pavidalu.* Tat užtikrina, kad kontrolės, biudžeto ir atsiskaitymo sistemos yra organizuojamos taip, kad padėtų mokymosi procesui – ji remtų, toleruotų klaidas.
5. *Padalinių bendradarbiavimas.* Šis bendradarbiavimas įtraukia visus padalinius ir organizacinius vienetus, kaip laikančius vieni kitus vartotojais ir tiekėjais. Padalinio tikslas tuo atveju yra patenkinti vidinio vartotojo poreikius. Kad tai pasiektų, individai, grupės, padaliniai ir skyriai įsijungia į pastovų dialogą – keičiasi informacija, derasi ir garantuoja grįžtamąjį ryšį. Taip geriau išsivaizduojami ir visos organizacijos poreikiai bei stengiamasi juos patenkinti.
6. *Lanksti atlygio sistema.* Kalbant apie aktyvesnį dalyvavimą organizacijos veikloje, negalima pamiršti ir naujų, alternatyvių atlyginimo organizacijos nariams būdų. Pirmiausia reikia suvokti, kad pinigai nėra vienintelė atlygio forma. O kai kalbama apie finansinį atlygį, svarbu suvokti, kodėl apskritai mokami pinigai – kad būtų patenkinami darbuotojų poreikiai, kad skatintume juos daugiau dirbti, kad jie dirbtų toje, o ne kitoje



kompanijoje? Šave ugdančioje organizacijoje šie klausimai svarstomi, nagrinėjami atvirai, aptariamos alternatyvos ir priimami sprendimai.

7. *nevaržančios lanksčios struktūros*. Esant tokioms struktūroms, sudaromos galimybės individo ir organizacijos vystymuisi. Nė viena šave ugdančios organizacijos strategijų neduos teigiamų rezultatų, jei nebus įdiegta vertikali valdymo struktūra. Informacija ir žinios turi laisvai judėti organizacijos, o tai įmanoma tik tuo atveju, jei informacijos kanalai nėra užkirsti nelanksčios valdymo hierarchijos (J. Taruškienė, 1992).
8. *Informacijos apie išorinę organizacijos aplinką rinkimas*. Nors gali būti skiriami papildomi žmonės ar padaliniai, kurie specializuojasi duomenų apie išorinę aplinką kaupime, šave ugdančioje organizacijoje, tai atlieka visi nariai, turintys kontaktų su klientais, tiekėjais – išorine organizacijos aplinka.
9. *Tarporganizacijos mokymasis*. Čia turimas omenyje bendradarbiavimas rengiant bendras konferencijas, seminarus, tyrimus.
10. *Skatinantis mokymąsi organizacijos klimatas*. Vienas iš pagrindinių šave ugdančių organizacijų vadovų uždavinys – padėti darbuotojams eksperimentuoti ir mokytis iš patirties. Jiems leidžiama klysti, nes neįmanoma mokytis, jei neišbandomos naujos idėjos, nauji veikimo būdai, kurie, tačiau, ne visada pasiteisina. Akcentuojama nuolatinis tobulėjimas, nes visada įmanoma mokytis ir veikti geriau, nesvarbu kaip geriau veikiant dabar.
11. *Visiems suteikiamos tobulinimosi galimybės*. Ištekliai ir priemonės tobulėjimui turi būti prieinamos visiems organizacijos nariams. Prie tinkamo valdymo, įskaitant ir duomenų grįžtamąjį poveikį, žmonės yra skatinami prisiimti atsakomybę už tobulėjimą ir vystymąsi. Šiomis sąlygomis bus reikalingi įvairūs resursai, įskaitant kursus, seminarus, medžiagą savišvietai, o taip pat darbas grupėse.

Panaudojant aprašytąsias charakteristikas, kuriamas bendresnis besimokančios organizacijos modelis (37) ieškant jas siejančių ryšių, vienuolika charakteristikų skirstomos į penkias grupes (žr. 2.1.9.lent. )



2.1.9.lentelė. Besimokančios organizacijos modelis (Pedler ir kt., 1991)

Charakteristikos „strategijos kūrimas kaip mokymosi procesas“ ir „visus organizacijos narius įtraukiant politikos formavimas“ yra, bendra tai, kad abi jos susijusios su organizacijos strategijos formavimu ir realizavimu, todėl modelyje šios charakteristikos apjungiamos į bendresnį aspektą organizacijos veiklos atžvilgiu – strategiją. „informacijos prieinamumas“, „atsiskaitymo ir kontrolės sistemų organizavimas naudingų mokymuisi pavidalu“, „padalinių bendradarbiavimas“, „lanksti atlygio sistema“ – tai besimokančios organizacijos charakteristikos, kurios liečia organizacijos viduje – vidinėje aplinkoje – vykstančius procesus. „Nevaržančios lanksčios struktūros“ šiame modelyje yra viena iš pagrindinių charakteristikų, kadangi jos įgalina darbuotojus aktyviau bendradarbiauti, leidžia laisviau judėti informacijos organizacijos viduje. Charakteristikos „informacijos apie išorinę organizacijos aplinką rinkimas“ ir „ir tarporganizacinis mokymasis“ yra susijusios su išorine organizacijos aplinka, todėl modelyje šios charakteristikos sujungiamos ir vadinamos išorine organizacijos aplinka. Mokymosi galimybės organizacijoje Pedler ir kt. (1991) nusako dvejopomis charakteristikomis „skatinantis mokymąsi organizacijos klimatas“ ir „visiems suteikiamos vienodos tobulinimosi galimybės“. Mokymosi galimybės yra penktoji, apibendrinanti vienuolika besimokančios organizacijos charakteristikų, grupė.

Dviejų pateiktųjų save ugdančios organizacijos modelių autoriai pažymi, kad modeliuose paminėti save ugdančios, besimokančios organizacijos bruožai nėra neginčijami nustatyti ir gali būti keičiami bei papildomi. Organizacija, norinti tapti save ugdančia, gali pati

nustatyti jai svarbesnius iš pateiktųjų bruožus ir paliesti čia net nepaminėtus. Reikia atsižvelgti ir į tai, kad, esant spartiems aplinkos pokyčiams, ateityje saviugdai ir mokymuisi aktualiais gali tapti nauji organizacijų veiklos aspektai.

Simonaitienė (2001), atlikusi besimokančios organizacijos sampratų lyginamąją analizę pateikia besimokančios organizacijos sampratos sudedamąsias:

- **Mokymasis kaip centrinė besimokančios organizacijos kultūros vertybė;**
- **Mokymosi tikslingumas ir rezultatas** (pokyčiai organizacijoje kaip mokymosi pasekmė);
- **Mokymosi veikla ir procesai** (darbas su informacija, jos rinkimas ir apdorojimas, mokymosi skatinimo mechanizmas, mokymosi gebėjimų vystymas ir t.t.).

#### **Besimokančios organizacijos sampratų aspektai (Simonaitienė,2001)**

<b>Besimokančios organizacijos sampratoje akcentuojama</b>	<b>Autoriai</b>
Mokymosi skatinimas, mokymosi gebėjimų vystymas	Handy,1991;Pedler ir kt.,1991;Senge,1990;Ross,Smith,Roberts,Kleiner,Senge,1994,p.49;Beck,1992
Mokymosi tempas	Garratt, 1987
Nuolatinis savo patirties tyrimas	Ross,Smith,Roberts,Kleiner,Senge,1994,p.49
Žinių kūrimas	Kreitner,Kinicki,1995p.576;Ross,Smith,Roberts,Kleiner,Senge,1994,p.49
Žinių ir informacijos sklaida organizacijoje	Ross,Smith, Berts,Kleiner,Senge,1994,p.49;Kreitner,Kinicki,1995p.576
Mokymosi organizacijoje lygiai: • individo • grupės• organizacijos	Handy,1991;Dixon,1993;Kim,1993.
Pokyčiai organizacijoje, jos veikloje, gaminamoje produkcijoje, tarpusavio santykiuose(efektyvumas-kaip mokymosi pasekmė)	Kreitner,Kinicki,1995p.576;Ross,Smith,Roberts,Kleiner,Senge,1994,p.49;Garratt,1987;Pedler ir kt.,1991,Kim,1993
Mokymasis – centrinė organizacijos kultūros vertybė	Flood,1993;Shein,1994

**Mokymasis – centrinė organizacijos kultūros vertybė.** Besimokanti organizacija pasižymi savita kultūra, kita vertus, mokymasis keičia organizacijos kultūrą. Organizacijos, kuri mokosi kultūra yra labai plati tyrimų erdvė, tačiau tai ne šio darbo tikslas, ir šis aspektas šiame tyrime nebus analizuojamas.

**Mokymosi tikslingumas ir rezultatas.** Mokymasis turi būti tikslingas ir svarbus konkrečiai organizacijai, naujos žinios turi būti taikomos organizacijos veikloje. Pakitusi organizacijos, jos narių elgsena, veikla, pasiekti norimi rezultatai rodo, kad mokymasis atitiko organizacijos tikslus.

Trečiasis dalykas būdingas besimokančiai organizacijai yra mokymosi veikla ir procesai, kurie anot Simonaitienės (2001), apibendrinus skirtingų autorių<sup>1</sup> teiginius gali būti sugrupuojami taip:

- Nuolatinis **patirties** testavimas, tyrimas, apmąstymas (refleksija). Patirtis, šiuo atveju, apima visus įvykius, kuriuos patiria organizacija tiek savo viduje, tiek santykyje su supančia aplinka. Besimokanti organizacija tai daro nuolat, o ne tik krizių metu. Joje veikia patirties ir aplinkos tyrimo struktūros ir procedūros bei nuolat vystomi tyrimo, refleksijos gebėjimai.
- **Naujų žinių kūrimas.** Naujos žinios – kokybiškai naujas darinys ir skiriasi nuo pradinių duomenų, kuriuos organizacijos nariai naudojo. Tie duomenys gaunami tyrimo ir refleksijos metu, tiriant savo patirtį ar organizacijos aplinką. Žinios, šiuo atveju, reiškia naujus gebėjimus, kurie įtakoja efektyvesnę organizacijos veiklą ir kurių organizacija anksčiau neturėjo.
- **Žinių sklaida.** Naujas žinias svarbu „perleistos per organizaciją“. Besimokanti organizacija veikia struktūros, kurios atrenka, sistemina ir tikslingai paskleidžia žinias. Besimokanti organizacija siekia sumažinti ir susilpninti visų rūšių barjerus ir trukdžius (struktūros, procesų, pasenusių technologijų, tarpasmeninius ar profesinius) skleidžiant informaciją ar idėjas tarp visų organizacijos lygių (individų, grupių ir organizacijos). Besimokanti organizacija nuolat mokosi ir atsinaujina, kad naujos žinios be trikdžių patektų į organizaciją ir sklandžiai judėtų joje.

Šiame darbe yra laikomasi požiūrio, kad **mokymasis organizacijoje reiškia nuolatinį perspektyvų bei turimos patirties apmąstymą ir tyrimą**, kuriant partnerystės santykius visuose organizacijos lygiuose (individo, grupės, organizacijos) bei organizacijos aplinkoje, **šio proceso metu gautų duomenų transformavimą į žinias, reikšmingas organizacijos esminiams tikslams pasiekti bei prieinamas visiems organizacijos nariams** (Simonaitienė, 2001).

## **2. DARBUOTOJŲ KOMPETENCIJŲ KĖLIMO BESIMOKANČIOSE ORGANIZACIJOSE TYRIMAS IR REZULTATŲ ANALIZĖ**

### **2.1. Tyrimo metodika**

Tyrimui buvo naudojamas anketinės apklausos metodas. Šio metodo pasirinkimą galima paaiškinti tuo, kad pakankamai greitai galima surinkti didelį kiekį esminių, reikalingų tyrėjui duomenų.

Ruošiant anketą, buvo suformuoti klausimai, kurių tikslas – surinkti reikiamą informaciją, todėl labai svarbu buvo pasirinkti reikiamą klausimų formavimo būdą. Jie gali būti tokie: uždari ir atviri, tiesioginiai ir netiesioginiai [24; p. 119]. Kardelis išskiria šiuos uždaru klausimų pranašumus:

1. lengviau pasirinkti, kuomet yra alternatyvos, be to, tai padeda išvengti subjektyvumo, nes tyrėjui nebereikia klasifikuoti atsakymų;
2. lengviau kiekybiškai apdoroti duomenis;
3. lengviau lyginti bei gretinti surinktus duomenis;
4. didesnis indikatorių patikimumas.

Atsižvelgiant į uždaro tipo klausimų privalumus, šio tyrimo anketoje dažniausiai naudojami uždaro tipo klausimai.

Atlikus apklausą ir surinkus duomenis, gauti anketų atsakymai buvo grupuojami. Praktikoje yra naudojamos įvairios skalės. Tyrime pasirinktos šios:

1. Nominalinė skalė – objektyvių duomenų apie respondentą nustatymas. Tai demografinė anketos dalis.
2. Ranginė skalė – šioje skalėje atsakymai eina griežtai didėjančia arba mažėjančia tvarka.
3. Intervalinė skalė – naudojama matuojant požymius, turinčius skaitmeninę išraišką. Skalės gali būti lyginiais ir nelyginiais intervalais.

Šiuolaikinės organizacijos nori turėti kompetentingus darbuotojus. Jų kompetencijai keliami dideli reikalavimai. Kaip rodo įvairūs tyrimai, darbdaviai nori, kad jų

darbuotojai turėtų tinkamą profesinę kompetenciją, gerus bendravimo gebėjimus, būtų atsakingi, kūrybiški, mokėtų užsienio kalbų ir dirbti kompiuteriu.

Kad organizacijos tikslai būtų pasiekti, būtina, kad kompetentingi darbuotojai ir jų vadovai ne tik aiškiai žinotų tikslus ir juos priimtų, bet ir aktyviai juos įgyvendintų. Taigi ko reikia mokytis Lietuvos organizacijų darbuotojams, kad jie atitiktų daugybę šiandienos reikalavimų?

Siekiant nustatyti kokie gebėjimai reikalingi darbuotojams, kokiomis priemonėmis siekiama ugdyti ir kelti specialistų kompetencijas organizacijose buvo atliktas tyrimas.

Tyrimo tikslui pasiekti buvo numatyti tokie uždaviniai:

1. Nustatyti kokie gebėjimai reikalingi specialistų darbe.
2. Atskleisti vadybos specialistų požiūrio į mokymąsi ir kompetencijų plėtojimą aspektus.
3. Išsiaiškinti kokiomis priemonėmis siekiama ugdyti ir kelti vadybos specialistų kompetencijas organizacijose.
4. Įvertinti organizacijos vadovų įtaką vadybos specialistų kompetencijų raiška.

