

Vilniaus universitetas
Filosofijos fakultetas
Klinikinės ir organizacinės psichologijos katedra

Miglė Jutelytė

Organizacinės psichologijos studijų programa

Magistro darbas

Vadovavimo kompetencijų analizė

Darbo vadovas
Dr. A. Punis

Vilnius, 2006

Baigiamąjį darbą „Vadovavimo kompetencijų analizė“, patvirtintą Filosofijos fakulteto dekanų įsakymu Nr., parengiau savarankiškai, galutinai suredagavau ir įteikiau vadovui.

.....

(Data)

.....

(Absolvento parašas)

Baigiamasis darbas atitinka MA darbams keliamus reikalavimus ir gali būti ginamas

.....

(Data)

.....

(Vadovo parašas)

Baigiamąjį darbą su vadovo tarpininkavimu katedra gavo

.....

(Data)

.....

(Katedros reikalų tvarkytojos parašas)

TURINYS

SANTRAUKA	4
SUMMARY	6
ĮVADAS	8
1. Vadovavimo samprata	8
1.1. Vadovavimo ir vadovo sąvokų apibrėžimas.....	8
1.2. Vadovo ir lyderio palyginimas.....	10
1.3. Vadovo darbo turinys.....	12
2. Vadovavimo lygiai	15
2.1. Skirtingų vadovavimo lygių apibūdinimas.....	15
2.2. Aukščiausio, vidurinio ir žemiausio lygių vadovų palyginimas.....	18
3. Kompetencijos samprata	20
3.1. Kompetencijos sąvokos apibrėžimas.....	20
3.2. Kompetencijų tipai.....	21
4. Kompetentingas vadovavimas	24
4.1. Vadovų kompetencijų lygmenys.....	24
4.2. Kompetentingas vadovavimas skirtingose teorijose.....	25
4.3. Vadovavimo kompetencijų tyrimai.....	26
4.4. Vadovavimo kompetencijų modeliai.....	28
4.4.1. <i>Funkcinis analitinis požiūris</i>	30
4.4.2. <i>Asmeninių charakteristikų požiūris</i>	31
4.4.3. <i>P. Lindsay ir R. Stuardo kompetencijų modelis</i>	32
4.4.4. <i>R. P. Tetto kompetencijų modelis</i>	33
4.4.5. <i>Kokybiško atlikimo modelis</i>	34
4.4.6. <i>Lankstaus vadovavimo modelis</i>	36
TYRIMO TIKSLAI, UŽDAVINIAI IR HIPOTEZĖS	39
TYRIMO METODIKA	40
1. Tiriamieji	40
2. Tyrimo metodai	41
3. Tyrimo eiga	43
4. Duomenų tvarkymas	43
REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS	44
1. Vadovavimo kompetencijų modelio tikrinimas, naudojant faktorinę analizę	44
2. Vadovavimo kompetencijų aptarimas	46
3. Santykis tarp esamo, įdomaus ir svarbaus darbe vadovų kompetencijų lygio	54
4. Svarbiausių vadovavimo kompetencijų sąrašo sudarymas	58
5. Nevadovaujančių darbuotojų ir vadovų bendrųjų ir specialiųjų kompetencijų aptarimas	59
IŠVADOS	67
LITERATŪRA	69
PRIEDAI	73

VADOVAVIMO KOMPETENCIJŲ ANALIZĖ

Santrauka

Šiuolaikinėse organizacijose keliami nauji reikalavimai vadovui, todėl vadovavimo tema tampa labai populiari. Vadovai yra tie žmonės, nuo kurių priklauso organizacijų ateitis, o nuo kompetentingų jų sprendimų – visos organizacijos sėkmė. Vis dažniau pabrėžiama, kad kompetentingi žmonės organizacijoje užtikrina jos konkurencingumą ir efektyvumą.

Nors nemažai kalbama apie vadovavimo kompetenciją, tačiau šios sąvokos samprata yra gana įvairi, mokslinėje literatūroje sąvoka „kompetencija“ taip pat nėra iki galo ir išsamiai išnagrinėta. Vieni autoriai, kalbėdami apie kompetencijas, daugiau koncentruojasi ties individualiomis vadovo charakteristikomis, kiti – ties darbinio vaidmeniu ir konkrečiomis žiniomis ar įgūdžiais, reikalingais užduočiai atlikti. Apibendrinant įvairių autorių duomenis, galima teigti, kad kompetencija – tai žinių, įgūdžių, gebėjimų ir asmeninių savybių rinkinys, leidžiantis konkrečioje organizacijoje tinkamai vykdyti pavestas pareigas ar atlikti paskirtas užduotis.

Šiame darbe buvo nagrinėjama vadovavimo kompetencijų tema. Pirmiausiai pabandėme apžvelgti pačią vadovavimo sampratą, apibūdinti vadovo veiklos turinį bei palyginti skirtingų vadovavimo lygių vadovus. Darbe taip pat siekėme pateikti sąvokos „vadovavimo kompetencija“ sampratos analizę bei apžvelgti skirtingų autorių pateikiamus vadovavimo kompetencijų modelius.

Remiantis vienu naujesnių G. Yuklo ir R. Lepsingerio lankstaus vadovavimo modeliu, buvo sudaryta vadovavimo kompetencijų anketa bei atliktas tyrimas, kuriame apklausėme 80-imt įvairių Lietuvos organizacijų vadovų: 40-imt žemiausio ir 40-imt viduriniojo vadovavimo lygio vadovų. Šiuo tyrimu siekta palyginti skirtingo vadovavimo lygio vadovus ir išsiaiškinti:

- kokios kompetencijos yra svarbiausios vadovams, vykdant tiesiogiai jiems pavestas užduotis;
- kuriuose kompetencijos blokuose vadovai mano esą kompetentingi;
- kokiomis kompetencijomis vadovai labiausiai domisi.

Siekdami patikrinti anketos validumą, atlikome faktoriinę analizę, kuri iš dalies patvirtino autorių modelio teisingumą bei teorinio konstrukto validumą, gautas aukštas vidinis skalės suderinamumas.

Kitame tyrimo etape, remdamiesi skirtingų autorių pateikiamais kompetencijų modeliais, sudarėme išsamų bendrųjų ir specialiųjų kompetencijų sąrašą. Vėliau apklausėme 60-imt žemiausio ir vidurinio vadovavimo lygio vadovų bei 30-imt kitų (nevadovaujančių) darbuotojų. Šiuo tyrimu siekėme palyginti, ar skiriasi ir kaip skiriasi darbuotojų ir vadovų kompetencijų vertinimai

reikšmingumo, susidomėjimo aspektais bei palyginti turimą vadovų ir darbuotojų bendrųjų ir specialiųjų kompetencijų lygį.

Nustatyta, jog vadovams svarbiausios ir įdomiausios kompetencijos yra susijusios su tiesioginiu vadovavimo elgesiu, valdant žmogiškuosius išteklius bei siekiant veiklos efektyvumo. Vadovai subjektyviai aukščiausiai įvertino ir turimą šių kompetencijų lygį. Mažiausiai vadovams svarbios kompetencijos yra susijusios su sistemų diegimu ir palaikymu, valdant žmogiškuosius išteklius.

Bendrai galima pastebėti, kad vadovams yra svarbesnės su tiesioginiu vadovavimo elgesiu susijusios kompetencijos. Be to, kuo svarbesnė kompetencija atrodė vadovams, tuo aukščiau jie įvertino turimą tos kompetencijos lygį bei išreiškė didesnę susidomėjimą konkrečia kompetencija. Visgi, esamą savo kompetencijų lygį vadovai vertina žemiau, nei tų kompetencijų svarbą darbe. Didesnis atotrūkis tarp vertinimų gautas pas vidurinio lygio vadovus.

Lyginant skirtingų lygių vadovus pastebėta, jog kylant vadovavimo lygiui, didėja kompetencijų svarba darbe, susidomėjimas kompetencijomis bei esamas vadovų kompetencijų lygis. Vidurinio lygio vadovų darbe labiau nei žemiausio lygio vadovų darbe yra svarbus tiesioginis bei netiesioginis vadovavimo elgesys, susijęs su veiklos efektyvumo siekimu.

Bendrasias kompetencijas vidurinio lygio vadovai įvertino kaip svarbesnes jų darbe, o specialiąsias kompetencijas – kaip mažiau svarbias, lyginant su žemiausio lygio vadovais. Lyginant vadovus ir darbuotojus pastebėta, kad daugumą bendrųjų ir specialiųjų kompetencijų vadovai įvertino kaip labiau svarbias kasdieniame jų darbe negu nevadovaujantys darbuotojai.

THE ANALYSIS OF MANAGEMENT COMPETENCES

Summary

In current organizations it is brought new requirements for the management, that's why management subject is very popular now. From management belongs the future of organizations, and from their competent decisions – all success of company. It is more often said that competent people in organizations secure its competitive ability and effectiveness.

Though it's usually speaking about management competence, still the conception of this concept is quite wide, in scientific literature concept "competence" isn't explored properly. Some authors are more concentrated above individual management characteristics, the others – above work roles and concrete knowledge or skills.

Summarizing data of different authors it's is possible to propose that competence – is a set of knowledge, skills, abilities and personal features, which lets properly pursue devolved duties or to do the appointed task correctly.

In this work there was handed the management competence subject. Firstly, there was overlooked at the management concept, characterized the content of activities, and compared different management levels. In this work there was also given analysis of concept - "management competences" and there were overlooked competence models of different authors.

Sustaining one of the newest flexible management models of G. Yukl and R. Lepsinger there was made a questionnaire of management competences and there was made a research in which were examined 80 different management of Lithuanian companies: 40 – ground-level and 40 – middle-level management. According to research it's trying to compare different level of management and to ascertain:

- which competences are the most important to management in pursuance of directly assigned tasks;
- in what blocks of competences management think they are competent;
- in what competences management are concerned.

In pursuance of validity of questionnaire, we made a factorial analysis which proved the correctness of author's model and theoretical construct analysis, high inner scale compatibility.

In the other research stage, we made joint and special list of competences according to competence models of different authors. Afterwards we surveyed 60 ground-level and middle-level management and 30 other (non management) employees. With this research we tried to compare

how differ employees and management evaluations of competences according to importance and interest aspects, to compare present management and employee's general and special competence level.

It is defined that the most important and interesting competences for the management is related with direct management behavior, ruling human resources and in pursuance of action effectiveness. Management subjective the highest ranked available these competence level. The least important are the competences related with system implementation and maintenance, also ruling human resources.

It can be seen that for management there are more important competences related with available management behavior. Besides, wherewith more important competence was seen to management, the more they evaluated available competence level and express the bigger interest in concrete competence.

Overall available competence level management evaluates lower than the importance of these competences in work. The bigger gap is between evaluations was in middle-level management results.

Comparing different management levels there was notably that going up through the management scale the importance of competences also rises. In the work of middle-level management there is more important direct and non direct management behavior, related with action effectiveness ambition.

Common competences of middle-level management evaluated like more important in their work, and special competences – like not so important, comparing with ground-level management. Comparing management and employees it is noticed that the most of common and special competence management evaluated like more important in their daily work that their employees.

IVADAS

Organizacinės psichologijos srityje šiuo metu vadovavimo tema yra labai populiari. Egzistuoja nuomonė, kad naujas vadovas gali pakeisti organizaciją, įtakoti darbo atlikimą ir pan. (P. Холл, 2003) Todėl vis labiau domimasi, kokiomis kompetencijomis turėtų pasižymėti vadovas, kad galėtų tinkamai vadovauti ir siekti tikslų konkurencingoje bei nuolat besikeičiančioje aplinkoje.

Šiame darbe yra nagrinėjamos vadovavimo ir kompetencijos sampratos, apžvelgiami vadovavimo kompetencijų modeliai bei pateikiami Lietuvos nevyriausybinėse organizacijose atlikto vadovavimo kompetencijų tyrimo duomenys.

1. Vadovavimo samprata

1.1. Vadovavimo ir vadovo sąvokų apibrėžimas

Vadovavimo sąvoką sunku apibrėžti, kadangi gana dažnai ši sąvoka yra tapatinama su lyderiavimu, tačiau tai nėra tas pats. Vadovavimas – tai procesas, telkiantis žmones siekti ir realizuoti tam tikrus tikslus. (V. Barvydienė, 1998) D. G. Hoyosas (1976) teigia, kad vadovavimas randasi ten, kur žmonės buriasi į grupes, vyksta tarpasmeninė sąveika. Šiame procese individas, turintis didžiausią įtaką kitiems, vadinamas vadovu. P. Холл (2003) vadovavimą taip pat apibrėžia kaip valdymo formą, kuri yra susijusi su įtaka.

P. Druckerio teigimu, vadovavimas yra ypatinga veikla, neorganizuotą minią paverčianti efektyviai ir tikslingai dirbančia grupe. L. Jacocos nuomone, vadovavimas yra žmonių nuteikimas darbui, pasiekiamas bendravimu. D. H. Kuckas vadovavimą supranta kaip meną suteikti žmonėms tai, ko jie nori, tuo pačiu vadovui gaunant tai, ko jam reikia. (cit. pgl. V. Barvydienė, 1998) I. Federmanas vadovavimą apibūdina kaip gebėjimą priversti kitus noriai priimti vadovo nurodomas kryptis ir pasijusti reikalingais tai darant. (cit. pgl. B. Leonienė, 2001) Tuo tarpu W. Bennisas ir B. Nanusas vadovavimą supranta kaip išmintingą vadovo galios suteikti organizacijai ateities viziją ir gebėjimo ją paversti tikrove išnaudojimą. (cit. pgl. B. Leonienė, 2001)

Taigi, daugelis autorių pabrėžia, jog vadovavimas yra sudėtinga vadybos veiklos funkcija. Visuose moksliniuose vadovavimo apibrėžimuose pagrindinis dėmesys skiriamas būtinumui pasiekti tikslą bei bendravimui su žmonėmis.

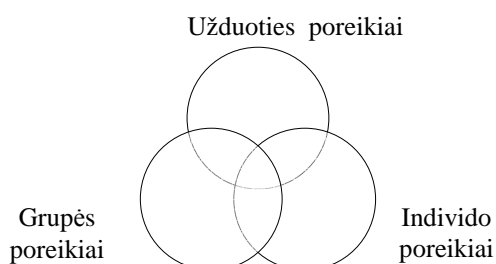
Kartais vadovavimo sąvoka tapatinama su sąvoka „valdymas“. Valdymas – vadovavimo analogas (cit. pgl. I. Bakanauskienė, N. Petkevičiūtė, 2003) – tai planavimo, organizavimo, motyvacijos ir kontrolės procesas, būtinas suformuluoti ir pasiekti organizacijos tikslus. (V. Damašienė, 2002) H. Fayolio teigimu, valdyti – tai vesti įmonę prie tikslo, maksimaliai išnaudojant visus turimus išteklius. (cit. pgl. I. Bakanauskienė, N. Petkevičiūtė, 2003)

Kadangi apie vadovavimą imta kalbėti gana seniai, susiformavo nemažai teorijų, kurios akcentuoja skirtingus aspektus.

Klasikinėse vadybos teorijose (1900 – 1950) (F. W. Taylor, H. Fayol ir kt.) daug dėmesio skiriama organizacijos tikslams, darbo pasidalijimui ir formaliems organizacijos struktūros aspektams. Vadovai, pagal šią teoriją, turėtų atlikti išsamią darbo analizę, parengti griežtas instrukcijas darbuotojams, naudoti skatinimą bei sugebėti tolygiai paskirstyti darbą. Taigi, vadovai turi planuoti darbo procesą, vadovauti, vertinti, kontroliuoti ir bausti, o darbininkai – atlikti jiems pavestas konkrečias užduotis. (B. Tietz, 1976)

Antroji vadybos teorijų stadija siejama su vadinamaisiais N. Hawthorno tyrinėjimais. Jis atkreipia dėmesį į tai, kad vadovai turėtų įvertinti socialines ir psichologines darbuotojų reikmes, nes kaip tik tai ir padeda siekti organizacijos tikslų. Teigiama, kad nors vadovai negali pakeisti pavaldinių asmenybių, tačiau gali pakeisti jų elgesį. Elgesio teorijos ir dabar vyrauja vadyboje.