Apklausa atlikta, respondentams atsakymus fiksuojant raštu. Pateikiant anketas respondentams paaiškinta, kad tyrimo metu gauti duomenys bus panaudoti tyrimo tikslams. Didelis dėmesys buvo skirtas klausimų formuluotei, pateikta anketos pildymo instrukcija. Norint išvengti didelės atsakymų įvairovės ir painiavos apdorojant duomenis, anketoje naudojami uždari klausimai, kurie įvertinami įvertinimais: visada, dažnai, kartais, niekada, nežinau. Prie kai kurių klausimų buvo palikta tuščia eilutė, į kurią respondentai galėjo įrašyti savo, tarp išvardintų, nesamą variantą.

Tyrimo dalyvavo 192 respondentai. Tai UAB „Rūta“ 20 darbuotojų, AB „Venta“ 43 darbuotojai, AB „Naujoji Rūta“ 36 darbuotojai, UAB „Putokšnis“ 21, AB SEB „Vilniaus bankas“ Šiaulių filiale 12, AB „Hansa bankas“ Telšių filiale 19 darbuotojų, AB bankas „Nord/LB Lietuva“ Telšių filiale 21 darbuotojas ir 20 atsitiktinai pasirinktų respondentų iš laisvai pasirinktų organizacijų. Pasirinkti respondentai yra dirbantys ir turi vadybinės darbo patirties, kuri yra svarbi vadovo ir vadybininko kompetencijai įvertinti. Respondentus pasirinkta grupuoti pagal lytį, amžių, užimamas pareigas, išsilavinimą, pajamas. Pasirinktų respondentų apklausos informacija padės nustatyti, kaip darbuotojų vadybinės kompetencijos sistema įtakoja organizacijos tobulėjimą.

Siekiant sąžiningų atsakymų apklausa buvo anoniminė. Tyrimo metu buvo siekiama gauti atsakymus į daugelį klausimų: kokių gebėjimų, respondentų nuomone, labiausiai reikalaujama jų darbe; ar šiuo metu mokosi; ar jų organizacijoje yra sudaromos sąlygos mokytis, tobulėti, kaip yra įtakojama darbuotojų kompetencijų raiška ir kt.

**Klausimyno darbuotojams apie darbuotojų kompetencijų kėlimą  
besimokančioje organizacijoje struktūra**

<b>Bloko pavadinimas</b>	<b>Bloko charakteristika</b>	<b>Požymių skaičius</b>
Įvadinė dalis	Supažindinimas su anketa	–
Bendra respondento charakteristika	Lytis. Amžius. Išsilavinimas. Stažas įmonėje. Pareigos. Ar šiuo metu studijuoja ar ne? Kur studijuoja? Studijų forma. Kokios pajamos?	9
Individualaus mokymosi tyrimas	Darbe reikalingi gebėjimai. Asmeninė nuostata mokymosi atžvilgiu. Asmeninės savybės individualiam mokymuisi.	4
Grupinio mokymosi tyrimas	Organizacijos apibūdinimas. Organizacijos aplinka. Mokymosi sąlygos. Mokymosi metodai.	6

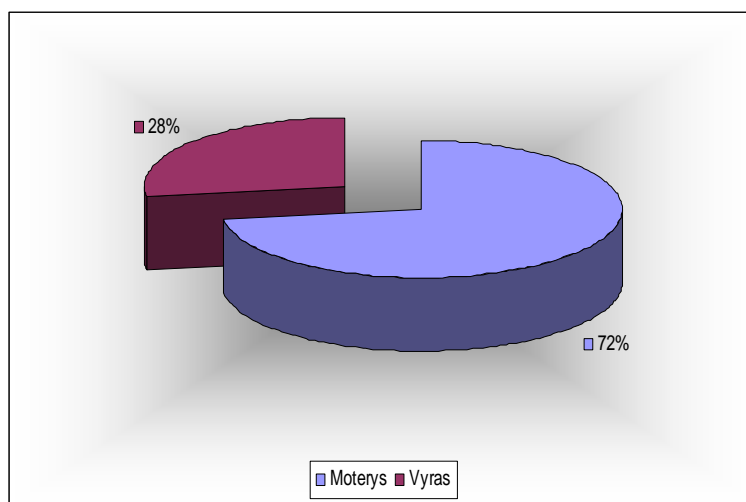
Duomenys sugrupuoti pagal naudojant minėtas tris skales: nominalinę, ranginę, intervalinę.

Tyrimo duomenys buvo apdoroti programa SPSS for Windows (Statistical Package for Social Science) ir paveikslai pateikti naudojant MS Excel programą ir SPSS for Windows programą.

## 2.2. Demografinių duomenų analizė

Tyrimo metu surinktos demografinės charakteristikos, įtakojančios tyrimų rezultatus. Atliekant duomenų statistinį apdorojimą, pagal šiuos duomenis bus galima iširti atskiras respondentų aibes, tirti kintamųjų priklausomybę nuo šių rodiklių interpretuojant gautus rezultatus, pateikti išvadas, kokie darbuotojų kompetencijų kėlimai priklauso nuo lyties, amžiaus, išsilavinimo bei užimamų pareigų.

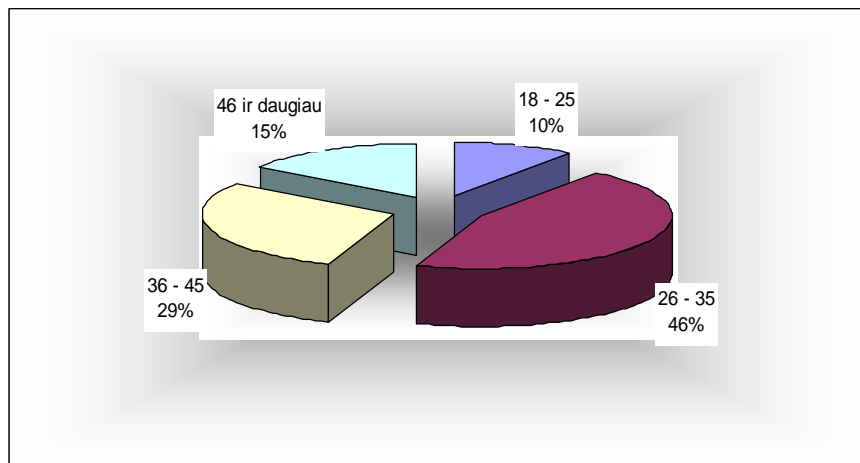
Respondentų pasiskirstymas pagal lytį pavaizduotas 2.1. paveiksle.



2. 1 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Dauguma apklausoje dalyvavusių respondentų yra moterys. Iš 192 apklaustųjų 72 procentai moterų, o 28 procentai vyrų. Respondentų lytis įtakoja jų nuomonę. N.L.Gage ir D.C.Berliner moksliniais tyrimais įrodė, jog moterys yra jausmingesnės, emocionalesnės. Vyrai labiau vertina teorijas, daugiau domisi mokslu. Šioje apklausoje labiau atspindės moterų nuomonė.

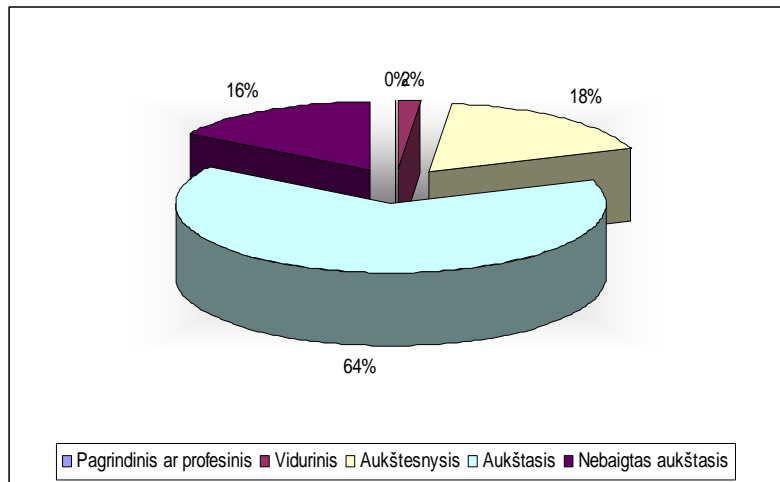




2.2.pav.Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Vidutinis apklausoje dalyvavusių respondentų amžius nuo 26 iki 35 metų. Kiek mažiau pasitaikantis amžius nuo 36 – 45. Mažiausia respondentų jauniausioje amžiaus grupėje nuo 18 iki 25 metų. Tyrimo rezultatai parodė, jog didžioji dalis dalyvavusių apklausoje yra vidutinio darbingo amžiaus, turintys didesnę darbinę patirtį, todėl galima teigti, kad atsakymai į anketos klausimus buvo tikslesni nagrinėjant kompetencijų plėtojimą organizacijose. Amerikiečių mokslininkų nuomone, 35 – 49 metai – pats produktyviausias amžius, tai – atsakomybės, jau susiformavusio autoriteto laikotarpis. Įvertinus šioje apklausoje dalyvavusių respondentų amžių tai sudarytų 50 procentų visų apklaustųjų. Tai gan didelis procentas, kuris parodo apklausos rezultatų tikslumą.

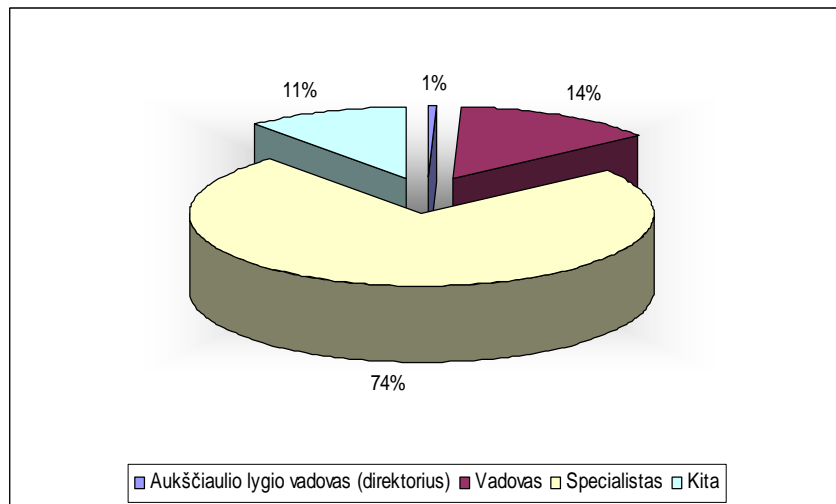
Respondentų buvo prašoma nurodyti savo išsimokslinimą. Jų pasiskirstymas pagal išsilavinimą pavaizduotas 2.3 paveiksle.



2.3.pav.Koks Jūsų išsilavinimas?

Net 64 apklaustųjų nurodė turintis aukštąjį išsilavinimą. Aukštesnįjį išsilavinimą turi 18 procentų. Ir 17 procentų turi nebaigtą aukštąjį išsilavinimą. Respondentų, turinčių vidurinį išsilavinimą buvo 2 procentai. Nuo išsilavinimo priklauso profesinių žinių bei įgūdžių lygis, pasitikėjimas šiais faktoriais.

Didžioji dalis apklaustųjų turi aukštąjį išsilavinimą, tai galima teigti, kad apklausos rezultatuose atsispindės išsilavinusių respondentų nuomonė.



2.4.pav.Kokias užimate pareigas?

Apklausoje dalyvavo 71 procentas specialistų, vadovų - 14 procentų ir aukščiausio lygio vadovų 1 procentas. Savo nuomonę apie darbuotojo kompetenciją

pareiškė 11 procentų respondentų, kurie užima kitas pareigas, nei buvo išvardinta anketoje. Didžioji dalis respondentų turi vadybinės darbo patirties.

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

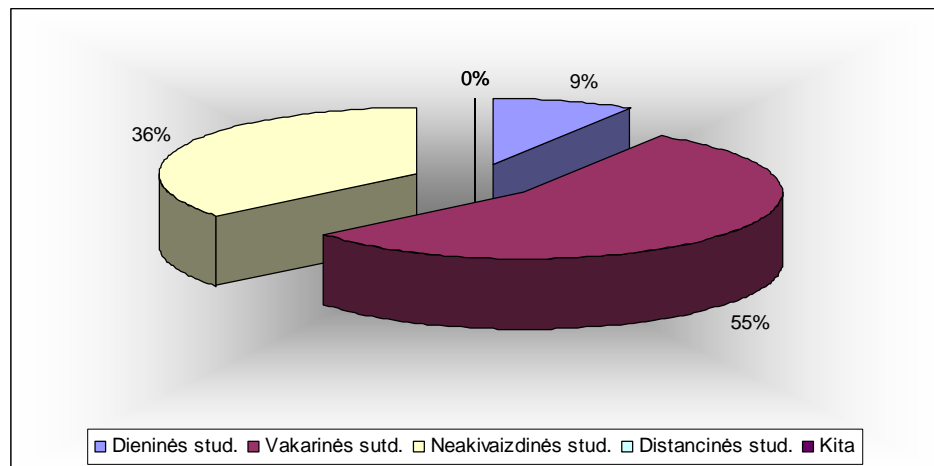
<b>Demografiniai kintamieji</b>	<b>Privalumai</b>	<b>Trūkumai</b>
Lytis	Mažai atlikta tyrimų, kuriuose ištirtas moterų požiūris į vadybinę kompetenciją	Apklaustos rezultatuose daugiausia atsispindės moterų nuomonė, nes apklausoje dalyvavo 72 procentai moterų, o vyrų 28 procentai.
Amžius	Daugiausia respondentų yra 26 – 35 metų (43 proc.), kiek mažiau 36 – 45(28 proc.). Šis amžius sąlygoja susiformavusį autoritetą bei atsakomybę, kas svarbu šiam tyrimui.	Tyrimas būtų tikslesnis, jei respondentų skaičius būtų didesnis intervale 36 – 45. tokio amžiaus darbuotojai turi didesnę darbinę patirtį.
Išsilavinimas	Kadangi didžioji dalis apklaustųjų turi aukštąjį išsilavinimą, tai sąlygoja, kad tyrime atsispindės išsilavinusių respondentų nuomonė.	Galėtų būti ir daugiau studijuojančių respondentų, tai labiau leistų panagrinėti įmonės darbuotojų tobulėjimą.
Darbo pobūdis	Visi apklausoje dalyvavę respondentai turi vadybinės darbo patirties, tai labai svarbu tiriant darbuotojo kompetencija, nes didesnis dėmesys kreipiamas į vadybinę kompetenciją.	Mažai apklausta vadovų.

Apibrėžus demografinius kintamuosius galima teigti, kad apklaustos rezultatai turėtų gana tiksliai apibrėžti kompetencijų svarbą bei įsisavinimą organizacijoje, nes dauguma respondentų turi aukštąjį išsilavinimą.