Remiantis šiomis teorijomis, sėkmingai vadovauti reiškia: 1. realizuoti tikslą; 2. patenkinti darbuotojų poreikius; 3. suburti komandą ir palaikyti bendradarbiavimą. Visi šie uždaviniai yra susiję tarpusavyje (žr. 1 pav.):



1 pav. Sėkmingas vadovavimas, remiantis vadybos elgesio teorijomis (I. Bakanauskienė, N. Petkevičiūtė, 2003)

Moderniojoje organizacijų teorijoje į organizacijas žvelgiama sistemiškai. Pagrindinis skirtumas nuo tradicinio požiūrio yra tas, kad čia akcentuojamas lankstumas (priešingas

formalumui) bei procesas (priešingas formai). Teigiama, jog vadovams, siekiantiems gerų rezultatų, svarbu turėti kuo daugiau asmeninės įtakos, bet ne formalios valdžios.

Vėliau atsirado ir daugybė kitų vadovavimo teorijų, pvz. žinių koncepcija akcentuoja žinias ir jų turinčius žmones ir pan. (V. Barvydienė, 1998; A. Sakalas, 1998)

Daugelis autorių siekė apibūdinti ne tik vadovavimo, kaip proceso, sąvoką, tačiau kartu apibrėžė ir vadovo, kaip tam tikras funkcijas atliekančio asmens, sąvoką.

Dažniausiai vadovas apibūdinamas kaip darbuotojas, kuris prižiūri kitų darbą, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai. (P. Hunsaker, 2001; R. Stoneris, 1999) Manoma, kad pagrindinis vadovų uždavinys – padėti kitiems organizacijos nariams ir pačiai organizacijai suformuluoti ir įgyvendinti tam tikrus tikslus, paveikti darbuotojų požiūrį į darbą. (cit. pgl. I. Bakanauskienė, N. Petkevičiūtė, 2003) A. Sakalas (1998) vadovą apibūdina kaip žmogų, galintį priimti sprendimus pagal savo kompetenciją įvairiose jam patikėto kolektyvo srityse, atsakingą už valdomo padalinio veiklos rezultatus ir veikiančią grupę specifinėmis vadovavimo priemonėmis.

V. Barvydienė (1998) šalia vadovo sąvokos vartoja sąvoką „vadybininkas“. Jos teigimu, didėjant konkurencijai ir kintant darbui, išsiskiria vadybininkų bei vadovų vaidmenys. Vadybininko pagrindinė funkcija – sklandi veikla. Vadybininkai yra skiriami, turi nurodytus tikslus ir remiasi formalia valdžia. Dirbant komandoje, vadybininko užduotis yra koordinuoti ir integruoti visus komandos narius, atlikti komandos prezentacijos ir reprezentacijos funkcijas.

Kadangi organizacijoje dažniausiai veikia ne vienas, o keli vadovai, įprasta juos klasifikuoti. Dažniausiai vadovai klasifikuojami pagal valdymo lygius (žemiausio, vidurinio ir aukščiausio lygio vadovai), pagal valdymo sritis (marketingo, gamybos, finansų vadovai ir pan.) bei pagal suteikiamos valdžios laipsnį. (I. Bakanauskienė, N. Petkevičiūtė, 2003)

1.2. Vadovo ir lyderio palyginimas

Vadovavimas ir lyderiavimas yra dažnai tapatinamas, ypač vertimuose iš anglų kalbos. Pvz. V. Barvydienė (1998) teigia, kad „vadovo (leader) pagrindinė funkcija – kūrybiškos idėjos ir veiklos turinys“. Taigi, čia žodžiai vadovavimas ir lyderiavimas naudojami kaip tapačios sąvokos. Tą galima aptikti ir kitų autorių darbuose (A. Алексеев, 1994, B. Tietz, 1976)

Visgi, sąvokos „lyderiavimas“ ir „vadovavimas“ turi skirtingą prasmę. Vadovavimas remiasi formalios jėgos pozicija, turinčia įtakos žmonėms, tuo tarpu lyderiavimas kyla iš socialinės įtakos proceso. Lyderiavimas gali būti apibrėžtas kaip procesas ir kaip savybė. Kaip procesas lyderiavimas yra neprievartinės įtakos naudojimas, bandant koordinuoti grupės narių veiklą, kad būtų pasiektas tikslas. Lyderiavimas kaip savybė – tai charakteristikų, kurios priskiriamos kam nors, kas suvokia galįs panaudoti tokią įtaką sėkmingai, rinkinys. (V. Barvydienė, 1998)

Šiuo metu daugelis autorių sutaria, kad terminai vadovavimas ir lyderiavimas nėra tapatūs, tačiau ginčijasi dėl šių terminų tarpusavio sąsajos. Pavyzdžiui, W. Bennisas ir B. Nanusas (cit. pgl. B. ШЕКЛТОН, 2003) pateikė tokius vadovo skirtumus nuo lyderio: 1. Lyderystė – kelio paieška, vadovavimas – sekimas tuo keliu; 2. Vadovavimas yra teisingas veiksmų atlikimas, o lyderystė – teisingų veiksmų atlikimas. Furnhamas (2001) teigia, kad vadovas ir lyderis skiriasi mąstymo, darbo ir įtakos aspektais. Teigiama, jog lyderystė yra mažiau stabili, priklausanti nuo grupės nusiteikimo. (O. B. Топорова, 2000)

Lyderiavimas siejamas su vizija, strateginiu mąstymu, ateities numatymu, sėkmės kriterijų žinojimu. Dauguma lyderio apibrėžimų jungia tris komponentus: poveikį kitiems, grupę ir tikslą. (B. ШЕКЛТОН, 2003) Taigi, lyderis suteikia kryptį, parenka partnerius ir motyvuoja. (M. Федин, 2004) Tuo tarpu vadovai labiau rūpinasi kitų sudarytų planų ar strategijų įgyvendinimu, jie siekia valdyti jiems pavestą organizaciją (padalinį) ir nori būti tikri, kad uždaviniai bus įvykdyti. (B. ШЕКЛТОН; 2003, Л. Джуэлл, 2001) Vadovas planuoja darbą, biudžetą, formuoja organizacinę struktūrą, atrenka personalą, kontroliuoja problemų sprendimą. (M. Федин, 2004)

P. Hersey'us & K. Blanchardas (1988) skirtumą tarp vadovo ir lyderio išvelgia tame, kad lyderystė yra susijusi su įtaka, o vadovavimas – su tikslų pasiekimu. (Л. Джуэлл, 2001) Tą pažymi ir kiti autoriai. (G. Yukl, 1998; I. Bakanauskienė, N. Petkevičiūtė, 2003)

Skirtumus tarp vadovo ir lyderio bandė išskirti ir J. Kotteris (cit. pgl. B. ШЕКЛТОН, 2003). Jis tvirtina, jog vadovai siekia tvarkos ir atlikimo, o lyderiai – adaptyvių ir konstruktyvių permainų. J. Kotterio teigimu, yra keturi esminiai požymiai, skiriantys lyderį nuo vadovo:

1. Biudžeto planavimas ir sudarymas – krypties nustatymas. Vadovai, siekdami rezultatų, rūpinasi žingsnių detalizavimu bei resursais. Lyderiai kuria viziją ir mato strategiją jos pasiekimui.
2. Personalo formavimas ir organizavimas – vadovas skirsto užduotis, formuoja personalą, deleguoja atsakomybę. Lyderis pateikia viziją taip, kad darbuotojai ją suprastų ir jai pritartų.
3. Kontrolė ir problemų sprendimas – vadovai kontroliuoja darbo rezultatus, išsiaiškina problemas, priima sprendimus. Lyderis telkia žmones apie viziją, kad jie galėtų įveikti kliūtis.
4. Rezultatai – vadovai siekia, kad būtų tvarka ir bando prognozuoti rezultatus. Lyderiai veda į pasikeitimus, kurie organizaciją daro konkurencingesne.

Kad atskirtume lyderiavimą nuo vadovavimo, yra tikslinga pateikti A. Zalezniko koncepciją, kuri pabrėžia vadovo ir lyderio nuostatų į tikslus, darbo koncepcijos, santykių su kitais, savęs suvokimo ir vystymosi skirtumus. Remiantis autoriumi, vadovai siekia kelti visiems priimamus tikslus, nuolat ieško kompromiso tarp konfliktuojančių vertybių, siekia palaikyti gerus santykius su pavaldiniais, siekdami išvengti stiprių emocinių reakcijų. Vadovas save suvokia kaip konservatyvų esamos tvarkos, kurią jis nustato, reguliuotoją ir prisiima už tai atsakomybę. Tuo tarpu lyderis dažniau kelia originalius tikslus, iššūkius, mažai atsižvelgdamas į kitų nuomonę bei nuolat ieško

pokyčių galimybių. Lyderis kuria viziją ir perteikia ją taip, kad apeliuotų į žmonių jausmus, iššauktų emocingas reakcijas ir norą siekti tų tikslų. Lyderis įvaldo tarpasmeninių santykių reguliavimą grupėje, vadovas – oficialius santykius grupėje. Taigi, vadovai rūpinasi tuo, kaip daryti, o lyderiai - ką tai reiškia žmonėms. (cit. pgl. I. Bakanauskienė, N. Petkevičiūtė, 2003)

Vadovų sprendimo priėmimas yra sudėtingas ir įtakojamas daugybės aplinkybių, tuo tarpu lyderis priima betarpiškus sprendimus. (O. B. Топорова, 2000, А. Н. Занковский, 2000) Vadovas vadovauja liepdamas, įsakydamas ir nurodydamas. Jam svarbus tik galutinis rezultatas ir nerūpi, kaip pavaldiniai šio rezultato sieks. Tuo tarpu vadovas lyderis rūpinasi ir veiklos rezultatu, ir visu darbo procesu. Jis uždega bendradarbius energija ir idėjomis, todėl žmonės eina paskui jį. Jis kuria draugišką, kūrybišką atmosferą. (A. Būta, 2004)

Teigiama, jog lyderiavimas yra viena iš vadovavimo priemonių. I. Bakanauskienės, N. Petkevičiūtės (2003) nuomone, XXI-o amžiaus aukščiausio lygio vadovas neišvengiamai turi būti lyderis. Tuo tarpu vidutinės ir žemiausios grandies vadovams pakanka būti tarpininkais, kurie gauna aukštesnės valdžios suformuluotas užduotis ir paskirsto jas savo pavaldiniams. Iš šių vadovų nereikalaujama kūrybiškumo, jie nekuria ateities vizijų, nesudarinėja perspektyvinių planų. Šie vadovai perduoda nurodymus ir kontroliuoja, kaip jie vykdomi. (A. Būta, 2004)

1.3. Vadovo darbo turinys

Norint apibūdinti vadovo darbo turinį, reikėtų išvardinti vadovo darbą sudarančias veiklas (funkcijas, pareigas, operacijas ir t.t.). Deja, iki šiol nėra vieningo vadovo darbo turinio apibrėžimo. Vadovo veikla dažniausiai grupuojama pagal šias tipologijas:

I. Pagal pagrindines valdymo funkcijas. Tai dominuojantis vadovų veiklų klasifikavimo būdas. Pirmasis vadovų darbo turinį bandė apibūdinti H. Fayolis (cit. pgl. A. Алексеев, 1994). Jis skiria šias vadovų funkcijas: 1. Numatymas (planavimas) – ateities prognozė, veiklos programos sudarymas; 2. Organizavimas – organizacijos struktūrinės, socialinės vienovės sudarymas; 3. Vadovavimas – poveikio personalui, įgalinant jį dirbti, organizavimas; 4. Koordinavimas – visų išteklių (materialinių, socialinių, informacijos) koordinavimas, siekiant tikslų; 5. Kontrolė – priežiūra, ar faktinė proceso būklė atitinka siekiamąją.

L. Gulickas pasiūlė tokį vadovo veiklos suskirstymą: planavimas, organizavimas, aprūpinimas personalu, komandavimas, koordinavimas, atsiskaitomumas, biudžeto sudarymas. L. Allenas skyrė šias funkcijas: planavimo; organizavimo; vadovavimo; kontrolės. P. Druckeris skiria tikslų nustatymą, organizavimą, motyvavimą ir komunikavimą, darbo atlikimo stebėjimą, žmonių vystymą. (I. Bakanauskienė, N. Petkevičiūtė, 2003)

A. Furnhamas (2001) teigia, kad vadovai organizacijoje turi atlikti 2-ų tipų funkcijas: 1) tradicines funkcijas (planavimą, biudžeto numatymą, vadovavimą personalui) ir 2) jam priskirtas funkcijas (informacijos skleidimą, derybų vedimą ir tarpininkavimą).

Pasak V. Damašienės (2002), vadovavimo sąvoka apima tam tikras artimai susijusias ir viena kitą papildančias funkcijas, kurias atlieka kiekvienas vadovas: 1. Organizavimas – vadovas formuluoja tikslus ir uždavinius, nurodo tų uždavinių sprendimo būdus, sukuria palankias sąlygas kolektyvo darbui; 2. Administravimas – vadovas asmeniškai arba kartu su pavaldiniais vykdo kadru politiką. Tai apima ir darbuotojų atranką; 3. Specialisto funkcija – gamybos vadovas turi gerai išmanyti techniką ir technologiją, turėti pakankamai žinių ir patyrimo konkrečioje sferoje, kad galėtų atsakingai kelti uždavinius ir kompetentingai juos analizuoti.

Bene išsamiausias vadovavimo funkcijų sąrašas būtų toks: prognozavimas, planavimas, organizavimas, reguliavimas, vadovavimas, koordinavimas, apskaita, kontrolė, motyvavimas, personalo valdymas, sprendimų priėmimas ir realizavimas. (A. Šalčius, 1998)

Čia daugiausiai buvo aptariamoms bendrosios vadovo atliekamos funkcijos. Reikia nepamiršti, kad konkrečioje įmonėje be šių funkcijų vadovai gana dažnai atlieka ir specifines, būdingas tik tame darbe funkcijas. (A. Šalčius, 1998)

II. Pagal veiklų panašumą. Šiuo atveju aprašomas vadovo darbas, stebint jo atliekamus realius darbus per savaitę, mėnesį ar pan.

J. Wellmanas (1996) skiria tokius vadovų darbus: planavimas, analizavimas, atsiskaitomumas, apsirūpinimas personalu, darbuotojų mokymas ir „prižiūrėjimas“ bei pagalba darbuotojams.

F. Rašas (1998) skiria planavimą, sprendimų priėmimą, produktyvios darbo aplinkos kūrimą, darbuotojų telkimą darbui, darbo grupių kūrimą, darbo vertinimą ir konfliktų sprendimą.

P. Bennetas (1994) aptaria tokius vadovo darbus: savo paties ir viso skyriaus darbo organizavimą, biudžeto formavimą ir kontrolę, planavimą ir sprendimų priėmimą, žmonių valdymą ir komunikavimą. (cit. pgl. I. Bakanauskienė, N. Petkevičiūtė, 2003)

III. Įvardijant vadovų vaidmenis. H. Mintzbergas (1973) pateikė 10-ies pagrindinių įvairių lygių vadovų vaidmenų apibūdinimą:

1. Tarpasmeninių santykių vaidmenys: 1.1. nominalaus vadovo (be realios valdžios) vaidmuo išplaukia iš formalios valdžios ir reikalauja simbolinio formalių ir socialinių pareigų atlikimo; 1.2. vadovo vaidmuo, susijęs su tikslų siekimo organizavimu, darbuotojų motyvavimu, jų parinkimu, mokymu, skatinimu, nukreipimu ir pan.; 1.3. bendrautojo vaidmuo – vadovas siekia užmegzti ir palaikyti naujus ryšius su išore, dalyvauti socialiniuose renginiuose ir pan.

2. Informaciniai vaidmenys: 2.1. stebėtojo vaidmuo – informacijos iš įvairių šaltinių rinkimas; 2.2. platintojo vaidmuo – informacijos organizacijos viduje skleidimas; 2.3. atstovo vaidmuo – informacijos platinimas, organizacijos atstovavimas už jos ribų.

3. Sprendimų priėmėjo vaidmenys: 3.1. problemų sprendėjo vaidmuo – problemų, kurių neįmanoma ignoruoti, sprendimas; 3.2. antreprenerio vaidmuo – pokyčių organizacijoje, siekiant išnaudoti esamos situacijos galimybes, inicijavimas ir organizavimas; 3.3. derybininko vaidmuo – derybų vedimas, įsipareigojimų prisiėmimas ir pan. (cit. pgl. V. Barvydienė, 1998)

A. Kabelis (2002) skiria tokius vadovo vaidmenis: 1. Plėtros generatoriaus – vadovų užduotis yra suderinti darbuotojų norus, galimybes ir lūkesčius bei įmonės poreikį turėti tobulėjančius darbuotojus; 2. Pasienečio – vadovo užduotis yra sukurti saugias darbo sąlygas kiekvienam darbuotojui. Be to, vadovas turi pasirūpinti, kad darbuotojai turėtų išteklių užduotims atlikti bei sudaryti reikalingus planus ir koordinuoti darbą; 3. Aplinkosaugininko – vadovo užduotis yra išsaugoti gerą psichologinę darbo aplinką. (cit. pgl. A. Kabelis, Verslo žinios, 2002)

T. Kono išskyrė keturis vadovų tipus pagal mąstymo – intelektualinės veiklos ypatumus: konservatyvų – intuityvų; konservatyvų – analitinį; novatorišką – intuityvų ir novatorišką – analitinį. Pats efektyviausias yra novatoriškas – analitinis tipas, pasižymintis gebėjimu išgyventi konkurencinėmis sąlygomis, energingumu, novatoriškumu, idėjų generavimu, gebėjimu logiškai analizuoti idėjų realistiškumą ir perspektyvumą, greitai sprendimų priėmimu, pakantumu nesėkmėms, gebėjimu numatyti ir mokėjimu dirbti su žmonėmis. (cit. pgl. O. B. Топорова, 2000)

Dirbdami grupėje vadovai turi būti ryšinininkai su išore, problemų diagnozuotojai, konfliktų reguliuotojai bei komandos instruktoriai. (S. P. Robbins, 2003)

Kaip galima pastebėti, kiekvienas vadovas turi atitikti tam tikrus reikalavimus. Apibendrinus visus reikalavimus, keliamus vadovams, juos galima skirti į komercinius ir moralinius.

Komerciniai gebėjimai – apima vadovo kompetenciją ir organizacinius gebėjimus (mokėjimas formuluoti užduotis ir nurodymus pavaldiniams, operatyviai priimti sprendimus, efektyviai kontroliuoti pavaldinių veiklą, objektyviai įvertinti besikeičiančią situaciją).

Moraliniai reikalavimai – vadovas, stokojantis moralinių savybių, nemoka sudominti ir pritraukti pavaldinių, igrtyti jų pasitikėjimo. Gana svarbios moralinės savybės yra komunikabilumas, aukšta moralė, vidinė pusiausvra, reiklumas sau ir kitiems, intelektas, gebėjimas kiekvieną vertinti kaip asmenybę. (V. Damašienė, 2002)

Siekiant išsiaiškinti, ką iš tiesų atlieka vadovai organizacijoje, buvo vykdomi stebėjimai (H. Mintzberg, F. Luthans & R. Rosenkrantz, M. Schirmer, 1992, cit. pgl. G. Wiswede, 1995), kurie parodė, jog gana daug laiko vadovai praleidžia komunikuodami, jų darbo diena yra labai užimta (skirtingi veiklos epizodai yra išmatuoti minutėmis), veiklos nuolat keičiasi.

2. Vadovavimo lygiai

2.1. Skirtingų vadovavimo lygių apibūdinimas

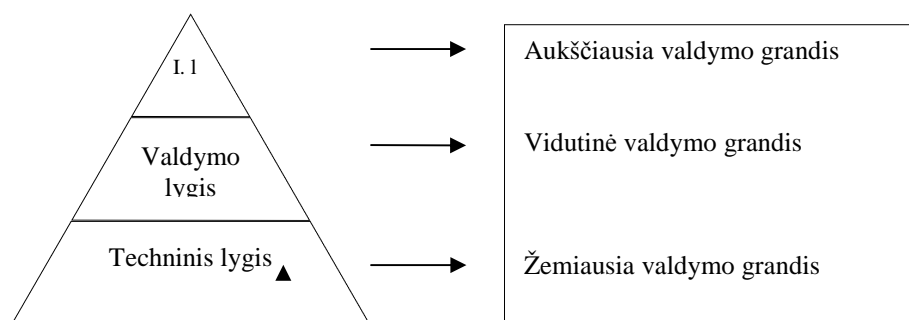
Vadovai gali dirbti įvairiuose organizacijos lygiuose. T. Parsonsas (cit. pgl. Н. И. Кабушкин, 1996) skiria tris kategorijas, susijusias su funkcijomis, kurias vadovai atlieka organizacijoje:

1. Techninio lygio asmenys organizuoja gamybos procesą ar rūpinasi efektyviu paslaugų teikimu, užsiima daugiausia kasdieninėmis operacijomis ir veiksmis, būtinais efektyviam darbui gamybos procese ar teikiant paslaugas.

2. Valdymo lygio asmenys derina skirtingas veiklos formas ir stiprina skirtingus organizacijos poskyrius.

3. Institucinio lygio vadovai užsiima perspektyvių planų rengimu, tikslų formavimu.

Remiantis tuo, dažniausiai yra skiriami šie organizacijos valdymo lygiai: žemiausias, vidurinis ir aukščiausias. Tą būtų galima pavaizduoti grafiškai:



2 pav. Valdymo lygiai (Н. И. Кабушкин, 1996)

Piramidės forma rodo, kad kiekvieno aukštesnio lygio vadovas dirba su mažesniu pavaldinių skaičiumi.

Aukščiausiosios valdymo grandies vadovai. Tai aukščiausiasis organizacinis lygis. Jų net stambiose organizacijose yra tik keli žmonės. Tipiškos pareigybės – prezidentas, korporacijos viceprezidentas, tarybos pirmininkas ir pan. Šie vadovai atsako už priimtus svarbiausius sprendimus organizacijoje. Sėkmingai veikiantys aukščiausiosios grandies vadovai yra ypač vertinami. (V. Damašienė, 2002) Šie vadovai užtikrina akcijų valdytojų interesus. (B. Noll, 2002) Jie atsako už tai, kad būtų pasiektas bendras tikslas. (A. Sakalas, 1998) Pagrindinė aukščiausio lygio vadovų darbo funkcija yra planavimas. Planai sudaromi ilgalaikiai (2 – 5 metams ir ilgiau). (A. Sakalas, V.

Šilingienė, 2000) Šie vadovai numato organizacijos politiką ir užtikrina jos veikimą, rūpinasi kultūra. (A. Šalčius, 1998; M. Schwaninger, 1994; B. Noll)

Aukščiausio lygio vadovų darbas yra įtemptas, jo apimtis nepaprastai didelė, jis negali būti griežtai reglamentuotas, neturi aiškios pabaigos. Šio lygio vadovas niekada negali būti tikras, kad darbas yra atliktas iki galo, visada atsiranda būtinybė kai ką pataisyti. Kadangi išorinė aplinka greitai kinta, šių vadovų darbą visada lydi rizika. (S. Stoškus, D. Beržinskienė, 2005)

Taigi, aukščiausio lygio vadovai – tai vadovai, atsakingi už visos organizacijos valdymą. Jie formuoja organizacijos strategiją, veiklos politiką ir reguliuoja organizacijos ryšį su aplinka.

Vidurinėsios valdymo grandies vadovai. Tai vadovai, esantys organizacijos hierarchijos viduryje. Jie atsakingi už kitus vadovus, kartais už specialistų veiklą ir atsiskaito už savo darbą aukštesniojo lygio vadovams. Vidurinio lygio vadovai realizuoja aukščiausiojo valdymo lygmens suformuotą organizacijos politiką. (S. Stoškus, D. Beržinskienė, 2005) Jie kontroliuoja ir koordinuoja žemesnių vadovų darbą. Šių vadovų sudaromi planai yra trumpalaikiai. (A. Sakalas, V. Šilingienė, 2000)

Vidurinėsios grandies vadovų organizacijose būna gana daug, kartais netgi tenka šią grupę padalinti į du lygius: viršutinį ir apatinį vidurinėsios grandies lygius. Tipiškos vidurinėsios grandies valdymo pareigybės yra: skyriaus vedėjas, dekanas, padalinio vadovas ir pan.

Vidurinio lygio vadovai iškelia problemas, padeda jas svarstyti, rekomenduoja veiksmus, pasiūlo novatoriškų idėjų, koordinuoja aukščiausios ir žemiausios grandžių darbą. Jie renkia informaciją sprendimams, kuriuos priima aukščiausioji grandis ir perduoda šiuos sprendimus žemesniam lygiui tuomet, kai jie transformuoti technologiškai patogia forma. Šie vadovai pateikia detalesnes, aiškesnes užduotis ir yra atsakingi už jų įgyvendinimą. Didžiąją dalį laiko vidurinio lygio vadovai praleidžia bendraudami. (M. Schwaninger, 1994; V. Damašienė, 2002) Jie atsako už tai, kad būtų pasiektas dalinis tikslas. (A. Sakalas, V. Šilingienė, 2000)

Pasak F. Gregorsky (1997), vidurinio lygio vadovo darbas yra sukurti įgudusių žmonių komandą, todėl jis priverstas tapti „lyderiu“. F. Gregorsky (1997) viduriniojo vadovavimo lygio vadovą supranta kaip „bendro pobūdžio“ vadovą, užimantį tarpinę poziciją organizacijos valdymo hierarchijoje ir atsakingą už konkretų biznio vienetą. Šiems vadovams būdinga:

- Jie turi aukščiausio lygio atsakomybę, bet ne valdžią. Iš šio vadovo tikimasi stratego iniciatyvos.
- Šie asmenys derina prieštarigus aukštesnio lygio vadovų, pavaldinių ir kolegų reikalavimus, tuo pačiu metu atlikdami su tiesiogine savo padalinio veikla susijusius darbus.
- Jie negali priimti greitų sprendimų, imtis tiesioginių veiksmų, įgyvendinti racionalių ir logiškų sprendimų; jie ieško kompromiso tarp to, kas jų požiūriu yra būtina ir realiai įmanoma.
- Daugeliu požiūrių, tai sudėtingesnis nei aukščiausio lygio vadovų darbas.

➤ Dažniausiai vidurinio lygio vadovo pozicija yra individo pirmasis „bendro vadovavimo“ bandymas. Čia vyksta virsmas iš „daug žinančio apie vis mažesnius dalykus“ į „vis mažiau žinantį apie vis platesnes sritis“. Dažnai į vidurinio lygio vadovo vietą perkeliamas darbuotojas iš kito organizacijos segmento: jam tenka susipažinti su formaliomis ir neformaliomis struktūromis.

Remiantis F. Gregorsky, vidurinio lygio vadovai atlieka tokius vaidmenis:

1. Santykių valdytojo vaidmuo – vadovas priverčiamas veikti kaip pavaldinys („vertikaliai aukštytyn“), kolega („horizontaliai“) ir vadovas („vertikaliai žemyn“). H. K. Stahl'as (2004) teigia, jog vidurinio lygio vadovas turi išlaikyti balansą ir mokėti tiek vadovauti, tiek paklusti. Tuo tarpu aukščiausio lygio vadovai įprastai veikia tik kaip „vadovai“. Vidurinio lygio vadovas turi nuolat ieškoti pusiausvyros ir sugebėti greitai „persijungti“ iš vieno vaidmens į kitą.

2. „Žaidžiančio trenerio“ vaidmuo – vidurinio lygio vadovas yra savo padalinio lyderis: jis deleguoja, veda ir planuoja, kita vertus - turi konkrečią atsakomybę už padalinio veiklą ir siekia iškeltų tikslų. Šis vadovas veikia strateginiame ir veiklos lygmenyse. Pagrindinė vidurinio lygio vadovo užduotis - rasti pusiausvyrą tarp to, kiek įsitraukti į veiklą ir kiek deleguoti.

3. Informatoriaus vaidmuo - vidurinio lygio vadovas dažnai gauna abstrakčias nuorodas iš aukštesnio lygio vadovų. Tam, kad rezultatai būtų pasiekti, tas nuorodas reikia „išversti“ į „veiklos kalbą“. Vidurinio lygio vadovas taip pat turi sugebėti abstrakčiai vertinti konkrečius veiksmus.

4. Prisiimančio atsakomybę vaidmuo – vidurinio lygio vadovas prisiima visą atsakomybę už padalinį, jo darbas vertinamas pagal bendrus padalinio rezultatus.

Šiuo metu vidurinėsios grandies vadovų poreikis mažėja. M. Hammerio ir J. Champy teigimu, kintant organizacijų struktūroms, jose neliks vietos vidurinio lygio vadovams. (cit. pgl. I. Bakanauskienė, N. Petkevičiūtė, 2003)

Žemiausios valdymo grandies vadovai. Tai organizacinis lygis, esantis aukščiau darbininkų ir kitų darbuotojų (ne vadovų). Kartu tai žemiausias organizacijos lygis, kuriame individai atsako už kitų žmonių darbą. Šie vadovai dažniausiai kontroliuoja gamybinių užduočių įvykdymą, taigi turi gerai išmanyti gamybos technologiją, todėl dažnai šias pareigas eina specialistai. Jie atsako už išteklius (žaliavas ir įrengimus) bei turi garantuoti efektyvią gamybinės grandies veiklą. (M. Schwaninger, 1994; P. Tvarijonavičius, 1980) Tipiškos tokių vadovų pareigybės gali būti meistras, pamainos meistras, seržantas, skyriaus vadovas, katedros vedėjas ir pan.

Galima pastebėti, kad daugiausiai vadovų organizacijose yra žemiausios grandies vadovai. Tyrimai rodo, kad šio vadovo darbas yra įtemptas ir pilnas įvairių veiksmų. Toks darbas charakterizuojamas dažnomis pertraukomis, perėjimais nuo vienos užduoties prie kitos. Žemiausio lygio vadovui pavedamos užduotys yra trumpos, laikas jas realizuojant – taip pat. Šiam vadovui retai kada pačiam tenka sudaryti grupę, dažniausiai jis perima jau suformuotą grupę.

Beveik pusę darbo laiko meistrai praleidžia bendraudami. Ypač daug jie bendrauja su savo pavaldiniais, nedaug - su kitais meistrais ir labai mažai - su vadovybe. Šio lygio vadovams keliamas vienas svarbiausių uždavinių – būti pripažintiems darbininkų. Kartu žemiausio lygio vadovai turi betarpiškai darbuotojams pateikti konkrečias ir aiškias užduotis. (Н. И. Кабушкин, 1996)

Žemiausiojo lygio vadovams būdinga vadovavimas ribotos kompetencijos ir atsakomybės uždutims, bei atsakomybė už jų atlikimą. (A. Sakalas, 1998) Šių vadovų sudaromi planai yra trumpalaikiai ir specifiniai. (A. Sakalas, V. Šilingienė, 2000)

Kai kurių autorių nuomone, ne visi žemiausio lygio vadovai turi pasižymėti tik minėtomis kompetencijomis. Žemiausio lygmens vadovo darbą būtų galima pavaizduoti kontinume, kur viename krašte yra toks vadovo darbas, kuris susijęs su problemų sprendimu pagal nustatytas taisykles ir standartines procedūras. Šiuo atveju, jokių išimčių daryti negalima. Kitas vadovo veiklos kraštutinumai – vadovas tam tikrose ribose gali pats spręsti, bet nuolat apie savo sprendimus ir jų pasekmes turi pranešti aukštesniems vadovams. (А. Н. Занковский, 2000)

2.2. Aukščiausio, vidurinio ir žemiausiojo lygių vadovų palyginimas

Pagrindines funkcijas (planavimą, vadovavimą, kontrolę, organizavimą) atlieka visi vadovai, nesvarbu, kokią vietą jie užima organizacijoje. Skiriasi tik funkcijų lyginamasis svoris ir svarba. (M. Schwaninger, 1994) J. Koschnickas (1996) teigia, kad vadovavimo lygius galime skirti pagal įgaliojimų skaičių, sprendimų priėmimą ir atsakomybes, nurodymų kiekį, teisinius įgaliojimus, atstovavimą ir ryšius išorėje, pavaldžių instancijų ar pavaldinių skaičių.