### 2.3. Darbuotojų požiūris į mokymąsi ir kompetencijų plėtojimą aspektai

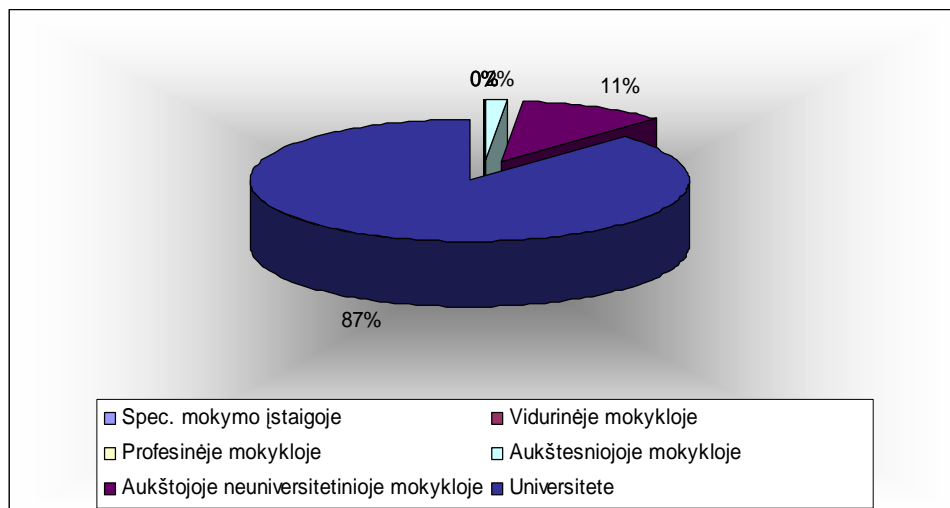
Kompetencijų plėtojimas visų pirma turi būti paties darbuotojo iniciatyva, noras tobulėti ( asmeninė motyvacija ir savęs vertinimas).

Kompetencija neįgyjama kaip tradicinė kvalifikacija, gavus diplomą. Ji dažniausiai pasiekama nuolat mokantis.



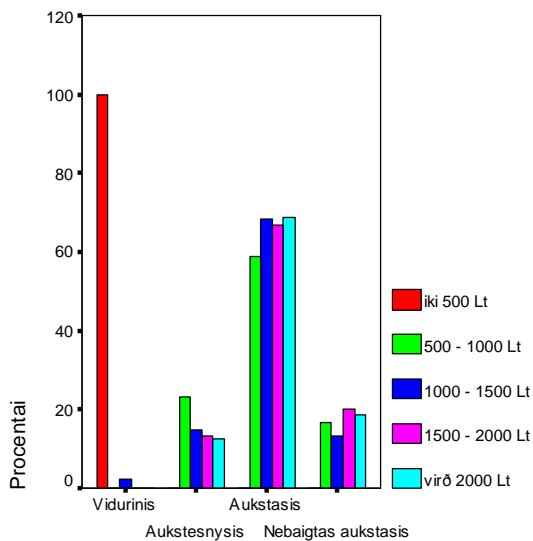
2.7. pav. Studijų forma

Anketoje buvo pateiktas klausimas: Ar šiuo metu mokotės, ar studijuojate? Didžioji dalis respondentų šiuo metu nesimoko, t.y. 71 procentas apklaustųjų. Mokosi 29 procentai respondentų. Iš jų 1 respondentas mokosi aukštesniojoje mokykloje, 11 procentų mokosi aukštojoje neuniversitetinėje mokykloje ir 87 procentai studijuoja universitete (2.7. pav.). Visi pažymėjo, kad universitete yra bakalaurinės studijos, tik iš jų atsakymų negalima išsiaiškinti ar tai jų pirmosios studijos, ar jie keičia kvalifikaciją? Daugiausia studijuoja jaunesnio amžiaus darbuotojų, t.y. 25 – 36 amžiaus grupėje. 55 procentai respondentų studijuoja vakarinėse studijose, 36 procentai – neakivaizdinėse studijose ir 9 procentai visų studijuojančių dieninėse studijose (2.8.pav.).

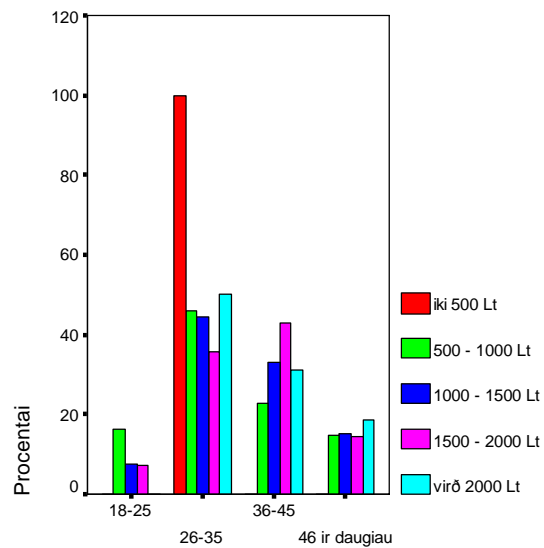


2.8.pav.Kur mokotės?

Yra manoma, kad kuo žmogus turi aukštesnį išsilavinimą, tai jo pajamos yra didesnės. Taip pat kuo išsilavinimas aukštesnis ir lengviau yra susirasti geresnį darbą. Tai išaiškėja ir palyginus darbuotojų išsilavinimą su gaunamomis pajamomis.(2.9.pav.). Iš grafiko galima pastebėti, kad žemiausią (vidurinį) išsilavinimą turintys darbuotojai uždirba iki 500 litų atlyginimo. Nuo 1000 iki 2000 litų atlyginimą gauna darbuotojai turintys aukštąjį išsilavinimą arba besimokantys darbuotojai. Jei lyginant pagal amžių, tai didesnį atlyginimą gauna darbuotojai nuo 26 iki 35 metų (2.10.pav.). Tokio amžiaus žmonės būna pabaigę universitetus ir yra suinteresuoti dar tobulėti, lankydami kursus ar paskaitas. Galime teigti, kad įgijusių tinkamą, reikalingą kvalifikaciją darbuotojų atlyginimai yra didesni, nei tų, kurių kvalifikacija yra žemesnė. Iš tiesu didesnis atlyginimas didina pasitenkinimą darbu. Tāt darbuotojai yra suinteresuoti mokytis ir tobulėti.

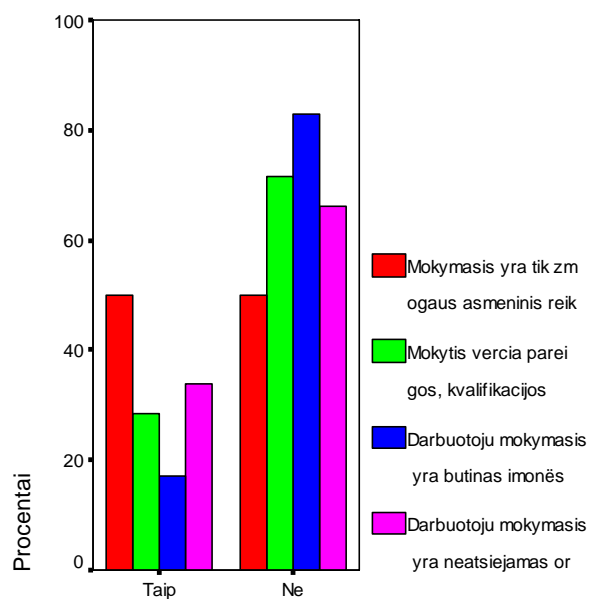


2.9. pav. Darbuotojų pajamos pagal išsilavinimą.



2.10. pav. Pajamos pagal darbuotojų amžių.

Respondentų buvo paprašyta išsakyti savo nuomone ir iš kelių išvardintų variantų išsirinkti sau tinkamą. (2.11.pav.). Iš grafiko galima matyti studijuojančių ir nestudijuojančių išsakytą nuomonę. Daugiausia, net 50 procentų, studijuojančių ir nestudijuojančių respondentų teigia, kad mokymasis yra tik žmogaus asmeninis reikalas, visiškai nesusijęs su darbu. Daugiausiai nestudijuojančių, net 93 procentai, mano, kad mokymasis yra būtinas įmonės tikslų pasiekimui ir rezultatyvumui. Septyniasdešimt vienas procentas nestudijuojančių mano, kad mokytis verčia pareigos, kvalifikacijos kėlimas, noras gauti didesnę atlyginimą. Su šiuo teiginiu sutinka ir septyniolika procentų studijuojančių. Kiek studijuojančių (29 proc.) mano, kad mokytis verčia pareigos, kvalifikacijos kėlimas, noras tobulėti. Trisdešimt keturi procentai studijuojančių respondentų mano, kad darbuotojų mokymasis yra neatsiejamas organizacijos tobulinimo, vystymo veiksnys. Besimokančiai organizacijai svarbu, kad darbuotojai suprastų mokymosi ir tobulėjimo svarbą.



2.11. pav. Studijuojančių ir nestudijuojančių požiūris į mokymąsi

Įdomu ir kaip respondentai pagal užimamas pareigas galvoja apie mokslą.(žr.2.1.lentelė). Iš lentelėje pateiktų duomenų galima pastebėti, kad didžioji dalis specialistų (41 proc.) pritaria teiginiui, kad darbuotojų mokymasis yra neatsiejamas organizacijos tobulinimo, vystymo veiksnys. Vadovai taip pat pritaria šiai nuomonei (52 proc.). Taigi galima teigti, kad vadovai žiūri strategiškai į organizacijos plėtojimo galimybes ir jos tobulėjimą. Panašūs duomenys yra ir asmenines nuostatas sulyginus su išsilavinimu.(3.2.lentelė). Studijuojantys (67 proc.) ir aukštąjį išsilavinimą turintys (42 proc.) respondentai pritaria, kad darbuotojų mokymasis yra neatsiejamas organizacijos tobulinimo, vystymo veiksnys. Su šiuo teiginiu sutinka ir 41 procentas respondentų, turinčių aukštesnįjį išsilavinimą, o 34 procentai respondentų su tokiu išsilavinimu dar pritaria ir teiginiui, kad darbuotojų mokymasis yra būtinas įmonės tikslų pasiekimui ir rezultatyvumui.

Apibendrinant gautus duomenis, nustatyta, kad, didžioji dalis respondentų sutinka, kad kvalifikacijos kėlimas, tobulėjimas, didesnė kompetencija yra būtina besimokančiai organizacijai.

2.1 lentelė

## Asmeninė nuostata apie mokymąsi pagal pareigas

			<b>Asmeninė nuostata</b>				N
			Mokymasis yra tik žmogaus asmeninis reikalas, visiškai nesusijęs su darbu.	Mokyti verčia pareigos, kvalifikacijos kėlimas, noras gauti didesnį atlyginimą.	Darbuotojų mokymasis yra būtinas įmonės tikslų pasiekimui ir rezultatyvumui.	Darbuotojų mokymasis yra neatsiejamas organizacijos tobulinimo, vystymo veiksnys.	
<b>Jūsų pareigos</b>	Aukščiausio lygio vadovas (direktorius)	N				1	1
		%				100,0%	100,0%
	Vadovas	N		6	6	13	25
		%		24,0%	24,0%	52,0%	100,0%
	Specialistas	N	2	49	26	53	130
		%	1,5%	37,7%	20,0%	40,8%	100,0%
	Kita	N		4	3	14	21
		%		19,0%	14,3%	66,7%	100,0%
<b>N</b>		N	2	59	35	81	177
		%	1,1%	33,3%	19,8%	45,8%	100,0%

N- respondentų skaičius

2.2. lentelė

## Asmeninė nuostata pagal išsilavinimą.

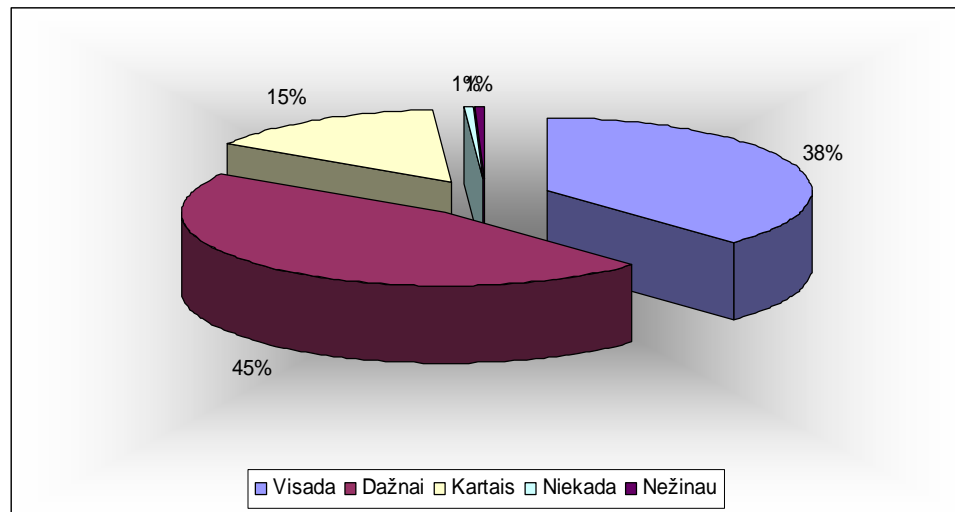
			<b>Asmeninė nuostata</b>				N
			Mokymasis yra tik žmogaus asmeninis reikalas, visiškai nesusijęs su darbu.	Mokyti verčia pareigos, kvalifikacijos kėlimas, noras gauti didesnį atlyginimą.	Darbuotojų mokymasis yra būtinas įmonės tikslų pasiekimui ir rezultatyvumui.	Darbuotojų mokymasis yra neatsiejamas organizacijos tobulinimo, vystymo veiksnys.	
<b>Jūsų išsilavinimas</b>	Vidurinis	N	1	1		1	3
		%	33,3%	33,3%		33,3%	100,0%
	Aukštesnysis	N	1	7	11	13	32
		%	3,1%	21,9%	34,4%	40,6%	100,0%
	Aukštasis	N		45	23	49	117
		%		38,5%	19,7%	41,9%	100,0%
	Nebaigtas aukštasis	N		9	1	20	30
		%		30,0%	3,3%	66,7%	100,0%
		N	2	62	35	83	182
		%	1,1%	34,1%	19,2%	45,6%	100,0%

N-respondentų skaičius



Organizacijoms reikia nuolat keistis iš vidaus, o taip pat prisitaikyti prie išorės aplinkos pokyčių. Organizacijų darbuotojai gali skatinti pokyčius ir naujoves arba tapti didžiausia kliūtimi juos diegiant(48).

Respondentų buvo paprašyta atsakyti į klausimus susijusius su jų individualiu mokymusi. Tam buvo pateiktas klausimų blokas. Labai svarbu, kad patys darbuotojai būtų suinteresuoti mokytis. Tai yra besimokančios organizacijos dalis. Organizacija tobulėja tada, kai patys darbuotojai siekia tobulėti.



2.12. pav. Ar Jūs pasitikite savimi?