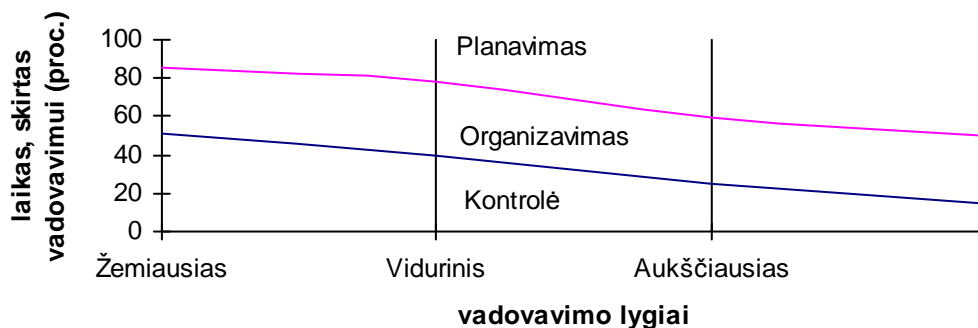
L. Katzas ir H. Fayolis (cit. pgl. J. Stoner ir kt., 2000) skyrė tris pagrindines valdymo įgūdžių grupes: techniniai įgūdžiai (apima žinias ir gebėjimą dirbti su konkrečiais įrenginiais), darbo su žmonėmis įgūdžiai bei koncepciniai įgūdžiai. (S. Stoškus, D. Beržinskienė, 2005) Šių autorių nuomone, kiekvienam vadovui yra būtini visi šie įgūdžiai, tačiau jų santykinį prioritetą konkrečiam vadovui lemia to vadovo rangas organizacijoje. Techniniai įgūdžiai yra svarbiausi žemiausio lygio vadovams. Darbo su žmonėmis įgūdžiai yra vienodai svarbūs visų lygių vadovams. Koncepcinių įgūdžių svarba auga vadovui kylant valdymo sistemos laiptais.

V. Damašienė (2002) diferencijuoja vadovus pagal hierarchinį ir žinių lygį:

1 lentelė. Vadovui reikalingos žinios, priklausomai nuo vadovavimo lygio.

Pareigos	Techninės žinios	Ekonominės žinios	Valdymo žinios
Žemiausio vadovavimo lygio vadovas	60%	25%	15%
Vidurinio vadovavimo lygio vadovas	10%	40%	50%
Aukščiausio vadovavimo lygio vadovas	5%	35%	60%

Visų valdymo lygių vadovams tenka atlikti ne tik grynai valdymo, bet ir vykdymo funkcijas. Visgi, didėjant vadovavimo lygiui, vykdymo funkcijų kiekis mažėja. Teigiama, kad aukščiausio lygio vadovams vykdymas užima apie 10%, vidurinio lygio vadovams - 50%, žemiausio lygio vadovams - 70% viso laiko (žr. pav. Nr. 3).



3 pav. Laiko panaudojimas priklausomai nuo vadovavimo lygio (V. Damašienė, 2002)

Aukščiausio lygio vadovai daugiausiai laiko skiria strateginiams sprendimams, nemažai – paliepiamams bei operatyviems sprendimams ir nedaug – vykdomiesiems darbams. Vidurinio lygio vadovai maždaug vienodai laiko skiria vykdomiesiems darbams, paliepiamams bei operatyviems sprendimams ir tik labai mažą laiko dalį jie dalyvauja strateginių sprendimų svarstyme. Žemiausio lygio vadovai daugiausiai užsiima vykdomaisiais darbais, paliepiamų pateikimu ir labai mažai – operatyvių sprendimų priėmimu. Šis laiko skirstymas susijęs su tuo, kad visų lygių vadovai atlieka dviejų tipų užduotis: užduotis, reikalaujančias profesionalaus vadovo pasirengimo ir užduotis, reikalaujančias specialisto žinių. Kuo aukštesnis valdymo lygis, tuo mažiau pasitaiko užduočių, reikalaujančių specialisto žinių, ir tuo daugiau užduočių, reikalaujančių profesionalaus vadovo pasirengimo. (H. И. Кабушкин, 1996) Aukščiausiojo lygio vadovai daugiau vadovauja, o žemesniojo lygio vadovai daugiau dirba kaip specialistai. Be to, kuo aukštesnis lygis, tuo dažniau reikia spręsti perspektyvines problemas, o ne operatyvius klausimus. (M. Schwaninger, 1998)

Kuo žemesnis lygis, tuo dažniau vadovas užsiima vadovui nebūdingomis funkcijomis. (A. Sakalas, 1998) Žemesnio lygio vadovams keliami didesni reikalavimai praktiniams gebėjimams, aukštesnio – žinioms, santykių bei pažiūrų sistemai. (P. Tvarijonavičius, 1980)

Kalbant apie planų hierarchiją, galima pastebėti, kad aukščiausio lygio vadovai kuria misiją bei strateginius planus. Vidurinio lygio vadovai taip pat dalyvauja strateginių planų kūrimu, be to jie kuria taktinius planus. Žemiausio lygio vadovai dalyvauja taktinių planų kūrimu, kartu yra atsakingi už operatyviųjų planų kūrimą. Operatyviojo valdymo darbams žemiausio lygio vadovai skiria apie 80% viso darbo laiko. Kalbant apie planus, verta paminėti ir nenumatytų atvejų planavimus, su kuriais tenka susidurti visų lygių vadovams. Tai susiję su alternatyvių veiksmų krypties nustatymu, siekiant prisiderinti prie pokyčių ateityje. (S. Stoškus, D. Beržinskienė, 2005)

3. Kompetencijos samprata

3.1. Kompetencijos sąvokos apibrėžimas

Šiuolaikinėse organizacijose pagrindinį konkurencinį pranašumą sukuria darbuotojų kompetencija, todėl ši tema tampa vis aktualesnė. IX-o dešimtmečio pabaigoje vykusių strateginių pokyčių versle tyrimas parodė, kad yra glaudus ryšys tarp kompetencijos bei profesionalumo lygio ir verslo produktyvumo. (I. Bakanauskienė, N. Petkevičiūtė, 2003)

Remiantis „Psichologijos žodynu“ (1993), kompetencija yra funkcinis sugebėjimas adekvačiai atlikti tam tikrą veiklą, turėti jai pakankamai žinių, įgūdžių, energijos. Žmogaus kompetencijos svarba yra tuo didesnė, kuo reikšmingesnis jo socialinis vaidmuo.

Kasdienėje kalboje „kompetentingas“ reiškia „kvalifikuotas“ arba „sugebąs“. Kompetencija vadybine prasme reiškia absoliutų gebėjimą atlikti konkretų darbą pagal numatytus standartus. Lietuvoje terminas „kompetencija“ ilgą laiką nebuvo plačiai vartojamas, autoriai dažnai jį tapatino su kvalifikacija. Tačiau įvertinus kvalifikacijos ir kompetencijos koncepcijas matyti, kad kompetencija apima ne tik mokymosi proceso rezultatus, tačiau ir individualių darbuotojų savybių integravimą konkrečioje darbinėje situacijoje. (R. Čiutienė, I. Šarkiūnaitė, 2004) Negalima manyti, kad įgaunant naujų žinių, kartu didėja darbuotojo kompetencija. Nors įgytos žinios iš tiesų yra svarbu, tačiau jos ne visuomet būna susijusios su konkrečia veikla arba darbo funkcijomis. Taigi, kompetenciją galima apibrėžti kaip veiksmų kompleksą, leidžiantį konkrečioje organizacijoje adekvačiais būdais pasiekti poveikį, siekiant strateginių organizacinių tikslų. Kitaip tariant, kompetencija reiškia darbo uždaviniui ar vaidmeniui atlikti būtinų mokėjimų, įgūdžių, žinių ir gebėjimų derinį. (cit. pgl. I. Bakanauskienė, N. Petkevičiūtė, 2003)

Kompetencijos sąvoka paprastai naudojama plataus diapazono gebėjimams, kurie vienaip ar kitaip yra susiję su mūsų patirtimi (meistriškumu, specializacija, inteligentiškumu, problemų sprendimu), apibūdinti. Ji apima vertybių, elgsenos pokyčius, naujų žinių priėmimą, įgyto patyrimo pakeitimą. A. D. Lucia ir R. Lepsingerio (1999) teigimu, kompetencijos sąvoka nusako, kas labai gerus darbuotojus skiria nuo kitų. Kompetenciją sudaro toks elgsenų, žinios, gebėjimai, talentai ir asmeniniai bruožai, kurie padeda geriausiai atlikti darbą. (cit. pgl. „Verslo žinios“, 2002) Tuo tarpu W. Ruthefordas (cit. pgl. N. Chmiel, 2005) kompetenciją apibrėžė kaip darbo atlikimą pačia plačiausia prasme.

Galima pateikti daugiau kompetencijos apibrėžimų (cit. pgl. R. Čiutienė, I. Šarkiūnaitė, 2004):

- tai tęstinė atkarpa, kuri prasideda žinojimu, kaip „kažką“ atlikti, ir baigiasi žinojimu, kaip „kažką“ atlikti labai gerai, taigi gebėjimas kažką atlikti kompetentingai būtų kažkur tarp šių dviejų atkarpos taškų. (A. Pearson, 1984)

- tai sugebėjimas praktinėmis situacijomis taikyti pagrindinius tam tikro turinio srities principus ir technikas. (M. Pool, M. Warner, 2000)

- tai žinių ir įgūdžių derinimas bei gebėjimas juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis, vadybos funkcijų atlikimas, atsižvelgiant į aplinkos ir situacijos apribojimus. (B. Martinkus, A. Sakalas, B. Neverauskas, 2003)

Apibendrinus įvairių mokslininkų nuomones, galima teigti, jog kompetencija susideda iš žinių, įgūdžių, gebėjimų ir asmeninių savybių.

Č. Xendler teigia, kad įvairūs autoriai skirtingai apibrėžia terminą „kompetencija“, tai priklauso nuo to, koks yra jų tikslas. Tačiau visgi visi sutinka su tuo, kad šis terminas nusako tai, ką žmogus turėtų mokėti daryti, kad susidorotų su savo pareigomis organizacijoje. (Ч. Хэндлер, 2004)

3.2. Kompetencijų tipai

Efektyvus vadovo funkcijų atlikimas, atsižvelgiant į veiklos pobūdį, organizacijos ypatumus, vadovo lygį ir pan., reikalauja įvairios kompetencijos. Dažniausiai skiriami tokie kompetencijų tipai (V. Barvydienė, 1998; B. Bergmann, 2003; O. Steinbuch, 2001 ir kt.):

1. Konceptualinė (metodinė) - ją sudaro apgalvoti problemų sprendimai, mąstymo racionalumas bei permanentiškumas, dėmesio ir atminties ypatumai, pažinimo įgūdžiai, intuicija, kūrybiškumas ir kt. Apima gebėjimą rasti klaidas ir jas ištaisyti. Svarbiausias dalykas metodinėje kompetencijoje yra mokėjimas planuoti, išskirti problemas, suprasti situaciją ir pan.

2. Techninė (veiklos) kompetencija – tai specialios darbinės veiklos žinios ir gebėjimai: procesai ir technologijos, rinka ir konkurentai, gamyba ir aptarnavimas ir pan. Tai gebėjimas efektyviai įveikti problemas, kontroliuoti užduočių atlikimą, įvertinti klaidas. Ši kompetencija padeda įvykdyti planus. Nors dažnai atrodo, kad ši kompetencija yra svarbiausia, visgi, tai tik trečdalis bruožų, būtinų geram vadovui. (A. Būta, 2004)

3. Tarpasmeninė (komunikacinė) kompetencija – jungia žodinį bendravimą, empatiją, klausymo ir kooperacinius įgūdžius, konfliktų valdymą, gebėjimą palaikyti ilgalaikius sėkmingus tarpasmeninius ryšius. Ši kompetencija turi įtakos tikslų įgyvendinimui ir asmeninių poreikių patenkinimui darbe.

4. Darbingumo (fizinė) kompetencija – apima fizinio atsparumo, atsparumo stresams bei sveikatingumo ugdymo įgūdžius, reikalingus darbo sėkmei didinti.

Šiek tiek kitokį kompetencijų skirstymą pateikė A. Sakalas (2003):

I. Profesinė kompetencija – reikalinga konkrečioms profesiniams uždaviniams atlikti. Tai gebėjimas dirbti vienoje ar keliose veiklos srityse, atlikti įmonei reikalingus darbus. Konkreti profesinė kompetencija atspindi darbui reikalingą išsilavinimą, patyrimą, kvalifikacijos lygį.

II. Metodinė kompetencija – parodo gebėjimą atlikti darbą nepriklausomai nuo jo profesinio turinio, panaudojant tinkamus darbo metodus ir būdus. Ji pasireiškia siekiant darbinių tikslų, planuojant, organizuojant ir valdant projektus su mažiausiomis darbo ir materialinėmis sąnaudomis; įdiegiant modernius darbo metodus; panaudojant pažangius darbo pristatymo metodus; organizuojant grupines diskusijas ir sprendimų priėmimą; apmokant darbuotojus; įdiegiant kontrolę ir pan. Tai bendras žinių kompleksas, nekintantis pasikeitus darbo profiliui.

III. Socialinė kompetencija – apibūdina mokėjimą dirbti ir bendrauti su kolegomis, vadovais, klientais ir sukurti atitinkamą įmonės klimata. Apima kooperavimo, bendradarbiavimo su klientais bei vadovavimo kompetencijas.

IV. Asmeninė kompetencija – tai realistiškas savęs įvertinimas, motyvacija produktyviai dirbti, mokslo bei tobulėjimo siekis darbe ir už jo ribų. Ši kompetencija rodo, kaip darbuotojas sugeba priimti sprendimą sudėtingose situacijose, ar gali efektyviai dirbti perkrovos sąlygomis, ar sugeba mobilizuoti vidinius išteklius, ar gali atsakingai ir laiku įvykdyti užduotį, būti aktyvus, mokėti save pateikti. Visa tai lemia ne žinių lygis, bet asmeninės savybės.

V. Tarpkultūrinė kompetencija – reikalinga tada, kai įmonė turi tarptautinių ryšių. Ji apima nacionalinės kultūros suvokimą, mokėjimą daugiau negu vieną užsienio kalbą, tiek šnekamą, tiek ir profesinę, buvimą tolerantišku kitų šalių tradicijoms.

VI. Valdymo kompetencija – kompleksinė. Ji apibrėžiama atitinkamų tarptautinių ir nacionalinių procedūrų atlikimo bei struktūrų žinojimu; mokėjimu formuoti geriausius išteklių panaudojimo variantus; mokėjimu derinti savo veiklą su įmonės tikslais, įvaizdžio reikalavimais, įmonės ekonomikos ir vadybos pagrindų žinojimu. (A. Sakalas, 2003)

R. Wielandas (2004) profesinę kompetenciją skiria į tokias dalis: metodinę, vadovavimo, socialinę/ komunikacinę, asmeninę/ savęs reguliavimo bei dalykinę kompetenciją.

Taigi, galima pastebėti, kad vieni autoriai atskiria profesinę kompetenciją nuo kitų kompetencijų, tuo tarpu kiti – apjungia įvairias kompetencijas ir pateikia jas kaip profesinės kompetencijos sudedamąsias dalis

E. H. Scheinas karjeros pagrindų teorijoje kalbėjo apie vadovavimo ir techninę – funkcinę kompetencijas. Vadovavimo kompetencija, autoriaus nuomone – tai sugebėjimai ir vertybės, kurie sudaro pagrindinę valdymo idėją. Svarbiausi komponentai čia yra gebėjimas daryti įtaką žmonėms, vadovauti, analizuoti ir spręsti kompleksines problemas bei išlaikyti emocinį stabilumą. Techninę – funkcinę kompetenciją E. H. Scheinas apibūdino kaip gebėjimą atlikti konkretų darbą. (cit. pgl. A. Sakalas, A. Šalčius, 1997)

J. Parikh'as (2001) išskiria emocinę kompetenciją, kuri, autoriaus nuomone, turėtų būti lygiai tokia pati svarbi kaip ir intelektas bei protiniai sugebėjimai. Emocinė kompetencija įvardinta gana neseniai, tačiau ši sritis intensyviai plėtojama. (G. Bachman, 2003) Tai gebėjimas pažinti savo

emocijas ir jas valdyti. Nustatyta, kad net 90% profesionalių vadovų JAV pasižymėjo emocine kompetencija. (L. Stankevičienė, 2003)

Apibendrinant galima pastebėti, kad kompetencija apima daugybę sričių: komunikaciją (mokėjimas išklaudyti, dirbti su informacija, veiksmingai komunikuoti), vadovavimą (gebėjimas kurti pasitikėjimą, suteikti kryptį, paskirstyti atsakomybę), prisitaikymą (mokėjimas prisitaikyti prie situacijos, logiškai mąstyti), santykius (sugebėjimas kurti tarpasmeninius santykius, skatinti grupę siekti rezultatų), užduočių valdymą (galėjimas efektyviai ir kompetentingai dirbti), personalo tobulinimą (mokėjimas ugdyti kitų gabumus, skatinti už pasisekimus), produktyvumą (aktyvi veikla, tikslų įgyvendinimas) ir asmeninę raidą (atspindi tobulumo siekį, įsipareigojimą). (L. Ducaru, 2004; F. Neske, M. Wiener, 1985)

4. Kompetentingas vadovavimas

4.1. Vadovų kompetencijų lygmenys

Šiuo metu vis daugiau dėmesio skiriama vadovavimo kompetencijai bei kyla poreikis rasti pagrindinius įgūdžius, kurie yra efektyvaus vadovavimo esmė. Kompetentingi vadovai yra viena iš organizacijos sėkmės prielaidų. Tačiau Lietuvoje atlikti tyrimai atskleidė, kad vadybininko kompetencijai skiriama nepakankamai dėmesio. (R. Čiutienė, I. Šarkiūnaitė, 2004) Galima pastebėti ir tai, jog mokslinėje literatūroje vadovavimo kompetencija nėra išsamiai išnagrinėta, įvairių mokslininkų darbuose nėra bendro vadovavimo kompetencijos apibrėžimo. Iškilus dviem požiūrių į vadovavimo kompetenciją kryptims (Jungtinių Amerikos Valstijų ir Jungtinės Karalystės mokslininkų) atsirado sąvokų dviprasmiškumo problema. (N. Petkevičiūtė, E. Kaminskytė, 2003)

V. Damašienė (2002) vadovo kompetenciją apibūdina kaip puikų atliekamo darbo specifikos išmanymą. Kompetentingas vadovas gerai išmano atliekamo darbo esmę, darbo procesus ir metodus, geba kvalifikuotai analizuoti situaciją, savarankiškai mąstydamas operatyviai priimti sprendimus, numatyti alternatyvius veiklos variantus.