Respondentų buvo paklausta – ar jie jaučiasi pasitikintys savimi? Dauguma respondentų teigia, kad pasitiki savimi. Iš jų 45 proc. savimi pasitiki visada, o 38 proc. dažnai. Penkiolika procentų savo jėgomis pasitiki kartais. (žr.2.12.pav.) Galima teigti, kad besimokančiai organizacijai labai svarbu, jog darbuotojai pasitikėtų savo jėgomis. Taip pat respondentų buvo paklausta - ar turi savęs ugdymo planą.(žr.16.priede) Trisdešimt septyni proc. respondentų teigia, kad planuoja savo mokymąsi. Apie savo ugdymo planą 21 proc. galvoja visada, 21 proc.apklaustųjų teigia, kad apie tokį planą pagalvoja tik kartais. Iš to seka išvada, kad ugdymo planavimas yra svarbus individualiame mokymesi, nes savęs ugdymas yra neatsiejamas nuo karjeros planavimo. Apie savo karjerą visada visada galvoja ir ją planuoja net 35 procentai respondentų, 25 proc. savo karjerą planuoja dažnai. Taigi, galima teigti, kad dauguma išsilavinusių ar turinčių aukštąjį išsilavinimą darbuotojai dažnai galvoja apie savo karjerą.

Keturiasdešimt aštuoni procentai respondentų įvertino, kad jie sugeba bendrauti. Šis gebėjimas yra neatsiejamas nuo sėkmingo darbo ir tobulėjimo. Dauguma respondentų teigia, kad yra pakankamai savarankiški darbe (51 proc.). Nors daugelis darbuotojų susiduria su dinamiška ir kintančia aplinka, prie kurios reikia prisitaikyti, tačiau kaip matome iš tyrimo duomenų (59 proc.), jie dažniausiai greitai sugeba prisitaikyti prie pokyčių. Jų yra iniciatyvūs teigia 51 proc. respondentų ir spėja atlikti visus jiems patikėtus darbus tinkamai ir laiku (61 proc.). tačiau savo individualius ugdymo planus su vadovais, Kompetencijos ugdymo centrais aptaria tik 12 procentų respondentų. Tai galima teigti, kad darbuotojai linkę savarankiškai planuoti savo ugdymą.

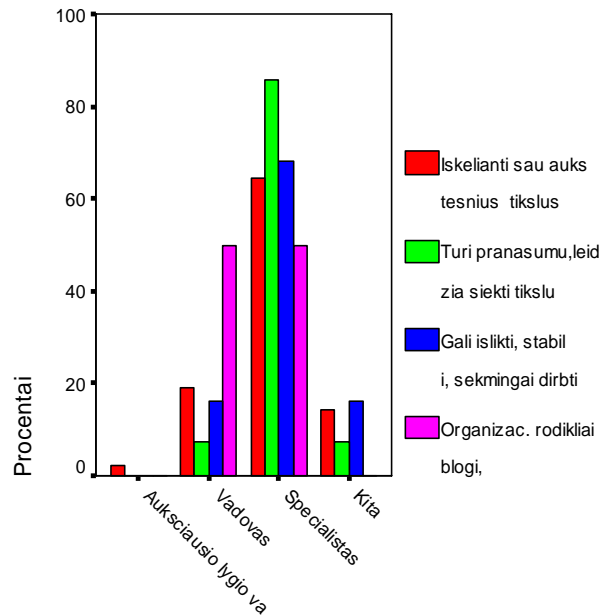
Taip pat siekėme išsiaiškinti – ar studijuojantys ir nestudijuojantys (ar baigę studijas) respondentai pritaiko įgytas žinias savo darbe.(žr. 5 priedas). Iš grafiko aišku, kad geriau įgytas žinias savo darbe pritaiko tie, kurie nesimoko ar jau yra baigę savo studijas ( 73 proc.), jei lyginant su studijuojančiais, įgytas žinias savo darbe pritaiko mažiau respondentų ( 28 ir 27 proc.). Tarp baigusių studijas nebuvo teigiančių, kad iš vis įgytų žinių darbe nepritaiko.

## **2.4. Organizacijos taikomos kompetencijų kėlimo priemonės**

Kompetentingi darbuotojai nebūna amžinai kompetentingi. Įgūdžiai užsimiršta, blėsta ir gali būti nebepanaudojami. Dėl to organizacijos, kurios rūpinasi savo darbuotojais kasmet mokymui skiria nemažai lėšų. Mokymas gali apimti viską, pradedant darbuotojų mokymu darbo vietoje ir baigiant sudėtingais kursais.

Organizacijos, norėdamos, kad jų darbuotojai pastoviai tobulėtų ir taptų kompetentesni, organizuoja įvairius kursus. Anketoje buvo išvardinta keletą kursų ir respondentai turėjo pažymėti kokiuose kursuose per paskutinius tris mėnesius jie dalyvavo.

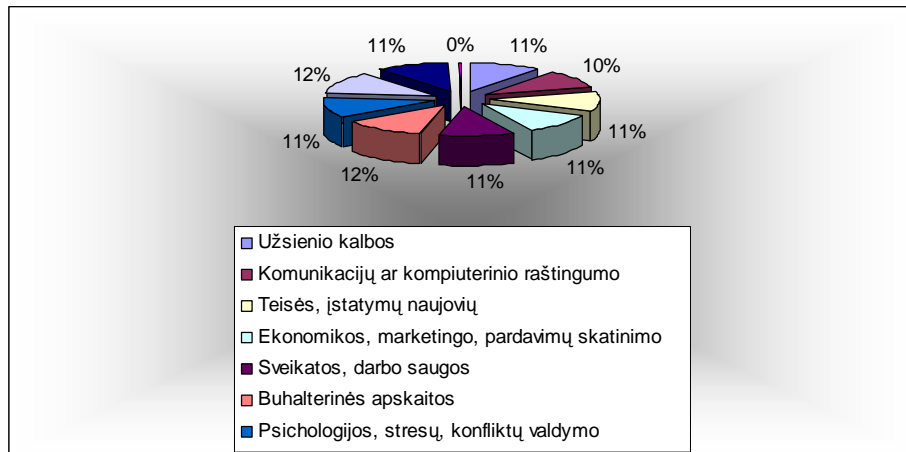
Respondentų buvo paprašyta apibūdinti savo organizacija. Buvo pateikti keturi variantai iš kurių jie galėjo pasirinkti sau tinkamą.( žr.2.13. pav.)



2.13. pav. Įmonės apibūdinimas pagal pareigas.

Iš grafiko matyti, kad 86 procentai specialistų mano, kad jų organizacija turi tam tikrų pranašumų, kurie leidžia siekti strateginių tikslų. Tačiau šiam teiginiui pritaria tik 7 procentai vadovų. Devyniolika procentų vadovų mano, kad jų organizacija yra pakankamai savarankiška ir pajėgi įgyvendinti nepriklausomą strategiją, 16 proc. mano, kad įmonė gali išlikti ir sėkmingai dirbti daugelį metų, tačiau galimybės pagerinti esamą padėtį nėra didelės. Ir 50 procentų vadovų mano, kad organizacijos rodikliai yra blogi ir nėra būdų jiems pagerinti. Toks pat procentas specialistų taip pat pritaria šiam teiginiui.

Akivaizdu, kad vadovai plačiau žvelgia į organizacijos kasdienybę ir labiau pamato teigiamas ir neigiamas puses. Jiems yra lengviau įvertinti organizacijos siekius.

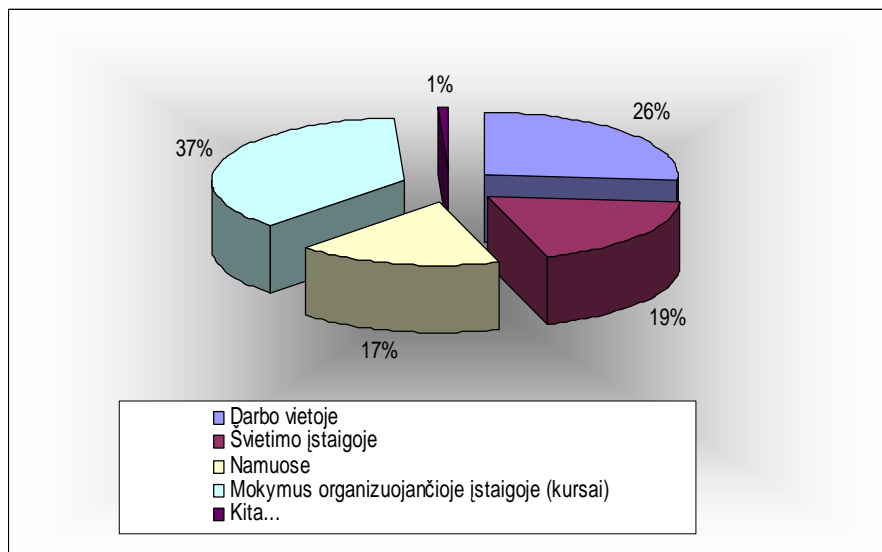


2.14.pav. Kokiuose kursuose teko dalyvauti?

Iš 2.14 paveikslo galime pastebėti, kad populiariausi kursai yra buhalterinės apskaitos, taip pat užsienio kalbų. Ne ką mažiau svarbūs yra ir kompiuterinio raštingumo kursai, bendravimo etiketo ir kiti kursai.

Organizacijų vadovai, norėdami, kad jų darbuotojai galėtų gilinti savo žinias, ar užpildyti spragas, pateikia įvairių kursų spektrą. Kurie yra naudingi, renkasi patys darbuotojai.

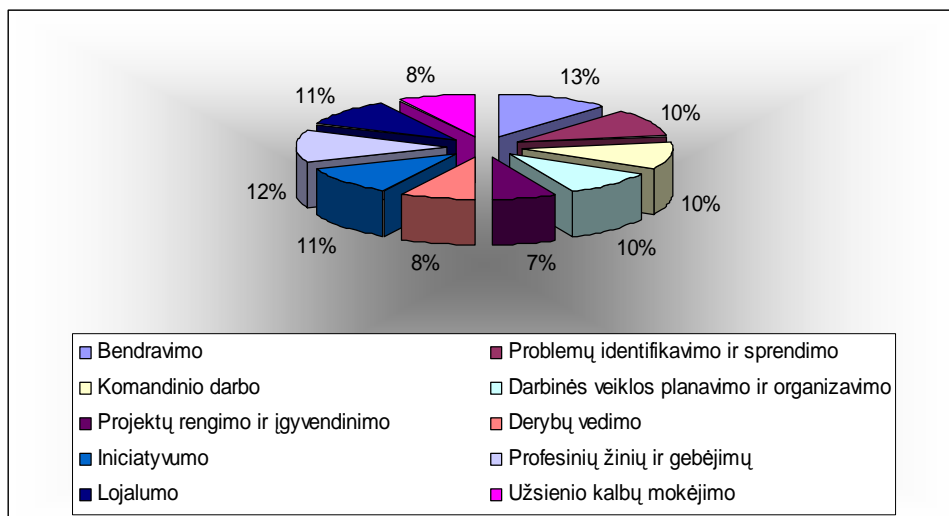
Kursai dažniausiai yra organizuojami kursus organizuojančioje įmonėje ( 37 proc.), darbo vietoje (26 proc.). Keli respondentai atsakė, kad mokosi ir namuose ( 17 proc.). 19 procentų respondentų reikiamų žinių, tinkančių darbui, gauna ir besimokydami universitetuose ar kitose švietimo įstaigose.(2.15.pav.)



2.15.pav. Mokymai dažniausiai vykdomi šiose vietose

Taigi žinias darbuotojai gauna ne tik baigę aukštąsias mokyklas ar dar besimokydami, bet ir lankant kursus, nuolat tobulėdami.

Respondentų buvo paklausta kokie asmeniniai gebėjimai reikalingi darbe?(2.16.pav.)

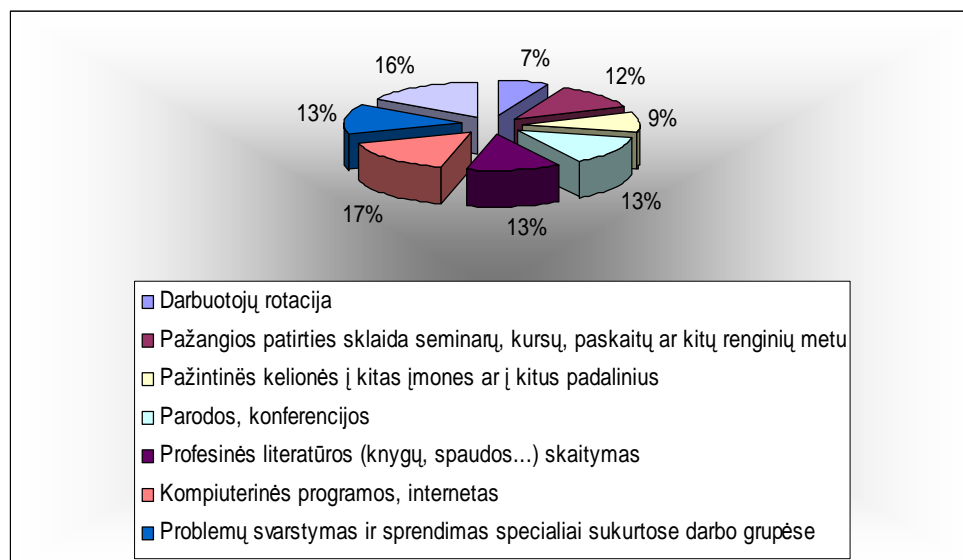


2.16.pav.Kokie asmeniniai gebėjimai reikalingi Jūsų darbe?

Daugiausiai respondentų pasirinko bendravimą (13 proc.). Gebėjimas perteikti savo mintis suprantamai ir įtikinamai yra labai svarbus vadybininko įgūdis ir kompetencijos bruožas. Tai patvirtina J.A.F. Stoner teiginį, kad efektinga komunikacija ypač svarbi kaip bendra vadovų valdymo, proceso planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės gija (52). Bendravimo sėkmę lemia: gebėjimas organizuoti, derėtis, gebėjimas užmegzti santykius bei juos analizuoti, o tai yra labai svarbus vadybinės kompetencijos bruožas. Bendraujama yra ir pasitarimų, posėdžių derybų metu. Be bendravimo nevyktų sklandus darbas. Netgi taikant ir kitus gebėjimus niekaip neapsieisime be bendravimo. Tai vienas iš pagrindinių gebėjimų. Bendravimo sėkmę lemia: gebėjimas organizuoti, derėtis, gebėjimas užmegzti santykius bei juos analizuoti, o tai yra labai svarbus vadybinės kompetencijos bruožas. Todėl net 12 procentų respondentų bendravimą laikė viena iš svarbiausių asmeninių savybių reikalingų darbe. Taip pat labai svarbūs yra profesinės žinios ir jų gebėjimas pritaikyti darbe (12 proc.). Svarbu, kad universitete ar kursuose įgytas žinias darbuotojai sugebėtų pritaikyti ir jomis pasinaudoti savo profesinėje veikloje. Iniciatyvumas (11 proc.) ir lojalumas (11 proc.) yra kiekvieno žmogaus asmeninė savybės. Jas mes išsiugdome patys. Labai svarbu organizacijoje formuoti tokią vidinę kultūrą, kuri

užtikrintų kiekvieno darbuotojo asmeninės iniciatyvos pasireiškimą. Anketoje respondentai šiuos gebėjimus išskyrė kaip vienus iš svarbiausių. Norint, kad organizacija pasiektų savo užsibrėžtų tikslų, reikia, kad jos darbuotojai būtų iniciatyvūs ir jai atsidadę. Ne ką mažiau svarbūs ir kiti gebėjimai: problemų identifikavimo ir sprendimo (10 proc.), komandinio darbo (10 proc.), darbinės veiklos planavimo ir organizavimo (10 proc.), projektų rengimo (7 proc.) užsienio kalbų (8 proc.). Dauguma mano pasirinktų organizacijų bendradarbiauja su užsienio įmonėmis. Darbuotojai savo žinias tobulina ir organizuojamose užsienio kalbų kursuose.