T. Boydellis (1995) vadovus pagal turimą kompetenciją skirsto į tris lygius:

1. Pirmo lygio vadovai, panašiai kaip techniniai darbuotojai, atlieka standartines operacijas ir jiems pavestas procedūras, naudodami tik tuos metodus, kokių jie buvo išmokyti. Tokiam vadovui būdingas reagavimas į visa tai, kas vyksta aplinkoje ir vertinimas, kaip tai yra susiję su esančiomis ir įsisavintomis taisyklėmis arba įgūdžiais.

Negalima teigti, jog šis darbo stilius yra visiškai blogas, kadangi jis yra rekomenduojamas tam tikro tipo veikloms. Visgi, vadovui neužtenka naudoti tik šitą darbo stilių.

2. Antro kompetencijos lygio vadovai elgiasi kaip profesionalai, suinteresuoti savo gebėjimų vystymu. Tokio vadovo žinios įgauna individualų ir sistemiską pobūdį. Vadovai turi mokėti dirbti su įvairiomis idėjomis, rinktis vieną iš kelių alternatyvų prieštaringose situacijose, kurios neturi standartinių, iš anksto apibrėžtų sprendimų. Antro kompetencijos lygio vadovas turi kontroliuoti savo sprendimų vykdymą, tuo pačiu papildydamas savo praktines žinias. Tokiems vadovams gali kilti įvairių idėjų, jie gali naudoti naujus metodus tiek senoms, tiek naujoms problemoms spręsti.

3. Trečio kompetencijos lygio vadovai apibūdinami kaip kuriančios asmenybės. Šioje stadijoje ima veikti tokie faktoriai kaip asmeniniai standartai, vertybės ir moralinės normos. Pasitaiko atveju, kai asmeninės vertybės nederą su organizacijos vertybėmis. Trečio kompetencijos lygio vadovai siekia išreikšti savo „aš“ profesionalioje veikloje, atskleisti savo kūrybinius gebėjimus.

Autoriaus nuomone, šiuo metu organizacijose neužtenka pirmo kompetencijos lygio darbuotojų, bet reikalaujama profesionalių, nuolat tobulėti siekiančių, vadovų.

4.2. Kompetentingas vadovavimas skirtingose teorijose

Kiekviena vadovavimo teorija pateikia skirtingą efektyvaus vadovo supratimą. Šiame skyriuje apžvelgsime pagrindines vadovavimo teorijas ir jų pateikiamą kompetentingo vadovo apibūdinimą.

Bruožų teorijos - manoma, kad geri vadovai turi ypatingų asmeninių savybių, kurios išskiria juos iš mūsų tarpo. Šios savybės yra įgytos arba įgimtos ir yra sėkmingo vadovavimo pagrindas. Remiantis šia teorija, 1979 – 1982-ais metais Lietuvoje buvo atlikta gerai ir blogai dirbančių žemiausio bei vidurinio lygio vadovų įvairių charakteristikų analizė. Išskirti šie bruožai: ekstraversija, atsakomybė, intelektas, autoritetas, impulsyvumas, teigiamo socialinio vertinimo siekimas, noras eksperimentuoti ir pasitikėjimas savimi. Visgi, asmeninės savybės, kurios reikšmingos vienoje situacijoje, dažnai netenka reikšmės kitoje. (V. Barvydienė, 1998)

Elgesio teorijos – pagrindinis dėmesys skiriamas tam, ką vadovas daro, kaip elgiasi. Geri vadovavimo rezultatai būna, kaip vadovas motyvuoja pavaldinius siekti, kad būtų įgyvendinti organizacijos tikslai. Suderinęs užduoties ir darbuotojų charakteristikas, vadovas gali efektyviai vykdyti savo funkcijas. Tyrimais nustatyta, kad reikšminga ir tai, kokioje srityje dirba vadovas. Vadovai, dirbantys gamybos srityje efektyvesni, kai dėmesį skiria struktūrai, tuo tarpu vadovai, kurie daugiau dėmesio skiria atidumui, efektyviau dirba ne-gamyboje. (A. Furnham, 1997)

Situacinės vadovavimo teorijos – čia daugiausiai dėmesio skiriama situacijai, kurioje vyksta veikla. Vadovas savo elgesį turėtų derinti prie esamos situacijos. Remdamasis šiomis teorijomis, G. Yuklas (1998) teigia, jog kuo žemiau organizacijos hierarchijoje yra vadovas, tuo labiau tikėtina, kad jis sutelks dėmesį į techninius dalykus ir pavaldinių veiklos priežiūrą.

Socialinės sąveikos teorijos – teigia, jog vadovavimas priklauso nuo socialinių santykių, kylančių tarp vadovo ir pavaldinių. Vadovo ir pavaldinių asmeninės savybės, elgesys ir pažinimas sukuria vadovavimą. Sėkmingas vadovas žino, kuo pasitikėti, jaučia, kad jis neeilinis ir pan.

Kognityvinės teorijos – sėkmingo vadovavimo pagrindas yra gebėjimas įvertinti situaciją ir daryti sprendimus. Sėkmingas vadovas supranta, ko nori žmonės, žino, kada ir kaip juos paveikti, kad jie padėtų įgyvendinti tikslus. (V. Barvydienė, 1998; D. G. Hoyos, 1976)

Naujausios teorijos – vienas naujausių požiūrių į vadovavimą yra transformacinio vadovavimo aprašymas. Pagal šią teoriją, vadovo tikslas yra ne parodyti darbuotojams kelius, kaip pasiekti tikslą, bet motyvuoti darbuotojus pakilti aukščiau asmeninių interesų. (B. Bass, 1985)

Kaip matyti, yra daugybė teorijų, siekiančių nustatyti, ko reikia norint sėkmingai vadovauti. Visgi, manoma, kad nėra vieno optimalaus vadovavimo stiliaus. Vadovavimo sėkmė ir efektyvumas priklauso ne tik nuo vadovo, bet ir nuo pavaldinių, situacijos parametrų bei aplinkos veiksnių ir jų sąveikos.

4.3. Vadovavimo kompetencijų tyrimai

J. A. Rose'as (2004), remdamasis savo patirtimi ir pokalbiais su įvairių organizacijų vadovais, bandė išskirti „nepakeičiamo“ vadovo charakteristikas. Anot jo, „nepakeičiamas“ vadovas supranta savo vaidmenį ir atsakomybę atitinkamai įmonės savininkų lūkesčiams; supranta organizacijos kultūrą ir sugeba prie jos prisitaikyti; sugeba priderinti savo vadovavimo stilių taip, kad jis papildytų organizacinius ryšius tarp įmonės darbuotojų ir savininkų; turi reikiamas asmenines savybes ir profesines žinias, leidžiančias atitikti savininkų lūkesčius; žino įmonės prioritetus ir veikia pagal juos; paskirsto žmogiškuosius ir materialinius išteklius taip, kad jie sudarytų vientisą, efektyviai veikiančią visumą; į įmonę žvelgia iš savininko pozicijų; geba pasiūlyti alternatyvius veikimo būdus, galinčius padidinti pelną; domisi naujausiais vadovavimo metodais; sugeba efektyviai vykdyti pokyčius ir numatyti naudos – indėlio santykius; iš anksto įspėja savininkus apie galimas finansines problemas; atlieka kasdienes valdymo ir planavimo funkcijas, tačiau žino, kuriais administraciniais, finansiniais, personalo, technologiniais ar rinkodaros klausimais reikėtų kreiptis į savininkus. Taigi, sėkmingas vadovas yra tas, kuris didžiąją dalį administracinių problemų išsprendžia pats ir pateikia savo darbo rezultatus, o ne klausia, kaip tą darbą reikėtų atlikti.

J. Kouzes'as ir Z. Posneris (1988) atliko tyrimą, kuriame darbuotojus prašė išranguoti, kokiomis savybėmis turėtų pasižymėti vadovai. Aukščiausiai buvo įvertinti šie bruožai: sąžiningumas, šiuolaikiškumas, orientacija į ateitį, inteligentiškumas, protingumas, laki vaizduotė, patikimumas, drąsa. R. C. Applelis (cit. pgl. В. Н. Квинн, 2000) teigia, kad vadovas savo kompetenciją turi išreikšti gebėjimu patraukti dėmesį bei pasitikėjimą keliančio žmogaus įvaizdžiu.

J. Parikh'o nuomone, dabar iš vadovo vis labiau reikalaujama žmogiškųjų savybių, lyderystės įgūdžių. Šis autorius atliko apklausą, kurios metu darbuotojų prašė įvardinti vieną savybę, kurią privalėtų turėti idealus vadovas. Beveik visi darbuotojai išskyrė šias savybes: teisingumą, supratimą, kantrybę, atvirumą, dosnumą. (J. Parikh, 2001) Kitame tyrime apklausti žmonės nurodė, ko organizacija turi tikėtis iš vadovo: ilgalaikės strategijos, greito planavimo, finansinių rezultatų ir pan. (А. М.Карякин, 2003)

D. Hartmanas ir D. Lorne (1999) atliko tyrimą, siekdami nustatyti, koks yra efektyvus vadovas. Tam jie naudojo G. Ketello 16-os asmenybės faktorių klausimyną. Autorių nuomone, nuoširdumo faktorius yra vienas svarbiausių faktorių suvokiant efektyvų vadovavimą.

2004-ais metais Vokietijoje buvo atliktas projektas, siekiant modernizuoti valdymą tiek privačiame versle, tiek vyriausybės valdyme. Buvo sudarytas vadovavimo kompetencijų modelis, kuriame išskirtos tokios kompetencijos: personalo valdymas, personalo vystymas, grupės sudarymas, strateginė orientacija, orientacija į tikslus, orientacija į žmogų, pasikeitimų kompetencija, visuomeninė/ politinė kompetencija ir dalykinė/ metodinė kompetencija. Pagrindiniai

šioms kompetencijoms reikalingi bruožai ir sugebėjimai yra: intelektas, išvystyti įgūdžiai, socialinė kompetencija, retoriniai gebėjimai, motyvacija, entuziazmas, energija, empatija, ambicingumas, drąsa, gebėjimas mokytis, žinios. Visos minėtos kompetencijos siejamos su vadovavimo funkcijomis: vystymu, inovacijomis, informavimu, delegavimu, orientacija į tikslą, kontrole, bendradarbiavimu, kritikos ir konfliktų valdymu, asmeniniu vystymusi ir pan. (J. Lubitz, 2004)

2004-ais metais Lietuvoje buvo atliktas tyrimas, siekiant išsiaiškinti Lietuvos politikų, nevyriausybinų organizacijų, verslininkų ir žiniasklaidos atstovų nuomonę apie verslo lyderius Lietuvoje bei įmonių vadovus. Gautos tokios kompetencijos, kuriomis turėtų pasižymėti vadovas: verslumas (72%), profesionalumas (66%), sąžiningumas (46%), energingumas (37%), organizuotumas (36%), komunikabilumas (33%), strateginis mąstymas (27%), analitinis mąstymas (20%), lyderystė (13%), charizmatiškumas (12%). (L. Turauskas, E. Bražėnas, 2004)

S. Hildebrandtas (cit. pgl. Strategija ir vadovavimas, 2003) pateikė vadovams 31-ą gero vadovavimo bruožą ir prašė nurodyti keletą svarbiausių. Autorius išskyrė 10 bruožų, kuriuos daugiau kaip 90% respondentų nurodė kaip „labai būdingus“ geram vadovui: mokėjimas bendradarbiauti, sugebėjimas motyvuoti kitus, gebėjimas paskatinti kitus bendradarbiauti, dėmesingumas, darbuotojų rėmimas, atsakomybės delegavimas, darbo įvertinimo darbuotojams pateikimas, gebėjimas pagrįsti savo sprendimus, pasitikėjimas kitais, neformalus bendravimas. Visi šie bruožai yra susiję su vadovų ir darbuotojų santykiais. Kaip mažiau svarbios kompetencijos buvo nurodoma vizijos kūrimas, kokybės vertinimas, orientavimasis į pokyčius, įvaizdžio kūrimas ir pan. Daroma išvada, kad tradiciniam vadovo paveikslui būdingos savybės, susijusios su planavimu, koordinavimu, sprendimais bei kontrole, dabartinių vadovų nėra laikomos labai svarbiomis.

H. Kasperas, J. Mühlbacheris, L. Rosentielas (2005), tirdami vadovavimo kompetencijas, apklausė aukščiausiojo ir vidurinio lygio vadovus. Autoriai kompetenciją apibrėžė kaip savarankišką organizuotą veiklą. Jie skyrė tokias kompetencijas: savęs valdymo kompetencija, metodinė kompetencija (žinios, įgūdžiai ir kt.), socialinė kompetencija (bendravimas su kitais), vadovavimo kompetencija (direktyvus elgesys su kitais) ir asmeninė kompetencija (savybės, bruožai, charakterio ypatumai). Remiantis tyrimo rezultatais, autoriai nustatė, jog aukščiausio lygio vadovams svarbiausios yra vadovavimo bei socialinė kompetencijos, tuo tarpu vidurinio lygio vadovams – vadovavimo, socialinė bei metodinė kompetencijos.

H. K. Stahl'as (2004) nagrinėjo viduriniojo lygio vadovų kompetencijas ir padarė išvadą, kad šių vadovų darbe svarbios 6-ios kompetencijos: dalykinė (geros savo srities žinios), euristinė (problemų sprendimas, autonomija, sprendimų priėmimas), tarpasmeninė (kitų nuomonės išklausymas, atvirumas, mokėjimas bendrauti), interpretacinė (mokėti rasti naujus sprendimo būdus), refleksinė (savęs tobulinimas, savo veiklos stebėjimas ir vertinimas) ir inscenizacinė (gebėjimas išreikšti save).

4.4. Vadovavimo kompetencijų modeliai

Anot R. S. Mansfieldo (1996), kompetencijų modelis – detalus įgūdžių ir požymių, reikalingų efektyviam darbo atlikimui, aprašymas. (cit. pgl. R. Čiutienė, I. Šarkiūnaitė, 2004) Kompetencijos modeliai gali būti plačiai taikomi: atrenkant, vertinant vadovus, teikiant grįžtamąjį ryšį ir pan.

Pirmąjį kompetencijų modelį sukūrė D. McClellandas (1970). Ši kompetencijų modelio kūrimo metodologija buvo naudojama 10 - 15 metų. (cit. pgl. R. Čiutienė, I. Šarkiūnaitė, 2004)

Apžvelgęs įvairius vadovavimo kompetencijų modelius, R. E. Byrdas (cit. pgl. V. Barvydienė, 1998) teigia, kad dėl dabartinių ekonominių permainų bei su jomis susijusių procesų, atsiranda naujo vadovo poreikis. R. E. Byrdas siūlo naujos įgūdžių sistemos sukūrimą, kuri sudaryta iš 5-ių pagrindinių kategorijų:

1. Numatymo įgūdžiai apima gebėjimą prognozuoti (atsižvelgiant į buvusią ir esamą padėtį bei patirtį); įvertinti riziką ir pasiūlymus, numatyti pasekmes; gebėjimą senus dalykus pamatyti naujai; aktyvų siekimą gauti ir teikti informaciją; aktyvų darbinių santykių kūrimą.

2. Vaizduotės – vadovai turi turėti viziją ir gebėti perteikti tą viziją kitiems, sutelkti darbuotojus ją įgyvendinti. Vaizduotės įgūdžiai apima verbalinį ir neverbalinį norimos ateities vaizdo kūrimą, naujos realybės kūrimo organizavimą grupėje, atkaklumą, išsvermingumą, siekiant įgyvendinti viziją net ir nepalankiomis dabarties sąlygomis.

3. Vertybių derinimo – vadovo užduotis yra sukurti aiškia vertybių sistemą. Todėl svarbu, kad vadovas ir darbuotojai žinotų ir suprastų vieni kitų vertybes, jas galėtų derinti siekdami bendrą tikslų. Vertybėmis turėtų būti vadovaujamosi kasdieniame elgesyje.

4. Įgalinimo – valdžia turi būti dalijamasi. Darbuotojai, siekdami bendro tikslo, turi jausti tarpusavio bei vadovų paramą. Todėl vadovams svarbu mokėti kurti pasitikėjimo atmosferą.

5. Savęs supratimo – realus savo vertės jausmas įgalina žmogų kritiškai žiūrėti į save, nuolat derinti savo galimybes ir gebėjimus, kelti realius tikslus. Tyrimais patvirtinta, kad žmonės, turintys teisingą požiūrį į save, yra lankstūs, geranoriški, empatiški kitų atžvilgiu, lengvai tampa lyderiais. (cit. pgl. V. Barvydienė, 1998)

D. Mustermannas (2004) skiria 4-ias vadovavimo kompetencijų sritis:

I. interaktyviosios: 1) įtaka (mokėjimas patraukti ir įtikinti kitus); 2) komandos kūrimas (rūpinimasis santykiais grupėje); 3) vadovavimas darbuotojams (krypties parodymas, motyvavimas, koordinavimas ir vadovavimas); 4) darbuotojų vystymas (delegavimas, mokymas, asmeninių pasiekimų reikalavimas); 5) efektyvus komunikavimas (gebėjimas aiškiai reikšti mintis, mokėjimas save pristatyti); 6) bendradarbiavimas (gebėjimas dirbti kartu su kitais, dalintis informacija).

II. operatyviosios: 1) verslo vystymas (galimybių analizė, kokybės siekimas); 2) orientacija į rezultatą (rezultato siekimas, rizikos įvertinimas, finansinės kontrolės vykdymas); 3) vykdymas

(siekimas tobulinti organizaciją, užtikrintas veikimas, aukštos kokybės rezultatų pristatymas); 4) darbo sistemiškumas (planingas užduočių vykdymas, planavimas, remiantis aiškiais prioritetais, tinkamas resursų panaudojimas).

III. intelektualinės: 1) vizija ir strategija (ambicingos ir realistiškos ateities vizijos kūrimas, remiantis strateginiais tikslais); 2) mikropolitika (organizacijos struktūros ir taisyklių žinojimas, dalyvavimas mikropolitiniuose procesuose); 3) analizė ir sprendimo priėmimas (greitas sudėtingų problemų analizavimas, mokėjimas būti konkrečiu, gebėjimas rasti išeitį); 4) dalykinis išprusimas (dalykinių žinių turėjimas bei siekimas jas tobulinti); 5) inovacijos (naujų nepriklausomų idėjų vystymas, tradicinių sprendimų peržiūrėjimas, inovacijų ir kaitos siekimas).

IV. emocinės: 1) iniciatyva ir atsakomybė (iniciatyvos rodymas, atsakomybės už veiksmus prisiėmimas); 2) stabilumas (stabilios, pasitikėjimu grindžiamos atmosferos darbe reikalavimas, pavaldinių padrašinimas ir rėmimas, patikimumas); 3) savęs vystymas (savo stipriųjų ir silpnųjų pusių žinojimas bei nuolatinis savęs vystymas).

M. Fedinas (2004) teigia, jog kompetentingas vadovas turi būti rūpestingas, prisitaikęs prie neapibrėžtų situacijų, užsispyręs, bendraujantis, suprantantis organizacijos politiką, turintis jumoro jausmą, pažįstantis save, susikoncentravęs į ateitį ir besiorientuojantis į ilgalaikius prioritetus.

Gana panašų efektyvaus vadovo apibūdinimą pateikia T. H. Boydellis (1995). Jis akcentuoja organizacijos situacijos supratimą, žinias, mokėjimą analizuoti, kūrybingai ir greitai spręsti problemas, priimti sprendimus, bendrauti su žmonėmis, emocinį stabilumą, kryptingumą siekiant tikslo, savęs pažinimą ir pan. Kiti autoriai (Г. Р. Л. Кричевский, 1996; W. Wilkens, 2004) akcentuoja orientaciją į sėkmę, mokėjimą pamatyti naujai, savarankiškumą ir pan.

Sėkmingą vadovo veiklą, A. Алексеев (1994) teigimu, įtakoja tokie faktoriai: mokėjimas numatyti rezultatus ir noras jų siekti, gebėjimas prisiimti atsakomybę, priimti rizikingus sprendimus, pasirengimas vykdyti pokyčius ir jais pasinaudoti, galėjimas atvirai vadovauti, mokėjimas susikoncentruoti ties dabartimi ir ateitimi, permainų išorėje ir viduje matymas, pasirengimas socialiniams santykiams, bendram vadovavimui, kūrybiškumas darbe, tobulumo siekimas, mokėjimas teisingai panaudoti savo laiką bei mokėjimas motyvuoti save ir personalą.

F. Luthansas ir kt. atskiria rezultatyvų vadovą nuo efektyvaus. Rezultatyvus vadovas siekia savo interesų (pvz. daro karjerą). Tuo tarpu efektyvus vadovas orientuojasi į išorinius aspektus (padalinio sėkmę), rūpinasi personalo motyvavimu, vystymu, konfliktų sprendimu. (cit. pgl. G. Wiswede, 1995) Efektyvus vadovas ne tik padidina produktyvumą, bet kartu kelia pavaldinių pasitenkinimą darbu. (P. Aschauer, cit. pgl. D. G. Hoyos ir kt., 1976)

W. Schümchenas (2003) skiria tokias vadovavimo kompetencijas: komunikacinius įgūdžius, dalykines žinias, savarankiškumą, reprezentacinius įgūdžius, psichinį stabilumą, orientaciją į pasiekimus, lankstumą, neutralumą, komandinius ir konfliktų sprendimo įgūdžius.

„Plum International“ – JAV konsultacinė kompanija, kurianti kompetencijų modelius įmonėms. Kompanija pateikė universalų kompetencijų modelį. Čia skiriamos trys pagrindinių kompetencijų grupės: socialinė kompetencija, verslo kompetencija bei asmeninė kompetencija (susijusi su savęs valdymu). Šio modelio pranašumas yra tas, jog jį nesunkiai galima pritaikyti kiekvienai organizacijai, atsižvelgiant į jos kultūrą bei strategiją. (R. Čiutienė, I. Šarkiūnaitė, 2004)

F. Neske, M. Wieneris (1985) teigia, jog kuo vadovas yra aukščiau hierarchijoje, tuo jo kiekviena kompetencija yra didesnė. Tuo tarpu D. G. Hoyoso (1976) nuomone, nėra geriausio vadovo elgesio varianto ar gebėjimų rinkinio, vadovas konkrečioje situacijoje turi nuspręsti, kokie veiksmai čia tiks labiausiai.

Vakarų vadybos praktikoje labiausiai paplitę du požiūriai į kompetenciją: funkcinis analitinis požiūris (MCI), bei asmeninių charakteristikų požiūris, kurį pasiūlė mokslininkas R. E. Boyatzis. Abu šie modeliai remiasi realios vadovų elgsenos stebėjimais ir leidžia gana objektyviai vertinti vadovų darbą. R. E. Boyatzio modelis yra orientuotas į darbuotojo įnašą į organizacijos siekiamus tikslus, jis koncentruojasi ties individualiomis vadovo charakteristikomis ir siejamas su darbo turiniu. MCI modelis daugiau orientuotas į rezultatą, jame susitelkiama ties darbinio vaidmeniu, funkcija. Abu šie modeliai plačiai taikomi praktikoje.

Vieni naujausių kompetencijų modelių – R. P. Tetto, P. Lindsay ir R. Stiuarto kompetencijų modeliai, L. M. Spencerio ir G. M. Spencerio kokybiško atlikimo modelis bei G. Yuklo, R. Lepsingerio lankstaus vadovavimo modelis. Visus šiuos modelius apžvelgsime išsamiau.

4.4.1. Funkcinis analitinis požiūris

Funkcinį analitinį požiūrį išvystė ir plėtoja Didžiosios Britanijos iniciatyviosios vadybos chartija (Management Charter Initiative - MCI). Šis požiūris koncentruojasi į darbo funkcijas ir tą veiklą, kurią vadovai turi efektyviai atlikti.

Vadovo kompetencijai apibrėžti buvo naudojamas funkcinės analizės metodas. Šios analizės tikslas buvo apibrėžti vadovo profesijai būdingus vaidmenis, uždavinius ir pareigas, o ne įgūdžius ir mokėjimus, reikalingus vaidmeniui atlikti. Atlikus analizę, buvo sudaryti kompetencijos charakteristikų, susijusių su pagrindinėmis vadovavimo funkcijomis, sąrašai. Vadovavimo veikla buvo suskirstyta į kategorijas, sudarytas išsamus kiekvienos kategorijos darbo atlikimo kriterijų sąrašas. Vertinant vadovų efektyvumą, nagrinėjamas jų kompetencijos atitikimas pagal visus pagrindinius vadovavimo kriterijus. (I. Bakanauskienė, N. Petkevičiūtė, 2003)

Šiame vadovavimo kompetencijų modelyje išskirti tokie kompetencijos blokai:

1. paslaugų, prekių, sistemų inicijavimas ir įgyvendinimas;
2. paslaugų ir prekių tiekimo kontrolė ir tobulinimas;
3. išteklių panaudojimo kontrolė;
4. užtikrinimas, kad ištekliai būtų

optimaliai paskirstyti operacijoms ir projektams; 5. kadru samdymas ir atranka; 6. komandos tobulinimas, darbuotojų ir asmeninės kvalifikacijos kėlimas, siekiant geresnių rodiklių; 7. komandų, atskirų darbuotojų bei savo paties darbo planavimas, skirstymas bei vertinimas; 8. efektyvių darbo ryšių kūrimas, palaikymas ir tvirtinimas; 9. informacijos rinkimas, vertinimas, apdorojimas; 10. pasikeitimas su kolegomis informacija, reikalinga sprendimams priimti. (J. Sokol, 2001)

MCI modelis tinka visų sričių organizacijoms, kadangi čia išskirti bendriausi vadovų darbo standartai ir kompetencijos charakteristikos.

4.4.2. Asmeninių charakteristikų požiūris

Kompetencijos koncepcijos populiarumas paprastai siejamas su R. E. Boyatzio vardu, kuris darbo kompetenciją apibrėžė kaip žmogaus savybę, dėl kurios jis efektyviau ir/ arba geriau atlieka savo darbą. (cit. pgl. N. Chmiel, 2005) Autoriaus nuomone, kompetencija nėra įgimta savybė, bet jos galima išmokti. Taigi R. Boyatzis, išanalizavęs JAV įmonių praktiką, pasiūlė savitą požiūrį į kompetenciją.

R. E. Boyatzis nagrinėjo tik sėkmingai dirbančių vadovų elgsenos charakteristikas. Nustatant kompetencijos tipus, buvo naudojamas elgsio pasireiškimo interviu. Šis metodas taip pat yra empirinis, tačiau jis į kompetencijos problemą žvelgia „humaniškiau“, jo požiūrio centre – pats žmogus. Modelyje išskiriami „asmeninės kompetencijos blokai“, leidžiantys gerai atlikti vadovavimo funkcijas. Kompetencijos sudedamosios dalys – mokėjimai ir įgūdžiai, elgsenos motyvai ir socialiniai vaidmenys grupuojami į penkis blokus, papildomą bloką sudaro specializuotos žinios. (cit. pgl. P. Gay, G. Salaman, B. Rees, 2005) R. E. Boyatzis (1982) taip pat nurodo, kaip kompetencijos blokai siejasi su konkrečiomis vadovavimo funkcijomis.

Skiriami šie kompetencijos blokai: 1. tikslas ir veiksmai – jį sudaro loginis mąstymas, rūpinimasis poveikiu, diagnostinis koncepcijų panaudojimas, orientacija į efektyvumą bei proaktyvumas. Ši kompetencija svarbi atliekant planavimo, organizavimo ir kontrolės funkcijas; 2. lyderiavimas – apima loginį mąstymą, koncepcijų plėtojimą, pasitikėjimą savimi bei viešųjų kalbų panaudojimą. Ši kompetencija reikalinga vykdant planavimo, organizavimo, motyvavimo ir koordinavimo funkcijas; 3. žmogiškųjų išteklių valdymas – jungia adekvatų savęs vertinimą, grupinių procesų valdymą, pozityvią pagarbą bei socialinės galios panaudojimą. Ši kompetencija svarbi organizuojant darbą, kontroliuojant ir motyvuojant darbuotojus bei koordinuojant jų veiklą; 4. vadovavimas pavaldiniams – apima pozityvų dėmesį kitiems, pavaldinių ugdymą, spontaniškumą bei valdžios panaudojimą. Ši kompetencija svarbi motyvuojant darbuotojus; 5. dėmesio skyrimas kitiems – jį sudaro objektyvus suvokimas, savikontrolė, išsvermingumas ir prisitaikymas. Ši kompetencija reikalinga atliekant koordinavimo funkciją. (J. Sokol, 2001)

Pirmieji trys kompetencijų blokai (tikslas ir veiksmai, lyderiavimas, žmogiškųjų išteklių valdymas), tyrėjo nuomone, modelyje yra svarbiausi ir geriausiai atskiria efektyvius vadovus nuo neefektyvių. Konceptijų panaudojimo ir grupinių procesų valdymo kompetencijos pripažįstamos tik vidurinio ir aukščiausio lygio vadovų darbe, pozityvi pagarba – tik vidurinio lygio vadovų darbe, o savikontrolė – tik žemiausio vadovavimo lygio vadovų darbe. (P. Gay, G. Salaman, B. Rees, 2005) Nors autorius savo modelyje atsižvelgia į vadovavimo lygius, tačiau jis nemini skirtingose srityse (pvz., gamybos ir marketingo) dirbančių vadovų funkcinių skirtumų. (N. Chmiel, 2005)

Loginį mąstymą, tikslų savęs įvertinimą, pozityvią pagarbą, kitų žmonių ugdymą, spontaniškumą, valdžios panaudojimą bei specialiąsias žinias autorius vadina ribinėmis (slenkstinėmis) kompetencijomis, t.y. pasiekus tam tikrą šių kompetencijų lygį, didesnė kompetencija nepagerina darbo rezultatų. (N. Chmiel, 2005)

4.4.3. P. Lindsay ir R. Stiuarto kompetencijų modelis

P. Lindsay ir R. Stuaras (1997) apžvelgė R. E. Boyatzio bei funkcinį analitinį požiūrius ir teigia, jog abu jie yra pagrįsti ir turi savo privalumų, tačiau visgi abu modeliai nėra tobuli ir išsamūs, siekiant suprasti vadovavimo kompetenciją. P. Lindsay ir R. Stuaras nuomone, prieš apibrėžiant kompetenciją, reikia pirmiausiai įvertinti organizacijos specifiką. Autorių nuomone, kiekvienoje organizacijoje „būti kompetentingu“ – reiškia atitikti tos organizacijos kultūrą, t. y. vertybių, tradicijų, vilčių ir papročių, būdingų organizacijai, visumą. Taigi, kompetenciją P. Lindsay ir R. Stuaras apibūdina kaip organizacijos vertybę, priskiriamą asmeniui tam tikroje kultūrinėje aplinkoje.