Galima teigti, kad labai svarbių gebėjimų kategorijoje dominuoja bendravimo ir profesinių žinių ir gebėjimų pritaikymo darbe gebėjimai. Tuo tarpu prie mažiau svarbių priskiria derybų vedimo (8 proc.), projektų rengimo ir įgyvendinimo (nurodė 7 proc.).



2.17.pav. Ar Jūsų organizacijoje darbuotojų mokymui(si) naudojami šie metodai

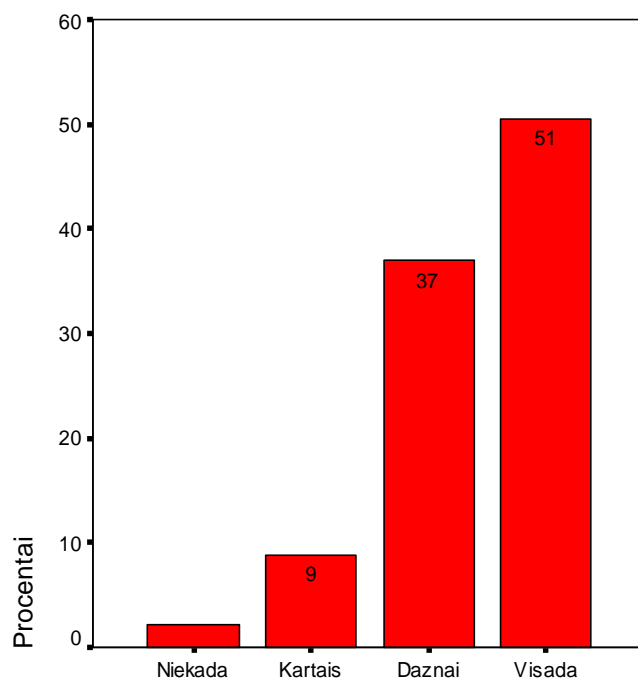
Respondentų buvo paklausta kokie metodai naudojami jų mokymui arba kokius jie patys naudoja besimokydami. (2.17.pav.) Daugiausiai naudojamas yra kompiuterinės programos ir internetas (17 proc.) Atsižvelgiant į tai, kad organizacijos yra vis labiau kompiuterizuojamos, diegiamos naujos programos. Tai ir organizacijose dirbantys darbuotojai kasdien turi žengti koją kojon su besivystančia technika, domėtis naujovėmis. Kaip ir anksčiau minėtame klausime, kompiuterinio raštingumo kursai tarp darbuotojų yra populiarūs.

Organizacijos naudoja ir darbuotojų rotacijos metodą. Jį renkasi 16 procentų respondentų. Tai reiškia, kad vyksta bendradarbiavimas tarp įmonių ir naujovių bei žinių apsikeitimas, tobulinimas. Taip pat organizacijos dalyvauja parodose bei konferencijose (13

proc.) Dalyvaudami parodoje ar konferencijoje darbuotojai yra priversti tobulėti ir semtis naujovių. Profesinės literatūros skaitymą renkasi trylika procentų respondentų. Pažintines keliones į kitas įmones ar padalinius renkasi 9 procentai apklaustųjų. Darbuotojų mokymai vyksta ir seminarų, paskaitų metu (12 proc.). Taip pat specialiai sukurtose grupėse (13proc.). Vadovai ar kiti turintys didesnę patirtį darbuotojai naujokus pamoko rečiau. Šį metodą taiko tik septyni procentai respondentų.

Galima teigti, kad mokymai dažniausiai didesnėse grupėse ar susibūrimuose. Pavieniui mokymai vyksta rečiau.

Anketose buvo prašoma respondentų išsakyti savo nuomonę – ar yra organizacijose sudarytos tinkamos sąlygos mokytis, pasidalinti turima patirtimi.(žr.2.18.pav.).



2.18. pav. Ar profesinėje veikloje reikia mokytis visą gyvenimą?

Kaip matome iš tyrimo duomenų, nuomonės pasiskirsto taip - 51 procentas respondentų sako, kad mokytis reikia visą gyvenimą visada. T.y. pastoviai. Devyni procentai respondentų teigia, kad mokosi retai. Tik 3 procentai teigia, kad jų anksčiau įgytų žinių pakanka darbe ir jiems nereikia mokytis visą gyvenimą.

Galima teigti, kad įmonių darbuotojai pritaria tai nuomonei, kad tobulėti, kelti savo kvalifikaciją reikia visą gyvenimą. Akivaizdu, kad tobulėti reikia, nes tobulėja esančios ir atsiranda naujos technologijos, didėja klientų poreikiai.

Ar organizacija sudaro galimybes mokytis?

2.3. lentelė.

			Organizacija sudaro galimybę mokytis visiems organizacijos nariams.					N
			Nežinau	Niekada	Kartais	Dažnai	Visada	
Ar šiuo metu mokotės ar studijujete	Taip	N	12	6	15	16	7	56
		%	21,4%	10,7%	26,8%	28,6%	12,5%	100,0%
	Ne	N	22	3	40	45	26	136
		%	16,2%	2,2%	29,4%	33,1%	19,1%	100,0%
N		N	34	9	55	61	33	192
		%	17,7%	4,7%	28,6%	31,8%	17,2%	100,0%

N- respondentų skaičius

Analizuojant 2.3. lentelės duomenis pastebima, kad 42 procentų studijuojančių ir 52 proc. nestudijuojančių teigia, jog jų organizacijose yra sudarytos tinkamos sąlygos mokytis. Trisdešimt du procentai studijuojančių respondentų teigia, kad jiems mokytis sąlygos nėra sudarytos. Taip pat mano ir 47 procentai nestudijuojančių.

Taip pat respondentų buvo paklausta – ar vadovai palaiko darbuotojų mokymąsi švietimo įstaigose, ar skatina materialiai (2.4.lentelė). Trisdešimt procentų respondentų teigia, kad jų mokymąsi švietimo įstaigose vadovai palaiko ir skatina materialiai. Didžioji dalis apklaustųjų teigia, kad jų mokymosi neskatina materialiai.

2.4. lentelė

Ar vadovai skatina mokymąsi materialiai?

			Ar materialiai skatinamas profesinės kvalifikacijos kėlimas?					N
			Nežinau	Niekada	Kartais	Dažnai	Visada	
Ar šiuo metu mokotės ar studijujete	Taip	N	9	21	20	4	2	56
		%	16,1%	37,5%	35,7%	7,1%	3,6%	100,0%
	Ne	N	19	43	48	15	11	136
		%	14,0%	31,6%	35,3%	11,0%	8,1%	100,0%
N		N	28	64	68	19	13	192
		%	14,6%	33,3%	35,4%	9,9%	6,8%	100,0%

N- respondentų skaičius



Labai svarbu, kad vadovai skirtų daug dėmesio darbuotojų mokymui ir mokymuisi. Pasirinktų organizacijų 48 procentai studijuojančių respondentų mano, kad jų vadovai yra teigiamai nusiteikę į jų mokymąsi ir jį palaiko. Tik 11 procentų apklaustųjų, kurie studijuoja, teigia, kad vadovai yra neigiamai nusiteikę ir jų mokymosi nepalaiko. Jei analizuojant nestudijuojančių nuomonę, tai 59 procentai respondentų sutinka, kad jų mokymąsi vadovai palaiko, tik 4 procentai sako, kad vadovai nepalaiko mokymosi.

2.5.lentelė.

Ar vadovai palaiko darbuotojų mokymąsi?

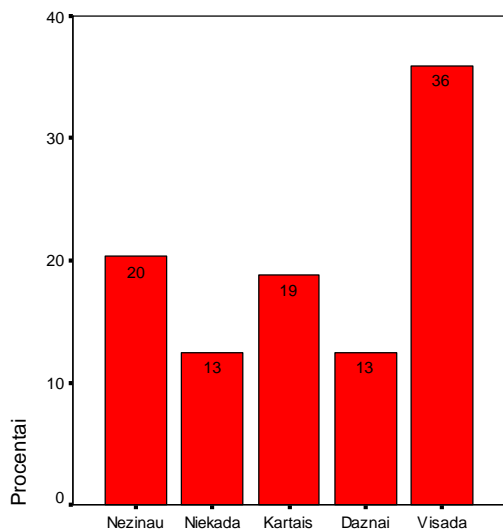
			Ar vadovai palaiko darbuotojų mokymąsi švietimo įstaigoje?					N
			Nežinau	Niekada	Kartais	Dažnai	Visada	
Ar šiuo metu mokotės ar studijuojate ?	Taip	N	4	6	19	13	14	56
		%	7,1%	10,7%	33,9%	23,2%	25,0%	100,0%
	Ne	N	15	3	38	41	39	136
		%	11,0%	2,2%	27,9%	30,1%	28,7%	100,0%
N		N	19	9	57	54	53	192
		%	9,9%	4,7%	29,7%	28,1%	27,6%	100,0%

N – respondentų skaičius

Šiuo atveju galima teigti, kad sąlygos mokytis, kelti kvalifikaciją yra sudarytos. Vadovai yra teigiamai nusiteikę ir siekia, kad jų darbuotojai mokytųsi ar keltų kvalifikaciją. Tik, galbūt, ne visi darbuotojai jomis pasinaudoja.

Taip pat labai svarbu kokias sąlygas įmonė sudaro naujai atėjusiems darbuotojams. Kaip naujieji darbuotojai yra įtraukiami į organizacijos darbą? (žr. 2.19. pav.) Naujai atėjęs darbuotojas atsineša į organizaciją įgytas žinias, turimą patirtį, kuri gali būti naudinga organizacijos kūrimuisi ir tobulėjimui. Svarbu kaip įmonės vadovai ir kiti darbuotojai sugebės pateikti ir išaiškinti organizacijos tikslus ir siekius.

Į šį klausimą 36 procentai respondentų atsakė, kad toks kursas jų organizacijose yra. Tai galima teigti, kad organizacijų vadovai yra suinteresuoti, jog nauji darbuotojai greitai ir tiksliai perprastų įmonės veiklą, taisykles. Kad darbuotojas kuo tiksliau galėtų pritaikyti savo žinias įmonės naudai.



2.19. pav. Ar yra įmonėje įvadinis kursas naujiems darbuotojams?

Organizacijų darbuotojų buvo paprašyta, kad nurodytų kurie veiksniai organizacijoje iš išvardintų skatina mokymąsi.(2.6.lentelė). Buvo išvardinti tokie veiksniai: naujų technologijų atsiradimas, konkurencija, klientų poreikiai, darbuotojų poreikiai, kokybės užtikrinimas, kaita organizacijoje. Iš atlikto tyrimo galime pastebėti, kad 81 proc. vadovų ir 70 proc. specialistų teigia, jog naujų technologijų atsiradimas skatina mokymąsi. Tai yra aktualu besimokančioms organizacijoms, nes organizacijos įdiegamos pažangias naujas technologijas, skatina darbuotojų pastovų mokymąsi ir tobulėjimą. Nemažiau mokymąsi skatina ir konkurencingumas (65 proc. vadovų ir 61 proc. specialistų), klientų poreikiai (62 proc. vadovų ir 65 proc. specialistų), darbuotojų poreikiai (39 proc. vadovų, 37 proc. specialistų), kokybės užtikrinimas (73 proc. vadovų ir 67 proc. specialistų), kaita organizacijoje (31 proc. vadovų, 32 proc. specialistų). Kaip jau ir buvo minėta anksčiau, labiausiai mokymąsi skatina naujų technologijų atsiradimas. Taip pat konkurencija, klientų poreikiai, kokybės užtikrinimas.

Galima daryti tokią išvadą, kad darbuotojų mokymasis yra neatsiejamas organizacijos tobulinimo, vystymo veiksnys. Ir tą mokymąsi skatina naujų technologijų atsiradimas, konkurencija, kokybės užtikrinimas ir klientų poreikiai.

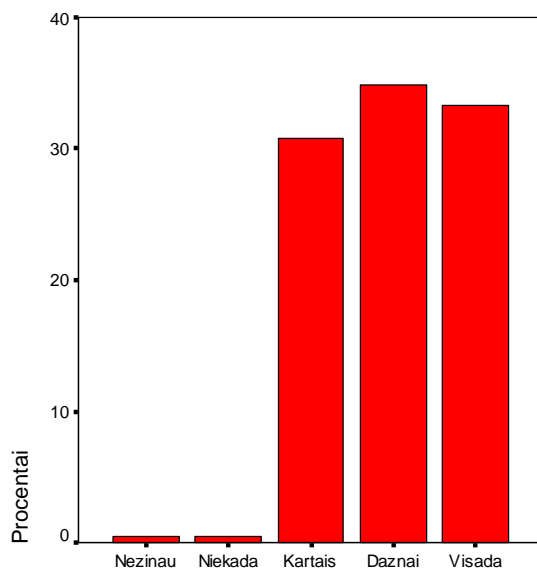
## Kokie veiksniai skatina mokymąsi pagal pareigas

2.6. lentelė

Veiksniai skatinantys mokymąsi	Vadovai	Specialistai
Naujų technologijų atsiradimas	81 proc.	70 proc.
Konkurencija	65 proc.	61 proc.
Klientų poreikiai	62 proc.	65 proc.
Darbuotojų poreikiai	39 proc.	37 proc.
Kokybės užtikrinimas	73 proc.	67 proc.
Kaita organizacijoje	31 proc.	32 proc.