Remiantis šiuo modeliu, priklausomai nuo organizacijos kultūros ir aplinkos sąlygų, kompetencija apibrėžiama skirtingai. Dėl kintančios aplinkos, P. Lindsay ir R. Stuaras teigimu, būtina nuolat tobulinti kompetencijos apibrėžimą. Autorių įsitikinimu, organizacijos kompetencijos elementų peržiūrėjimas yra svarbiau negu bendrų kompetencijos sąrašų sudarymas. Būtent tai daugelyje dabartinių kompetencijos modelių yra neįvertinama. Kompetencijos peržiūrėjimas, reaguojant į kintančią aplinką, pašalina kompetencijos modelių statiškumą ir įgalina organizacijos pokyčius ir lankstumą.

Pagal P. Lindsay ir R. Stuarą (1997), vertinant kompetenciją, reikia įvertinti ir atliekamą darbą. Svarbu atsakyti į klausimą, kokio asmens reikia organizacijai bei koks asmuo organizacijoje yra laikomas kompetentingu. Modelį sudaro dvi sudedamosios dalys:

1. Žmonės gali būti laikomi kompetentingais, jei jie pakankamai dėmesio kreipia į savo darbo atlikimą, t.y. yra dėmesingi organizacijai svarbiems darbams. Ši sudedamoji dalis apibūdina, ar asmuo atlieka organizacijai svarbias veiklas, kurios vadinamos indėlio sritimis.

2. Žmonės gali būti laikomi kompetentingais, nes jie atlieka darbą organizacijai priimtinais būdais (pvz. asmuo yra kompetentingas dėl puikaus personalo valdymo).

Tai, ką organizacija vertina, priklauso nuo toje organizacijoje vertinamų asmens elgsenų rinkinio turėjimo ir taikymo. Visa tai galima pavadinti darbuotojų kompetencijomis. Pirmu atveju, asmuo laikomas kompetentingu pagal tai, ką jis atlieka, o antru atveju – kaip gerai ir kokiais būdais jis tai daro. Tačiau kartu čia kyla klausimas, ar gerai atliekama tai, ko reikalaujama indėlio srityje.

Pagal P. Lindsay ir R. Stuartą (1997), optimalus kompetencijos modelis turėtų apimti žmones, kurie ypač daug dėmesio kreipia į reikiamas indėlio sritis, siekdami įvykdyti tikslus taikant reikiama kompetenciją. Taigi, remiantis šiuo modeliu, kompetenciją galima apibrėžti kaip integruotą elgseną, kuri gali būti panaudota sėkmingam tikslų indėlio srityje pasiekimui.

4.4.4. R. P. Tetto kompetencijų modelis

R. P. Tettas ir kt. (cit. pgl. N. Petkevičiūtė, E. Kaminskytė, 2003), apžvelgę ir išanalizavę 12-a įvairių kompetencijos sistemų, sudarė atskirą kompetencijų modelį. Šiame modelyje autoriai išskyrė 53-is kompetencijas, kurias apjungė į 9-is kompetencijų blokus:

1. Tradicinės funkcijos: problemų supratimas, sprendimų priėmimas, vadovavimas, sprendimų delegavimas, trumpalaikis planavimas, strateginis planavimas, koordinavimas, tikslų nustatymas, kontroliavimas, motyvavimas valdžia, motyvavimas įtikinimu, komandos būrimas, rezultatyvumas.

2. Orientacija į užduotį: iniciatyvumas, susitelkimas užduočiai, operatyvumas, ryžtingumas.

3. Orientacija į asmenį: užuojauta, kooperacija, socialumas, mandagumas, kategoriškumas, politinis nuovokumas, indėlio siekimas, susitelkimas į vartotoją.

4. Organizacinis tapatumas: drausmingumas, orientacija į taisykles, asmeninė atsakomybė, patikimumas, darbo limitų laikymasis, profesionalumas, lojalumas.

5. Pažiūros: tolerancija, prisitaikymas, kūrybinis mąstymas, kultūrinis supratimas.

6. Emocinė kontrolė: tvirtumas, stresų valdymas.

7. Komunikavimas: klausymo įgūdžiai, verbalinė komunikacija, vieši pristatymai, rašytinė komunikacija.

8. Savęs ir kitų ugdytas: tikslų kėlimas, darbo atlikimo įvertinimas, grįžtamasis ryšys, darbo praturtinimas, savęs ugdytas.

9. Profesinis sumanumas ir interesas: techninė patirtis; organizacinis sąmoningumas; kiekybės, kokybės, finansinis ir saugumo interesai.

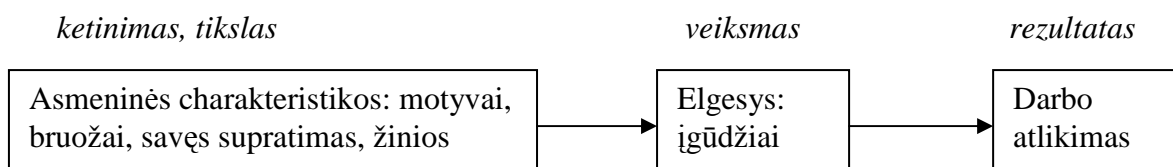
Remiantis šiuo modeliu, Lietuvoje buvo atliktas tyrimas, kurio metu vadovai vertino esamą savo kompetencijų lygį bei išskyrė svarbiausias kompetencijas, reikalingas kasdieniame darbe.

Apibendrinant tyrimo duomenis, nustatyta, jog mažiausiai vadovams svarbios yra emocinės kompetencijos tradicinių funkcijų ir komunikavimo kompetencijų blokuose. Labiausiai kompetentingi vadovai jaučiasi profesinio sumanumo ir interesų srityje. Taip pat pastebėta, kad realiai vadovai labiau orientuoti į užduotį, o ne į asmenį. Tyrime dalyvavę vadovai labai vertina iniciatyvą bei susitelkimą atlikti užduotį, nepriklausomai nuo jos sudėtingumo. Mažiausiai vadovai vertina orientacijos į asmenį kompetencijų bloką. Tai rodo, jog vadovai nemano, kad yra svarbu rodyti nuoširdų rūpestį dėl pavaldinių gerovės, inicijuoti ir palaikyti draugiškus santykius darbe ir už jo ribų. (cit. pgl. N. Petkevičiūtė, E. Kaminskytė, 2003)

4.4.5. Kokybiško atlikimo modelis

L. M. Spenceris ir G. M. Spenceris (1993) pateikė kokybiško atlikimo modelį, kuriame pabrėžiama kompetencijos darbe svarba. Kompetencija suprantama kaip esminė asmens charakteristika, kuri yra priežastingai susijusi su veiksmingo, kokybiško darbo atlikimo kriterijais.

Kompetencija gali pasireikšti kaip motyvai, bruožai, savęs įsivaizdavimas, žinios bei įgūdžiai. Žinios ir įgūdžiai yra aiškiau pastebimi dalykai, o motyvai, bruožai bei savęs įsivaizdavimas yra gilesni, tačiau centriniai asmenybės dalykai. Kompetencijos turi įtakos asmens mintims ar elgesiui:



4 pav. Kompetencijų įtaka darbo atlikimui (L. M. Spencer, G. M. Spencer, 1993)

Autoriai visas kompetencijas skiria į 2 grupes:

1. Slenkstinės kompetencijos, būtinos darbui atlikti (pvz. gebėjimas skaityti). Vien pagal šias kompetencijas nėra galima atskirti vidutinio darbo atlikimo nuo kokybiško.

2. Diferencinės kompetencijos, leidžiančios atskirti kokybišką darbo atlikimą nuo vidutinio.

Vadovavimo kompetencijas L. M. Spenceris ir G. M. Spenceris (1993) apibūdina kaip specifines kompetencijas, kurios pirmiausia yra susijusios su poveikiu ir įtaka aplinkiniams.

Sudarydami vadovų kompetencijų modelį, autoriai rėmėsi 36-iais skirtingais vadovavimo modeliais, apimančiais įvairių vadovavimų lygių, įvairių funkcijų bei įvairioje aplinkoje dirbančių vadovų kompetencijas. Tačiau kokybiško atlikimo modelyje autoriai nesiekia išskirti vadovų kompetencijų pagal lygius ir pan., teigdami, kad visų vadovų darbas yra panašus.

L. M. Spenceris ir G. M. Spenceris (1993) skiria tokias vadovų kompetencijas (pagal svarbą):

1. Poveikis ir įtaka – naudojama siekiant atlikti tam tikrą užduotį, norint padaryti įspūdį kitiems, įdiegti tikėjimą savimi ir pan.

2. Orientaciniai pasiekimai – tam tikro atlikimo laipsnio išlaikymas, veiksmingumo didinimas, tikslų įgyvendinimas ir pan.

3. Darbas komandoje ir bendradarbiavimas – grupės pajungimas atlikti darbą, grupės moralės klausimų, konfliktų sprendimas, grupės užduočių sprendimo skatinimas, motyvavimas ir pan.

4. Analitinis mąstymas – situacijos analizė, situacijos prasmės ir padarinių numatymas, kliūčių numatymas ir gebėjimas jų išvengti, proceso planavimas ir pan.

5. Iniciatyvumas – mokėjimas tinkamai pasinaudoti susiklosčiusiomis aplinkybėmis, skubus ir veiksmingas krizių valdymas ir pan.

6. Kitų tobulinimas – konstruktyvus grįžtamojo ryšio pateikimas, palaikymas ir padaršinimas, instruktavimas, paaiškinimas ir pan.

7. Pasitikėjimas savimi – tikėjimas savo gebėjimais, sprendimais, savo nuomonės turėjimas ir pan.

8. Asmeninis supratimas – kitų poreikių ir interesų supratimas, neverbalinio elgesio interpretavimas, kitų jausmų supratimas, nuolatinis domėjimasis, kas motyvuoja pavaldinius ir pan.

9. Griežtumas/ kategoriškumas – mokėjimas pasakyti „ne“, kategoriškumas nustatant limitus, gebėjimas laiku sustabdyti prastą užduoties atlikimą ir pan.

10. Informacijos rinkimas – sistemingas informacijos rinkimas, jos tikrinimas ir pan.

11. Vadovavimas komandai – gebėjimas pavaldiniams pateikti platesnę organizacijos perspektyvą, apeliuoti į pavaldinių poreikius, aukštų darbo atlikimo standartų nustatymas ir pan.

12. Abstraktus mąstymas – gebėjimas rasti partnerius, išvelgti prieštaravimus, kurių nepastebi kiti, greitas problemos identifikavimas, sprendimo atradimas ir pan.

Autoriai savo modelyje taip pat išskiria žinias ir teigia, kad kiekvienam vadovui reikalingas tam tikras žinių pagrindas. Taip pat minimas organizacinis sąmoningumas ir santykių kūrimas, nors šios kompetencijos, pasak autorių, sėkmingai dirbančiam vadovui nėra labai svarbios.

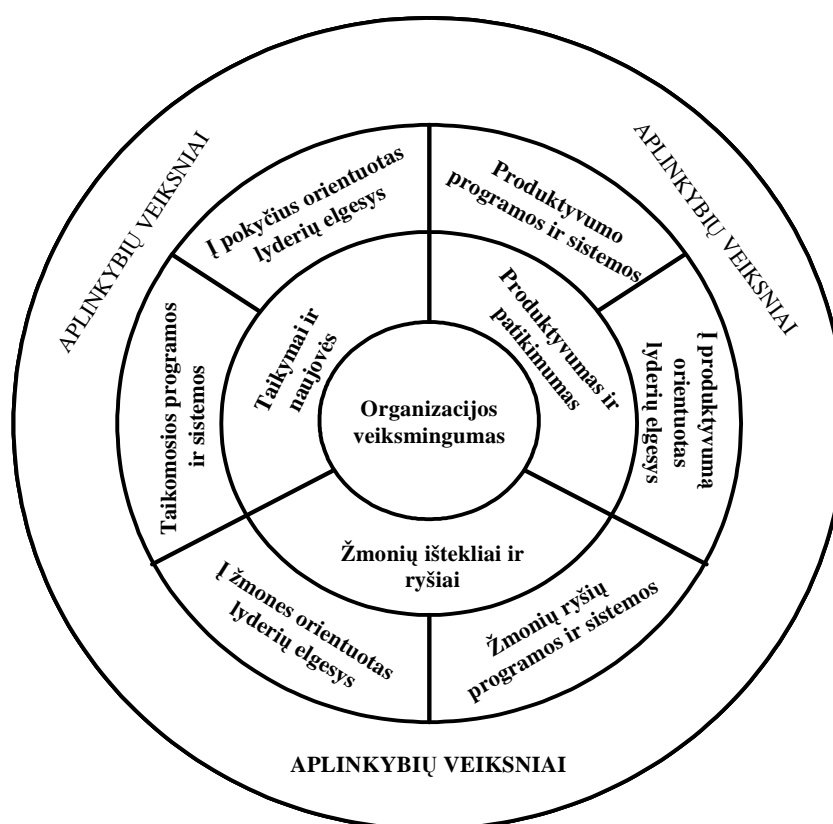
Nors šis kompetencijų modelis yra bendras visiems vadovams, visgi manoma, kad žemiausio lygio vadovams svarbiausios kompetencijos yra kitų tobulinimas, vadovavimas komandai, komandinis darbas ir techninė kompetencija. Vidurinio lygio vadovams svarbiausia techninė kompetencija ir orientaciniai pasiekimai, o aukščiausio lygio vadovams – socialinė įtaka, organizacinis sąmoningumas, santykių kūrimas, savikontrolė, informacijos paieškos ir pan.

Skirdami vadovus pagal funkcijas, autoriai mini, kad pardavimo vadovams svarbiausios kompetencijos yra kitų tobulinimas, įtaka ir poveikis; marketingo vadovams – atsparumas stresui, informacijos paieškos, konkretumas, kompromiso radimas; gamybos vadovams – įtaka ir poveikis, kitų tobulinimas, kategoriškumas bei vadovavimas komandai.

4.4.6. Lankstaus vadovavimo modelis

G. Yuklo ir R. Lepsingerio (2004) lankstaus vadovavimo modelis yra patrauklus, nes apima tiek vadovų žinias apie inovacijų, produktyvumo ir žmonių vadybos sistemas ir programas, tiek žinias apie galimus vadovų tiesioginio elgesio modelius bei reikiamus įgūdžius. Modelio esmė – paaiškinti, kokie procesai lemia sėkmę organizacijoje ir kaip vadovas gali turėti įtakos šiems procesams. Čia pabrėžiami tie vadovo elgesio aspektai, kurių galima išmokti.

Efektyvų vadovavimą G. Yuklas ir R. Lepsingeris supranta kaip organizacijos veiksmingumo didinimą, naudojant tiesioginį ir netiesioginį vadovo elgesį ir randant pusiausvyrą tarp prieštaringų situacijos reikalavimų (žr. pav. Nr. 5):



5 pav. Lankstaus vadovavimo modelis (G. Yukl, R. Lepsinger, 2004)

Efektyvaus vadovavimo modelis susideda iš keturių komponentų:

1. Organizacijos veiksmingumas (efektyvumas). Jį galima išmatuoti įvairiais būdais. Apima pelną, pajamų ir išteklių augimą, investicijų susigrąžinimą bei akcijų ir skolų santykį.

2. Antrąjį komponentą sudaro trys veiksniai, lemiantys organizacijos veiksmingumą:

➤ Darbo proceso produktyvumas ir patikimumas. Produktyvumas apima darbo rezultatus, išteklius, bei tai, kiek lėšų yra susigrąžinama. Patikimumas apima produkcijos defektų skaičių, produktų ar paslaugų tiekimo klaidas, pirkėjų skundus, nelaimingus atsitikimus darbe.

➤ Taikymai ir naujovės. Apima pardavimų augimą, rinkos dalį, pirkėjų pasitenkinimą, pelną iš pakartotinių pirkimų, naujus išradimus, naujos produkcijos ar paslaugų skaičių ir jų pardavimo procentą. Pristatymas prie išorinės aplinkos yra susijęs su gebėjimu išvelgti ir tinkamai reaguoti į įvairią grėsmę ir pasitaikančias naujas galimybes, kurioms turi įtakos technologijų pokyčiai, konkurentų veiksmai, klientų poreikių ir lūkesčių pasikeitimai.

➤ Žmonių ištekliai ir ryšiai yra susiję su darbuotojų įgūdžiais, pasitenkinimu darbu, lojalumu ir įsipareigojimu organizacijai, pravaikštomis, darbuotojų kaita, nusiskundimais ir vagystėmis.

Kiekvienas iš šių veiksnių kelia unikalius iššūkius vadovui. Jo elgesiui taip pat gali turėti įtakos ne vienas, o keli šie veiksniai.