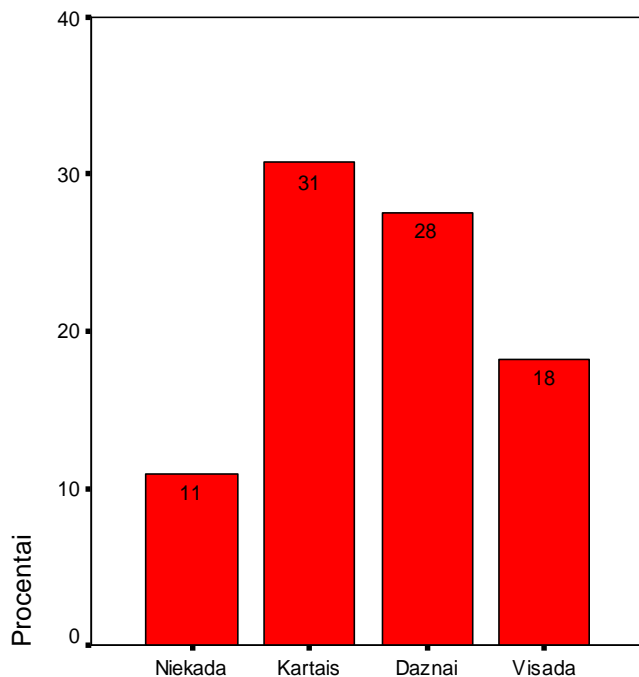
Lietuvoje ne visos įmonės, lėšų atžvilgiu, gali savo visus darbuotojus siųsti į kursus užsienyje ar Lietuvoje. Todėl labai svarbu, kad įgytos žinios būtų perteikiamos visiems organizacijos darbuotojams. Nuo to priklauso įmonės tobulėjimas ir sėkmingas darbas. Respondentų buvo paklausta- ar jie dalijasi su savo kolegomis įgytomis žiniomis(žr.2.20 pav.)?

Visada, savo kitur įgytas žinias, dalinasi 35 proc. ir 33 procentai apklaustųjų. Ir tik 2 procentai respondentų teigia, kad žinias naudoja tik savo darbui ir su savo kolegomis jomis nesidalina.



2.20.pav. Ar dalijatės su savo kolegomis turima patirtimi?

Galima daryti tokią išvadą, kad įgytomis žiniomis labiau linkę dalintis vadovai (žr.18 priedą). Jie žiūri strategiškai į organizacijos plėtojimo galimybes ir siekia, kad jų darbuotojai savo darbą atliktų kokybiškai ir kvalifikuotai.



2.21.pav. Ar turite organizacijoje lyderį?

Kai kurios organizacijos turi savo lyderius. Tai yra tie darbuotojai iš kurių yra mokomasi, jie dalijasi savo patirtimi. Respondentų buvo paklausta ir apie lyderius jų organizacijose. Aštuoniolika procentų respondentų teigia, kad jų organizacijose lyderiai yra ir naudojami lyderių sukaupta patirtimi (žr.14 priedą). Tik 11 procentų respondentų teigia, kad tokios pagalbos jiems nereikia ir ja nesinaudoja.(žr.2.21.pav.)

Išanalizavus gautus duomenis nagrinėjant darbuotojų kompetencijų kėlimą, galima teigti, kad organizacijos naudoja daugybę metodų darbuotojų kompetencijai gerinti, jai kelti. Organizacijos rengia įvairius kursus, reikalingus darbuotojų kompetencijai tobulinti, investuoja daug pinigų į tai. Darbuotojai pripažįsta didelę kompetencijos svarbą jų darbe. Tai yra neatsiejama nuo besimokančios organizacijos. Šis teiginys pagrindžia iškeltą hipotezę, kad darbuotojų kompetencijų kėlimas yra neatsiejamas organizacijos tobulinimo, vystymo, tikslų pasiekimo ir rezultatyvumo veiksnys

## IŠVADOS

1. Kompetencija – tai žmogaus gebėjimas veikti, sąlygotas individo žinių, įgūdžių, gabumų, asmeninių savybių, vertybių, požiūrio į darbą. Kompetencija nusako priežastinį ryšį: asmens motyvai ir charakteris apsprendžia jo elgsenos modelį arba sugebėjimus, o pastarieji lemia veiklos rezultatus.
2. Kompetencijų ugdymą lemia: pačių darbuotojų rodoma iniciatyva tobulėti (tai asmeninė motyvacija, savęs vertinimas), tiesioginio vadovo sudaromos sąlygos augti ir pavaldiniui teikiami patarimai, organizacijos vadovybės teikiamos mokymuisi reikiamos priemonės.
3. Remiantis L. Jovaišos, P. Jucevičienės, D. Lepaitės ir kitų teoretikų kompetencijos sąvokos apibrėžimais, galima išskirti tokias pagrindines kompetenciją nusakančias komponentes: asmenybės savybės; žinios, mokėjimai; gebėjimai; įgūdžiai; požiūriai; efektyvi veikla, veiksmai, elgesys; elgesio pasekmė; asmenybės aktyvumo forma ir t.t.
4. Vadybinės kompetencijos sampratai organizacijose didžiausia įtaką daro organizacinė kompetencija, kuri formuojama priklausomai nuo organizacijos kultūros ir išorės aplinkos. Vadybinė kompetencija atskirose organizacijose gali būti suvokiama nevienodai.
5. Besimokanti organizacija tai,- mokymosi skatinimas, mokymosi gebėjimų vystymas, mokymosi tempas, žinių kūrimas, pokyčiai organizacijoje, jos veikloje, tarpusavio santykiuose. Mokymasis – centrinė organizacijos kultūros vertybė.
6. Išanalizavus tyrimo duomenis bei atlikus kiekybinio tyrimo duomenų interpretaciją, galima teigti, 78 proc. apklaustų specialistų mano, jog profesinėje veikloje mokytis reikia visą gyvenimą. Daugelis vadybos specialistų susiduria su dinamiška ir kintančia aplinka, prie kurios reikia prisitaikyti: tyrime buvo pastebėta, kad 59 procentai respondentų sugeba prisitaikyti prie pokyčių.  
Tyrime buvo nustatyta, jog geriau įgytas žinias savo darbe pritaiko tie, kurie nestudijuoja ar yra baigę studijas, yra kvalifikuoti vadybos specialistai (73 proc.), o tebestudijuojantys įgytas žinias pritaiko rečiau.
7. Nustatyta, kad darbuotojų vadybinę kompetenciją ugdyti ir kelti naudojami šie metodai: tiesioginių vadovų ar kitų darbuotojų, turinčių didesnę patirtį, patarimai bei pamokymai teigiamai atsakė (65 procentai apklaustųjų ). Dalyvavimas parodose, konferencijos nurodė 13 procentų, profesinės literatūros skaitymas (13

proc.), kompiuterinės programos (17 proc.), darbuotojų rotacija (16 proc.). Rečiau vyksta pažintinės kelionės į kitas įmones.

8. Tyrimo metu nustatyta, kad vadovai palaiko savo darbuotojų mokymąsi ir tam suteikia sąlygas, tačiau ne visada mokymus skatina materialiai. Didžioji dalis apklaustųjų pritaria, kad darbuotojų mokymasis yra neatsiejamas organizacijos tobulinimo, vystymo veiksnys.
9. Organizacijos veiklos rezultatai priklauso nuo vadovo vadybinės kompetencijos. Tyrime nustatyta, kad į organizacijos tobulėjimą, vadovai žvelgia plačiau, jiems yra lengviau įvertinti organizacijos siekius.

## LITERATŪRA

1. Andrijauskas V. Kaip suvaldyti besiblaškantį laivą?//Vadovo pasaulis.-2002.-Nr.7,8.
2. Appleby R.C. Valdymo principai. Valdymo prigimtis. // Šiuolaikinio verslo administravimas.-V.:Charibdė,-2003m.
3. Ališauskas K., Balvočiūtė R. Vadybiniai gebėjimai imitacinio verslo praktikoje.//ŠU SMF / Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2002m./ E. Glavanausko moksl. konf.// ŠU, - 2003.
4. Ališauskas K., Balvočiūtė R. Diagnostikos procesų įtaka organizacijos mokymuisi.// ŠU SMF / Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. //ŠU VŠĮ leidykla,- 2004.
5. Bačiulis G. Darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas. Etapų analizė.// Personalo vadyba. 2003.- Nr.2.
6. Bakanauskienė I. Vadovo darbas. Kaunas,- 2003.
7. Bakanauskienė I. Vadybiniai sprendimai. Mokomoji knyga. Kaunas,- 2004.
8. Barczyk C. Visuotinės kokybės vadyba. Vilnius,- 1999.
9. Baršauskienė I., Janulevičiūtė B. Žmogiškieji santykiai. Kaunas: Technologija,- 1999.
10. Boyatzis R. E. The Competent Manager. New York,NY:Wiley,-1982.
11. Bučiūnienė I. Personalo motyvavimas. Kaunas,-1996.
12. Butkus F. Operatyvus įmonės veiklos valdymas.
13. Chreptavičienė V. Dalykinė komunikacinė kompetencija ir jos ugdymo gairės universitetinėse studijose. Socialiniai mokslai. 1999. Nr. 2(19).
14. Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. Kaunas,-2001.
15. Ekonomika ir vadyba- 2001: Tarptautinė konf. praneš. medž. // KTU, Kaliningrado valstybinis technikos universitetas. Įmonės vadyba.- Kaunas: Technologija,-2001.
16. Ekonomikos transformavimas: vadybos paradigma/ Vytauto Didžiojo universitetas.- Kaunas: VDU leidykla,- 2000.
17. Fox J.Jeffrey. Kaip tapti vadovu? Kaunas,-2001.
18. Gedminaitė – Jėčiuvienė M. Mokyti ir keisti.// Vadovo pasaulis.- 2005.- Nr.4
19. Goleman D. emocinis intelektas. Vilnius , - 2001.
20. Gumuliauskienė A., Augienė D., Bobrova L., Macaitienė R., Eitutytė D. Karjera šiandien ir rytoj. – Šiauliai:ŠU leidykla,- 2002.
21. Jonaitytė A. Pasitikime darbuotoją su džiaugsmu.//Vadovo pasaulis.- 2005.- Nr.4.

22. Jovaiša L. Pedagogikos terminai. – Kaunas: Mokslas,- 1993.
23. Jucevičienė P. Lepaitė D. Kompetencijos sampratos erdvė.// Socialiniai mokslai.- 2000.- Nr.1(22).
24. Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas: Technologija.-1997.
25. Kasiulis J., Barvydienė V. Vadovavimo psichologija. Kaunas.Technologija,- 2001.
26. Keenan K. Kaip tapti geru vadybininku.- Kaunas: Poligrafija ir informatika,- 1997.
27. Kralikauskas J. Psichologijos įvadas. Kaunas,- 1993.
28. Laurrol M., Handley P. The Creative Trainer. The McGraw – Hill Companies.-1996.
29. Laužackas R. Profesinio ugdymo turinio reforma: didaktiniai bruožai. Kaunas.- 1997.
30. Lekavičienė R. Socialinės kompetencijos psichologiniai kriterijai ir vertinimas. Kaunas , - 2001.
31. Lepaitė D. Kompetenciją plėtojančių studijų programų lygio nustatymo metodologija. Kaunas,-2003. monografija.
32. Lepaitė D. Kompetencija kaip ugdymo tikslas: pagrindinių skirtumų profesinio, vidurinio ir aukštojo mokslo lygmenyse metodologinis pagrindimas.// Socialiniai mokslai.-2001.-Nr. 2 (28).
33. Leonienė B. Darbuotojų vadyba. Kaunas.- 2001. Martinkus B., Neverauskas B., Sakalas A., Venckus R., Žilinskas V. Aiškinamasis įmonės terminų žodynas. Kaunas:Technologija,- 2000.
34. Martinkus B., Neverauskas B., Sakalas A., Venckus R., Žilinskas V. Aiškinamasis įmonės terminų žodynas. Kaunas:Technologija,- 2000.
35. McClelland D.C. Testing for Competence Rather Than for „Intelligence“.//American Psychologist, Vol. 28. No1. p. 1 – 10.1973.
36. Мильнер Б. З. Управление знаниями. – Москва: ИНФРА- М.- 2003.
37. Pacevičius J. Mokytojo socialinė – psichologinė kompetencija: struktūra ir formavimo būdai.//Mokslinės konferencijos pranešimas. Šiauliai,-2001.
38. Pakalkaitė L. Vadovavimas besikeičiančiame pasaulyje.//Vadovo pasaulis.2006.
39. Paulavičienė E. Organizacijos kompetencijos įtaka visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimui.//Organizacijų vadyba:sisteminiai tyrimai.- 2002.-Nr. 24.
40. Pedler M., Bugoyne J., Boydel T. (EDS). Self – Development in Organizations.London.McGraw – Hill. 1991.
41. Petkevičiūtė N., Kaminskytė E., Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. Pinigų studijos, - 2003.- Nr.-1.
42. Pikūnas J. Nuo asmens iki asmenybės. Chikago: Ateitis,- 1990.



43. Razauskas R. Aš vadovas: gero vadovo beišskant. Vilnius,- 1997.
44. Rinkevičienė V. Personalo planavimas ir atranka. // Vadovo pasaulis.- 2003 Nr. 10.
45. Rinkevičienė V. Skatinimo sistemos pagrindai – darbuotojų vertinimas.// Vadovo pasaulis.-2003.-Nr.11.
46. Robbins J. Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas:UAB „Poligrafija ir informatika“, - 2003.
47. Seilius A. Organizacijų tobulinimo vadyba. Klaipėda.-1998.
48. Senge P., Cambron –McCabe N., Lucas T., Smith B., Dutton J, & Kleiner A. Schools that learn. A Fifth Discipline Field book for Parents, Educators and Everyone Who Cares About Education. New York; Doubleday.-2000.
49. Senge P., Roberts Ch., Ross R., Smith B., & Kleiner A. The Fifth discipline Field book: Strategies and Tools for Building a learning organization. New York: Doubleday Currancy.-1994.
50. Simonaitienė B. Besimokančios organizacijos veiklos bruožų raiška gimnazijoje. Daktaro disertacija, socialiniai mokslai, edukologija. Kaunas:KTU,- 2001.
51. Simonaitienė B. Mokyklos kaip besimokančios organizacijos tyrimo metodologija: koncepcijos, kriterijai, indikatoriai.//Socialiniai mokslai.-2001.-Nr.2 (28).
52. Simokevičienė I. Neišnaudotos galimybės.// Vadovo pasaulis. -2001.- Nr. 9 .
53. Skiauterienė I. Svarbiausias kapitalas – žmonės.// Vadovo pasaulis.-2001.- Nr. 4
54. Skiauterienė I. Žmogiškųjų išteklių įvertinimas – kryptingo personalo ugdymo pradžia.// Vadovo pasaulis.-2001.-Nr. 7,8.
55. Skupienė G. Vadovavimas naujokui.// Vadovo pasaulis.- 2005.- Nr.2.
56. Sokol J. Idealaus vadybininko portretas.// Vadovo pasaulis.- 2001.-Nr. 9.
57. Spencer L.M.,Spencer S.M. Competence at Work:Models for Superior Performance. N.Y., John Wiley & Sons,- 1993.
58. Stoner J.A.F. Vadyba.- Kaunas: Poligrafija ir informatika,- 2000.
59. Tarptautinių žodžių žodynas. Vilnius:Mokslas,- 1985.
60. Želvys R. Švietimo organizacijų vadyba. Mokomoji priemonė. Vilniaus universiteto leidykla.-2003.
61. Žmogiškieji ištekliai – neatrastos verslo galimybės Lietuvoje.//Vadovo pasaulis.- 2005.

## Priedai

1 priedas. Išsilavinimas pagal amžių.

			Jūsų išsilavinimas				N
			Vidurinis	Aukštesnysis	Aukštasis	Nebaigtas aukštasis	
Amžius	18-25	N			11	8	19
		%			57,9%	42,1%	100,0%
	26-35	N	3	12	54	14	83
		%	3,6%	14,5%	65,1%	16,9%	100,0%
	36-45	N		9	39	4	52
		%		17,3%	75,0%	7,7%	100,0%
	46 ir daugiau	N		11	17		28
		%		39,3%	60,7%		100,0%
N		N	3	32	121	26	182
		%	1,6%	17,6%	66,5%	14,3%	100,0%

2 priedas. Žinių pritaikymas darbe.

			Ar yra galimybė Jūsų įgytas žinias pritaikyti savo darbe?				N
			Nežinau	Kartais	Dažnai	Visada	
Ar šiuo metu mokotės ar studijuojate	Taip	N		15	22	19	56
		%		26,8%	39,3%	33,9%	100,0%
	Ne	N	2	25	60	49	136
		%	1,5%	18,4%	44,1%	36,0%	100,0%
N		N	2	40	82	68	192
		%	1,0%	20,8%	42,7%	35,4%	100,0%

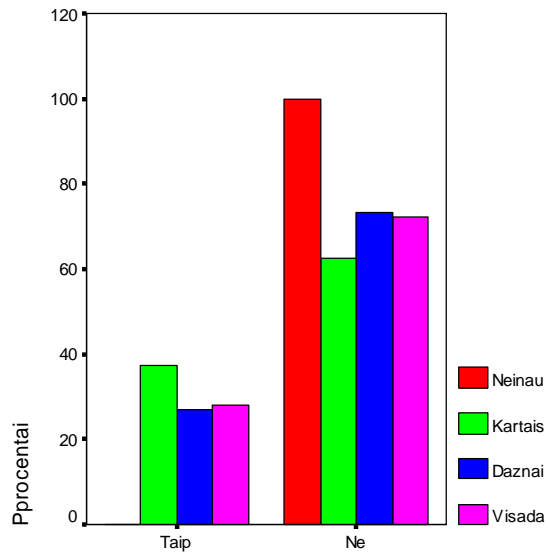
3 priedas. Laikas mokymuisi.

			Ar skiriamas laikas mokymui(s)?					N
			Nežinau	Niekada	Kartais	Dažnai	Visada	
Ar šiuo metu mokotės ar studijuojate	Taip	N	7	7	24	11	7	56
		%	12,5%	12,5%	42,9%	19,6%	12,5%	100,0%
	Ne	N	15	12	58	32	19	136
		%	11,0%	8,8%	42,6%	23,5%	14,0%	100,0%
N		N	22	19	82	43	26	192
		%	11,5%	9,9%	42,7%	22,4%	13,5%	100,0%

4 priedas. Žinių pritaikymas darbe.

			Ar yra galimybė Jūsų įgytas žinias pritaikyti savo darbe?				N
			Nežinau	Kartais	Dažnai	Visada	
Jūsų pareigos	Kita	N		4	10	7	21
		%		19,0%	47,6%	33,3%	100,0%
	Specialistas	N	1	27	64	45	137
		%	,7%	19,7%	46,7%	32,8%	100,0%
	Vadovas	N	1	7	7	11	26
		%	3,8%	26,9%	26,9%	42,3%	100,0%
	Aukščiausio lygio vadovas (direktorius)	N				1	1
		%				100,0%	100,0%
N		N	2	38	81	64	185
		%	1,1%	20,5%	43,8%	34,6%	100,0%

5 priedas. Studijuojančių ir nestudijuojančių žinių pritaikymas darbe.



6 priedas. Kokie veiksniai skatina mokymąsi?

			Naujų technologijų atsiradimas				N
			Nežinau	Kartais	Dažnai	Visada	
Jūsų pareigos	Kita	N		1	4	16	21
		%		4,8%	19,0%	76,2%	100,0%
	Specialistas	N	3	4	34	96	137
		%	2,2%	2,9%	24,8%	70,1%	100,0%
	Vadovas	N			5	21	26
		%			19,2%	80,8%	100,0%
	Aukščiausio lygio vadovas (direktorius)	N				1	1
		%				100,0%	100,0%
N		N	3	5	43	134	185
		%	1,6%	2,7%	23,2%	72,4%	100,0%

7 priedas. Kokie veiksniai skatina mokymąsi?

			Konkurencija					N
			Nežinau	Niekada	Kartais	Dažnai	Visada	
Jūsų pareigos	Kita	N				9	12	21
		%				42,9%	57,1%	100,0%
	Specialistas	N	5	2	15	32	83	137
		%	3,6%	1,5%	10,9%	23,4%	60,6%	100,0%
	Vadovas	N	1		1	7	17	26
		%	3,8%		3,8%	26,9%	65,4%	100,0%
	Aukščiausio lygio vadovas (direktorius)	N					1	1
		%					100,0%	100,0%
N		N	6	2	16	48	113	185
		%	3,2%	1,1%	8,6%	25,9%	61,1%	100,0%

8 priedas. Kokie veiksniai skatina mokymąsi?

			Klientų poreikiai					N
			Nežinau	Niekada	Kartais	Dažnai	Visada	
Jūsų pareigos	Kita	N			2	8	11	21
		%			9,5%	38,1%	52,4%	100,0%
	Specialistas	N	4	2	10	32	89	137
		%	2,9%	1,5%	7,3%	23,4%	65,0%	100,0%
	Vadovas	N	1		3	6	16	26
		%	3,8%		11,5%	23,1%	61,5%	100,0%
	Aukščiausio lygio vadovas (direktorius)	N					1	1
		%					100,0%	100,0%
N		N	5	2	15	46	117	185
		%	2,7%	1,1%	8,1%	24,9%	63,2%	100,0%

9 priedas. Kokie veiksniai skatina mokymąsi?

			Darbuotojų poreikiai					N
			Nežinau	Niekada	Kartais	Dažnai	Visada	
Jūsų pareigos	Kita	N			8	9	4	21
		% pareigos			38,1%	42,9%	19,0%	100,0%
	Specialistas	N	5	3	29	49	51	137
		%	3,6%	2,2%	21,2%	35,8%	37,2%	100,0%
	Vadovas	N	1		8	7	10	26
		%	3,8%		30,8%	26,9%	38,5%	100,0%
	Aukščiausio lygio vadovas (direktorius)	N					1	1
		%					100,0%	100,0%
N		N	6	3	45	65	66	185
		%	3,2%	1,6%	24,3%	35,1%	35,7%	100,0%

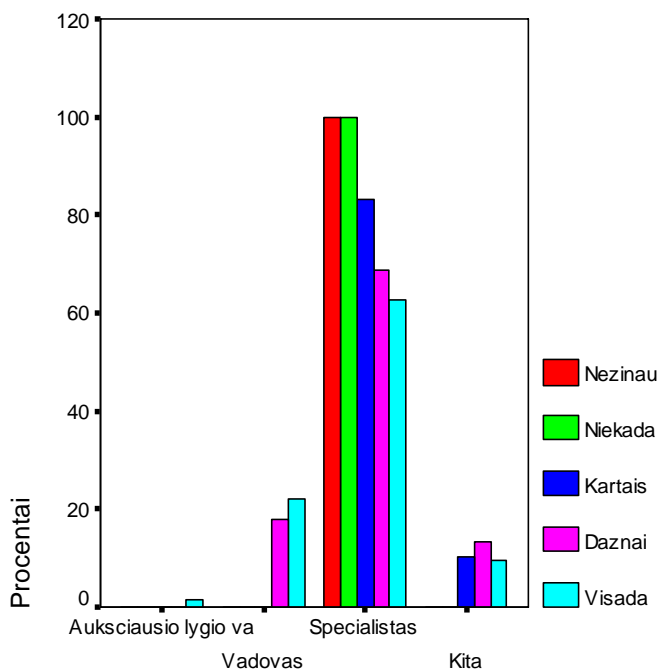
10 priedas. Kokie veiksniai skatina mokymąsi?

			Kokybės užtikrinimas				N
			Nežinau	Kartais	Dažnai	Visada	
Jūsų pareigos	Kita	N		3	5	13	21
		%		14,3%	23,8%	61,9%	100,0%
	Specialistas	N	2	10	33	92	137
		%	1,5%	7,3%	24,1%	67,2%	100,0%
	Vadovas	N			7	19	26
		%			26,9%	73,1%	100,0%
	Aukščiausio lygio vadovas (direktorius)	N				1	1
		%				100,0%	100,0%
N		N	2	13	45	125	185
		%	1,1%	7,0%	24,3%	67,6%	100,0%

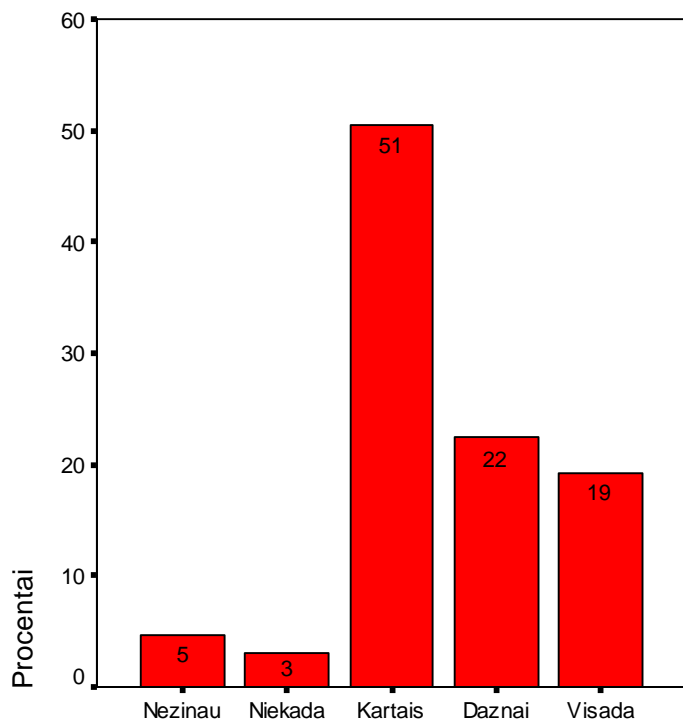
11 priedas. Kokie veiksniai skatina mokymąsi?

			Kaita organizacijoje (struktūros, tikslų...)					N
			Nežinau	Niekada	Kartais	Dažnai	Visada	
Jūsų pareigos	Kita	N	2	2	6	6	5	21
		%	9,5%	9,5%	28,6%	28,6%	23,8%	100,0%
	Specialistas	N	14	11	25	44	43	137
		%	10,2%	8,0%	18,2%	32,1%	31,4%	100,0%
	Vadovas	N	2	4	6	6	8	26
		%	7,7%	15,4%	23,1%	23,1%	30,8%	100,0%
	Aukščiausio lygio vadovas (direktorius)	N		1				1
		%		100,0%				100,0%
N		N	18	18	37	56	56	185
		%	9,7%	9,7%	20,0%	30,3%	30,3%	100,0%

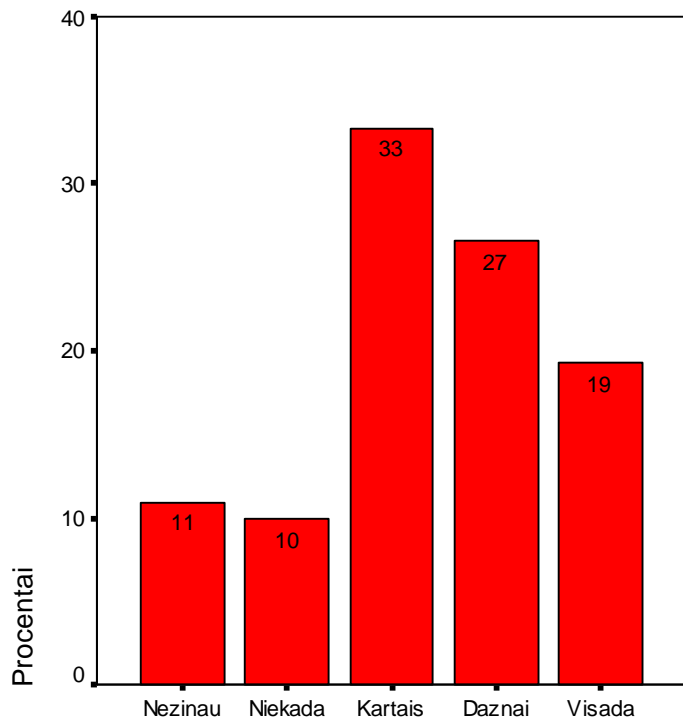
12 priedas. Įgytų žinių pasidalijimas pagal pareigas.



13 priedas. Darbuotojai padeda vienas kitam mokytis.

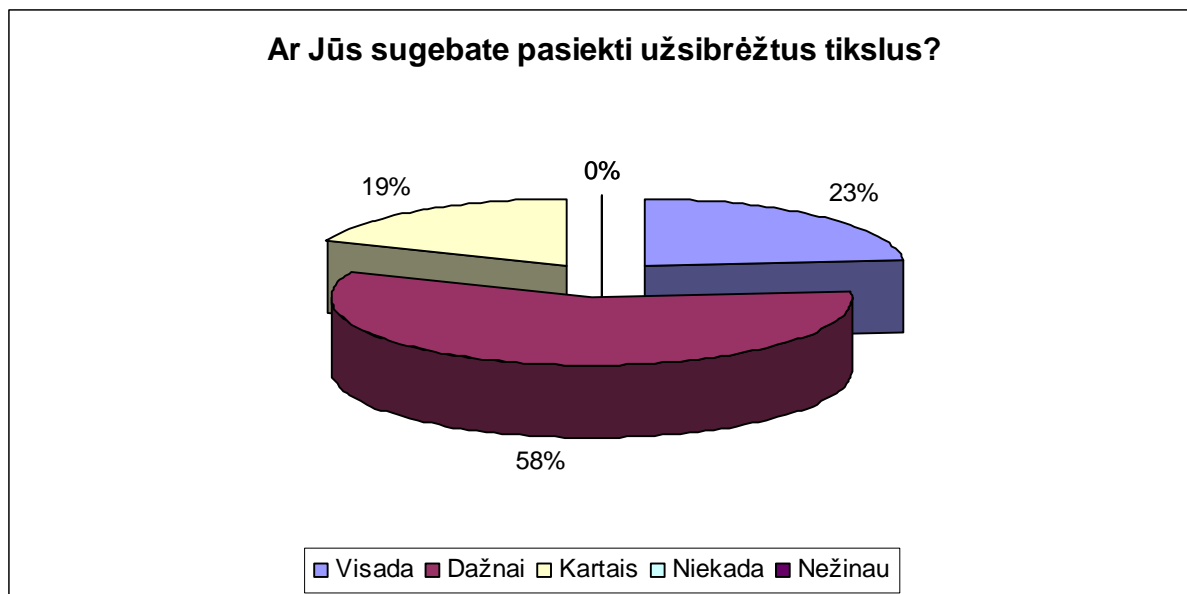


14 priedas. Ar mokotės iš lyderių?

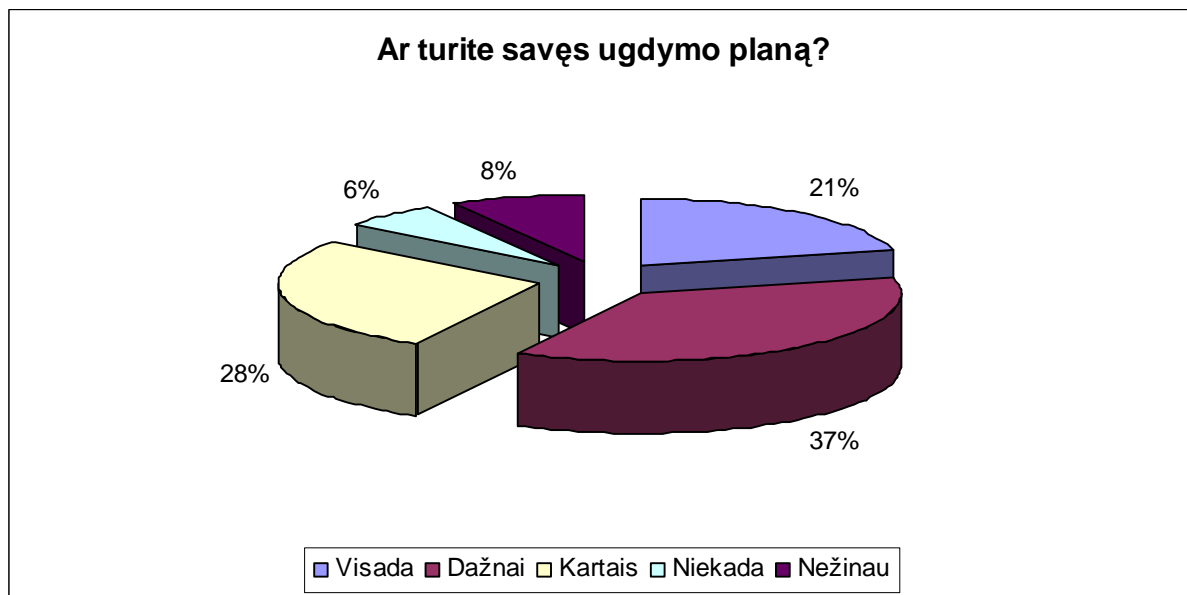




15 priedas.

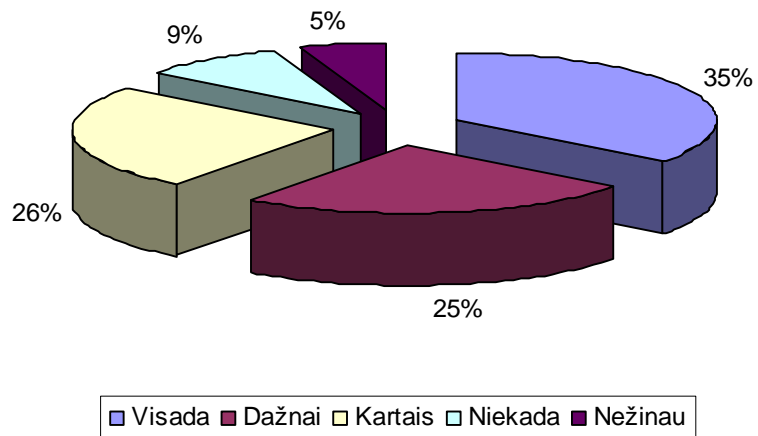


16 priedas.



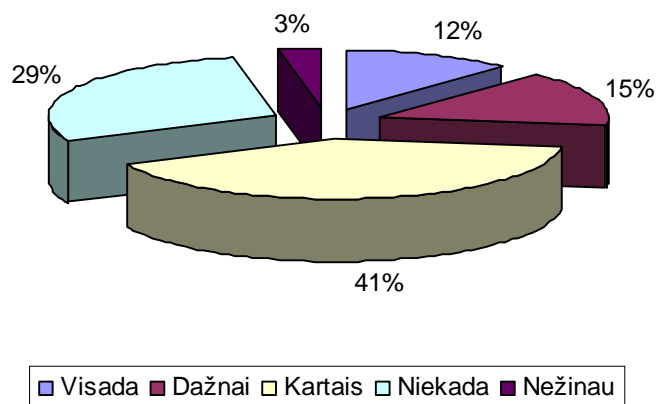
17 priedas.

### Ar planuojate savo karjerą?

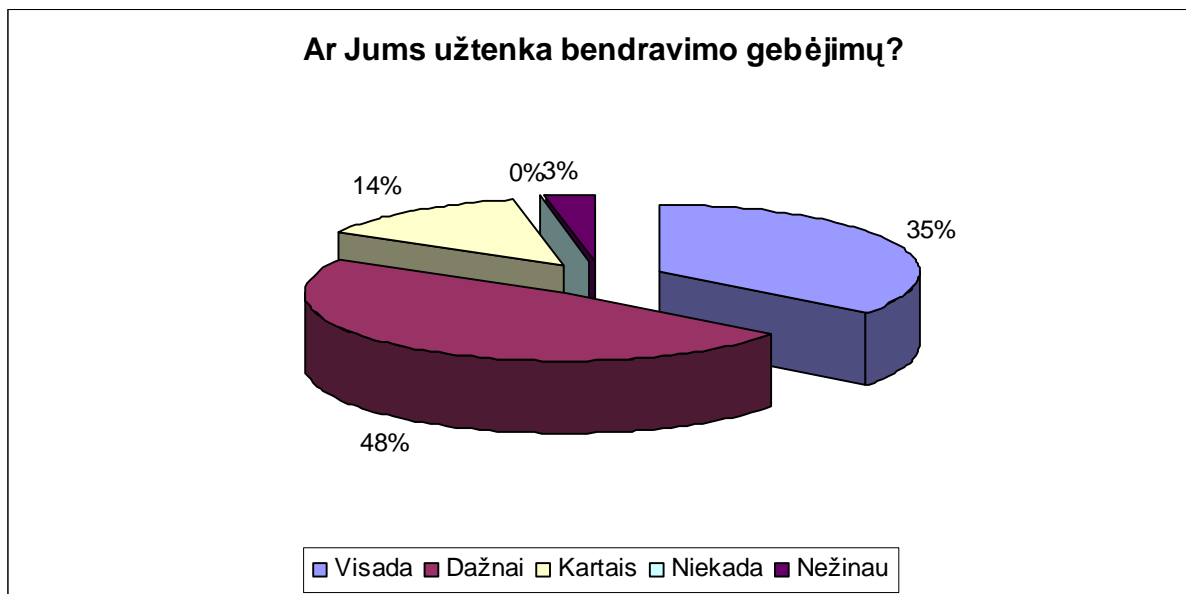


18 priedas.

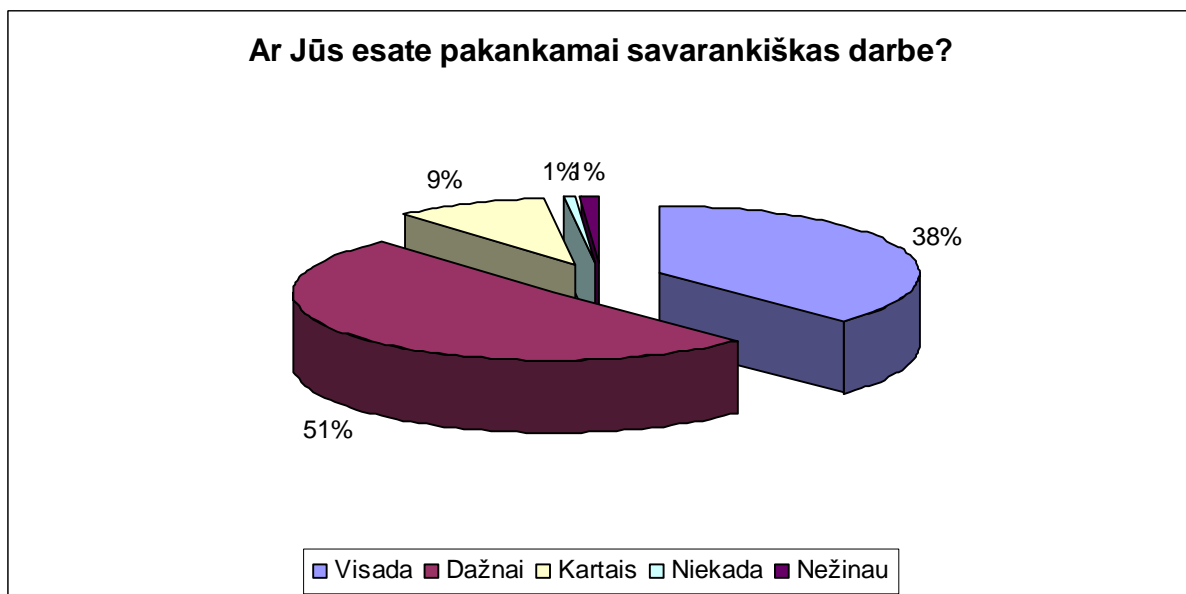
### Ar Jūs aptariate individualius ugdymo planus su savo vadovais, Kompetencijų ugdymo centro atstovais?



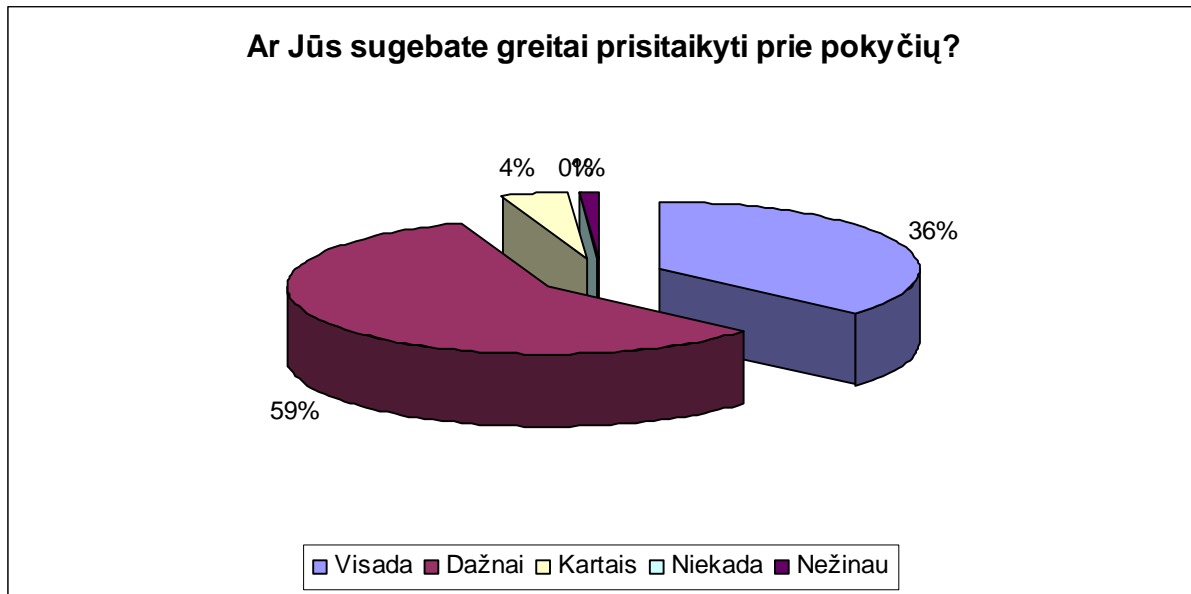
19 priedas.



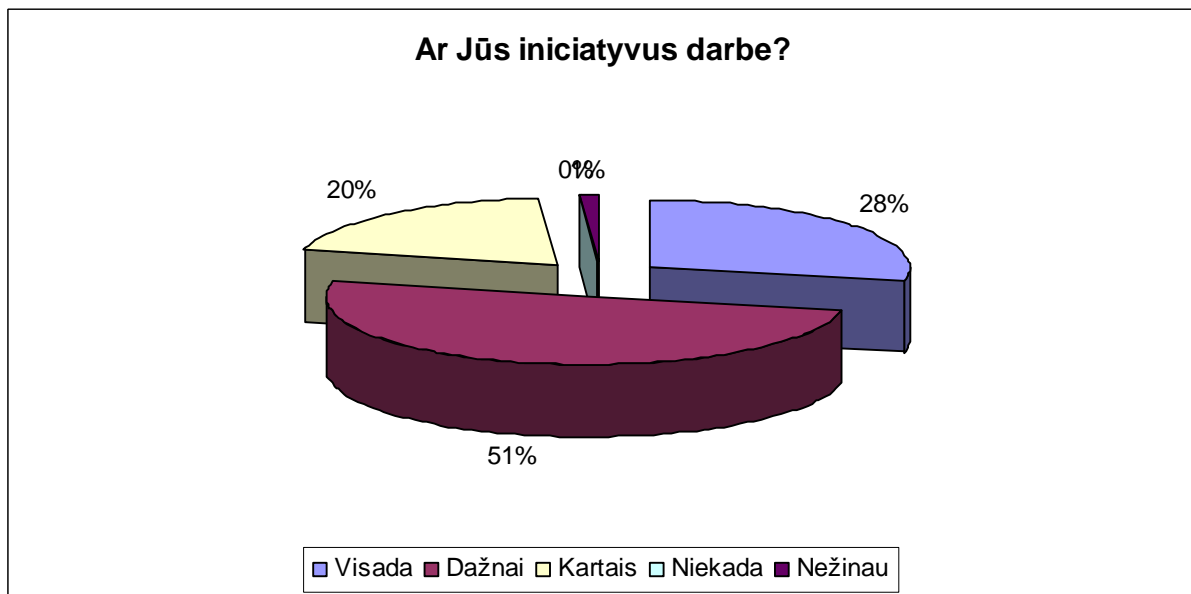
20 priedas.



21 priedas.



22 priedas.



23 priedas.