3. Tiesioginės ir netiesioginės vadovavimo formos, naudojamos siekiant daryti įtaką minėtiems veiksniams. Lyderis organizacijos veiksmingumui gali daryti įtaką tiesioginiais savo veiksmais ir netiesiogiai – per formalias programas, vadovavimo sistemą ir tam tikrus formalios struktūros aspektus.

4. Situaciniai kintamieji, nulemiantys, kuris iššūkis ar iššūkiai taps svarbiausi organizacijai tam tikru momentu. Šis komponentas apima aplinkos neapibrėžtumą ir išorinį konkurencingumą. Atsižvelgdamas į situacijos reikalavimus, vadovas turi nuspręsti, koks elgesys šiuo momentu yra tinkamiausias.

Kaip jau minėta, vadovas gali daryti įtaką organizacijos veiksmingumui naudodamas tiesioginį arba netiesioginį elgesį. Šis elgesys gali būti orientuotas:

1. Į užduotį - susijęs su produktyvumo ir patikimumo didinimu. Apima tokias kompetencijas: veiksmų, projektų ir resursų planavimą, vaidmenų ir tikslų nustatymą, veiklos stebėjimą ir vertinimą, problemų sprendimą, kokybės ir procesų tobulinimo sistemų diegimą, kaštų mažinimo programų diegimą, vadybos sistemų diegimą bei motyvacinių ir skatinimo sistemų diegimą.

2. Į pokyčius - susijęs su prisitaikymu prie išorinės aplinkos. Jis apima šias kompetencijas: išorinių veiksnių stebėjimą, strateginį planavimą, tikslų ir vizijos deklaravimą, pokyčių skatinimą, pokyčių įgyvendinimą, kūrybiškumo skatinimą, mokymosi skatinimą, idėjų plėtros programų diegimą, produkto įvertinimą lyginant su rinkos lyderių produktais, klientų poreikių tyrimus, pripažinimo ir apdovanojimo sistemų diegimą, informacijos valdymo sistemų diegimą.

3. Į santykius - susijęs su žmogiškaisiais ištekliais ir ryšiais. Šis elgesys apima tokias kompetencijas: darbuotojų paramą ir palaikymą, darbuotojų pripažinimą ir skatinimą, darbuotojų gebėjimų vystymą, darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimą, iniciatyvos ir atsakomybės darbuotojams suteikimą, komandos formavimą, žmogiškųjų išteklių planavimo programų diegimą, darbuotojų ugdymo programų diegimą, įgaliojimų suteikimo programų diegimą, pripažinimo, apdovanojimo ir naudos programų diegimą, darbo sąlygų kokybės gerinimo programų diegimą, adaptacijos ir komandos formavimo programų diegimą.

Anot autorių, sėkmingo vadovavimo pagrindas – tai gebėjimas rasti pusiausvyrą tarp prieštaringų situacijos reikalavimų ir pasirinkti teisingus veiksmus. Situaciniai reikalavimai, su kuriais vadovas turės susidoroti rytoj, gali būti visiškai kiti, negu buvo šiandien. Veiksmingas vadovavimas reikalauja gebėjimo suvokti situaciją, įvertinti ir rasti pusiausvyrą tarp kylančių iššūkių, nustatyti prioritetus ir integruoti įvairius veiksmus taip, kad būtų galima įveikti kylančius iššūkius. Kartu vadovas iš anksto turi numatyti, kaip jo sprendimai ar veiksmai paveiks kitus vadovus ar organizaciją.

Taigi, veiksmingas vadovavimas yra supratimas ką, kaip ir kada atlikti.

* * * * *

Kaip matyti, daugelis autorių bandė sukurti galutinį vadovams reikalingų gebėjimų ir kompetencijų sąrašą bei surasti sėkmingo vadovavimo formulę. Nepaisant to, kiekvienas autorius įneša vis naujų aspektų į vadovavimo sampratą tačiau nė vienas modelis nėra geriausias ar pilnas ir pateikiantis aiškų atsakymą į klausimą, koks yra sėkmingiausias vadovas, kokių gebėjimų, savybių ar pan. jam reikia. Panašu, kad vadovavimas yra sudėtingas daugialypis procesas, todėl sunku aiškiai jį apibrėžti. Tam įtakos gali turėti ir tai, kad iki šiol nėra vieningo vadovų veiklos turinio aprašymo.

Apibendrinus įvairius literatūroje pateikiamus vadovavimo kompetencijų modelius, būtų galima sudaryti ilgą vadovavimo kompetencijų sąrašą. Tačiau sunku įsivaizduoti vadovą, kuris galėtų pasižymėti visomis išskirtomis kompetencijomis, todėl kyla klausimas, ar iš tiesų visos šios kompetencijos yra būtinos, norint sėkmingai vadovauti. Visgi, skirtingi vadovai sugeba vadovauti nevienodai sėkmingai. Iš to seka, kad kai kurios kompetencijos vadovams yra ypač svarbios ir sąlygoja veiklos sėkmę. Tačiau daugelyje pateikiamų vadovavimo kompetencijų modelių nenurodoma, kurios kompetencijos yra svarbiausios.

Dažniausiai, kalbant apie vadovavimo kompetencijas, neatsižvelgiama į tai, kad egzistuoja įvairūs vadovavimo lygiai. Atskirų vadovavimo lygių vadovai atlieka skirtingas funkcijas, todėl galima manyti, kad skirtingų vadovavimo lygių vadovai turėtų pasižymėti skirtingomis kompetencijomis.

Šiame darbe bandysime išsiaiškinti, kokios kompetencijos yra svarbiausios žemiausio ir vidurinio lygių vadovams. Tam naudosime G. Yuklo ir R. Lepsingerio lankstaus vadovavimo modelį, kadangi jis išsamiai ir visapusiškai siekia pažvelgti į vadovo veiklą. Siekdami palyginti vadovaujantiems ir nevadovaujantiems darbuotojams reikalingas kompetencijas, remdamiesi teoriniais kompetencijų modeliais, sudarėme bendrųjų ir specialiųjų kompetencijų anketą.

Atlikę tyrimą, išsiaiškinsime, kurios kompetencijos yra svarbiausios dabartinių vadovų darbe, kartu palyginsime skirtingų lygių vadovus bei vadovaujančius ir nevadovaujančius darbuotojus.

TYRIMO TIKSLAI, UŽDAVINIAI IR HIPOTEZĖS

Tyrimo tikslai:

1. Sudaryti vadovavimo kompetencijų tyrimo priemonę.
2. Išsiaiškinti, kokios kompetencijos yra reikalingos šiuolaikiniam vadovui.

Tyrimo uždaviniai:

1. Patikrinti, kaip veikia G. Yuklo ir R. Lepsingerio lankstaus vadovavimo modelis.
2. Remiantis įvairių Lietuvos organizacijų vadovų nuomone, sudaryti svarbiausių kompetencijų, reikalingų vadovams, sąrašą:
 - 2.1. Sudaryti žemiausio lygio vadovams svarbiausių kompetencijų sąrašą.
 - 2.2. Sudaryti vidurinio lygio vadovams svarbiausių kompetencijų sąrašą.
 - 2.3. Palyginti žemiausio ir vidurinio lygio vadovams reikalingas kompetencijas.
3. Ištirti ryšius tarp vadovavimo lygio ir subjektyvaus vadovų turimų kompetencijų vertinimo.
4. Ištirti atotrūkį tarp vadovų subjektyvaus savo kompetencijų vertinimo ir to, kiek kiekviena kompetencija yra svarbi tiesioginiame vadovų darbe.
5. Ištirti vadovų motyvaciją ugdyti savo kompetencijas:
 - 5.1. Išsiaiškinti, kurio lygio vadovai labiausiai motyvuoti ugdyti savo kompetencijas.
 - 5.2. Palyginti atotrūkį tarp vadovams svarbių ir įdomių kompetencijų.
 - 5.3. Palyginti atotrūkį tarp vadovų turimų ir jiems įdomių kompetencijų.
6. Palyginti, ar skiriasi vadovų ir kitų darbuotojų bendrųjų kompetencijų vertinimai.

Tyrimo hipotezės

1. Kylant vadovavimo lygiui, didės kompetencijų svarba vadovams.
2. Kylant vadovavimo lygiui, vis svarbesnis bus netiesioginis vadovavimo elgesys.
3. Žemiausio lygio vadovams labiau negu vidurinio lygio vadovams bus svarbios specialiosios žinių ir įgūdžių kompetencijos.
4. Vidurinio vadovavimo lygio vadovai turimas savo kompetencijas vertins geriau lyginant su žemiausio vadovavimo lygio vadovais.
5. Pas žemiausio vadovavimo lygio vadovus bus mažesnis atotrūkis tarp esamų ir reikalingų kompetencijų negu pas vidurinio vadovavimo lygio vadovus.
6. Kompetencijų ugdymu labiau bus suinteresuoti vidurinio vadovavimo lygio vadovai.
7. Įdomesnės kompetencijos vadovams bus tos, kurios, jų nuomone, yra svarbesnės.
8. Įdomesnės kompetencijos vadovams bus tos, kurių turimas lygis yra žemesnis.
9. Vadovai bendrųjų kompetencijų svarbą darbe vertins aukščiau negu kiti darbuotojai.

TYRIMO METODIKA

1. Tiriamieji

Tyrimas buvo atliekamas 2005 – 2006 metais. Atsitiktinai parinkome 7-ias įvairias (gamybines, logistikos, IT) Lietuvos organizacijas Vilniaus mieste, kuriose yra bent trys vadovavimo lygiai. Šių organizacijų dydis yra nuo 30-imt iki 150-imt darbuotojų. Iš viso apklausėme 80-imt vadovų: 40-imt viduriniojo vadovavimo lygio vadovų ir 40-imt žemiausiojo vadovavimo lygio vadovų. Vienintelis kriterijus, pagal kurį buvo parinkti respondentai – jų statusas (vadovas – asmuo, turintis bent vieną pavaldinį). Visi vadovai savanoriškai sutiko dalyvauti tyrime. Duomenys apie respondentų amžių, lytį, vadovavimo lygį bei valdymo sritis, pateikti 2 – oje lentelėje.

2 lentelė. Vadovų pasiskirstymas pagal sociodemografines charakteristikas

Charakteristika	Tiriamųjų grupė	Žemiausio vadovavimo lygio vadovai		Vidurinio vadovavimo lygio vadovai		Bendrai	
		Skaičius	Proc. (%)	Skaičius	Proc. (%)	Skaičius	Proc. (%)
<i>Amžiaus intervalas</i>	20 – 30m.	13	32,5%	9	22,5%	22	27,5%
	30 – 40m.	17	42,5%	20	50%	37	46,25%
	40 – 50m.	10	25%	9	22,5%	19	23,75%
	Virš 50m.	-	-	2	5%	2	2,5%
<i>Lytis</i>	Vyrai	35	87,5%	24	60%	59	73,75%
	Moterys	5	12,5%	16	40%	21	26,25%
<i>Padalinys</i>	Pardavimų	8	20%	11	27,5%	19	23,75%
	Gamybos	12	30%	8	20%	20	25%
	Administracija	-	-	6	15%	6	7,5%
	Finansų	1	2,5%	3	7,5%	4	5%
	Naujų produktų kūrimo	6	15%	5	12,5%	11	13,75%
	Plėtros	3	7,5%	1	2,5%	4	5%
	IT	6	15%	1	2,5%	7	8,75%
	Logistikos	3	7,5%	3	7,5%	6	7,5%
	Personalo	-	-	2	5%	2	2,5%
	Serviso tarnyba	1	2,5%	-	-	1	1,25%
<i>Tiesioginių pavaldinių skaičius</i>	1 - 2	11	27,5%	7	17,5	18	22,5
	3 - 5	14	35%	22	55%	36	45
	6 – 10	14	35%	10	25%	24	30
	11 - 15	1	2,5%	1	2,5%	2	2,5

Iš 2-os lentelės matyti, jog daugiausiai apklaustų vadovų yra vyrai (73,75%). Daugiau vyrų vadovų yra žemiausio vadovavimo lygio grupėje, tuo tarpu tarp apklaustų vidurinio lygio vadovų buvo 40% moterų ir 60% vyrų.

Dauguma tiriamųjų yra 30 – 40 metų amžiaus, tarp jaunesnio amžiaus respondentų daugiau buvo žemiausio lygio vadovų. Tai suprantama, kadangi norint užimti vadovaujančią poziciją, dažniausiai reikia padaryti karjerą darbe, o tam reikia laiko. Respondentų, kurių amžius yra 50 ar daugiau metų buvo tik 2,5%.

Šiame tyrime dalyvavo skirtingų valdymo sričių vadovai. Daugiausiai apklaustų respondentų buvo iš gamybos padalinio (25%), pardavimų padalinio (10%) bei naujų produktų kūrimo padalinio (10%). Keli apklausti vadovai priklausė administracijos, IT bei komercijos padaliniams. Daugiausiai apklaustų žemiausio lygio vadovų dirba gamybos padalinyje, daugiausiai vidurinio vadovavimo lygio vadovų dirba gamybos bei administracijos padaliniuose.

Dauguma apklaustų vadovų vadovauja 3-10 darbuotojų. Daugiau kaip 10 pavaldinių turi tik 2,5% vadovų. Galima pastebėti, kad daugiausiai vidurinio lygio vadovų vadovauja 3 – 5 darbuotojams, tuo tarpu daugiausiai apklaustų žemiausio lygio vadovų vadovauja 3-5 bei 6-10 darbuotojų. Teigiama, jog kylant vadovavimo lygiui, vadovas dirba su mažesniu pavaldinių skaičiumi. (Н. И. Кабушкин, 1996)

Norėdami palyginti, ar skiriasi vadovams ir kitiems darbuotojams (ne vadovams) reikalingos kompetencijos, bendrųjų ir specialiųjų kompetencijų anketą taip pat pateikėme 30-imčiai įvairias pareigas užimančių darbuotojų (6 IT darbuotojai (20%), 2 administracijos darbuotojai (6,7%), 14 inžinierių (46,7%), 7 pardavimų vadybininkai (23,3%) ir 1 sandėlininkas (3,3)). Iš viso apklausėme 25 vyrus (83,3%) ir 5 moteris (16,7%). Darbuotojų amžiaus vidurkis – 28,3 metai.

2. Tyrimo metodai

Siekdami surinkti išsamią informaciją apie vadovams reikalingas kompetencijas, sudarėme 2-i anketas. Anketų pradžioje buvo pateikiama instrukcija, kurioje yra nurodomas tyrimo tikslas, pažymima, kad anketa yra anonimiška bei prašoma atsakinėti kuo nuoširdžiau.

Instrukcija: „Jūsų nuoširdi nuomonė mums labai svarbi. Šios anketos tikslas - išsiaiškinti pagrindines kompetencijas, kurios yra reikalingos vadovų darbe. Anketoje nebūtina įrašyti savo vardą ir pavardę. Jei galite, įrašykite tik nurodytus duomenis apie save.

Anketoje išvardinamos įvairios kompetencijos, kurios gali būti reikalingos ir Jūsų darbe. Prašome Jūsų dešimties balų skalės pagalba (čia 1- atspindi žemiausią, o 10 - aukščiausią galimą įvertinimą) įvertinti kompetencijas šiais požiūriais:“

Abi anketas sudaro kompetencijų sąrašas, kur šalia kiekvienos kompetencijos pateikiamas išsamus jos aprašymas. Respondentai kiekvieną kompetenciją turėjo įvertinti 10-ies balų skalėje (čia 1 – reiškė negatyvų vertinimą, 10 – pozityvų vertinimą). Darbuotojų buvo prašoma įvertinti,

kiek, jų manymu, viena ar kita kompetencija yra svarbi atliekant pavestus darbus, kiek jos išvystymas būtų įdomus asmeniškai bei kaip darbuotojas pats vertina savo turimą kompetenciją.

Anketų gale, siekiant surinkti išsamesnę informaciją apie respondentus, darbuotojų buvo prašoma nurodyti duomenis apie save (lytį, amžių, valdymo sritį ir tiesioginių pavaldinių skaičių) ir padėkojama už dalyvavimą (žr. 1 priedas, 2 priedas).

Anketa nr. 1 Vadovavimo kompetencijų anketa

Teoriniu pirmosios anketos sudarymo pagrindu buvo paimtas G. Yuklo ir R. Lepsingerio lankstaus vadovavimo modelis (žr. 35 psl.). Šis modelis apima vadovų žinias apie galimus tiesioginius ir netiesioginius vadovų elgesio modelius, susijusius su organizacijos produktyvumo didinimu, inovacijomis bei žmogiškųjų išteklių valdymu.

Pirmiausia kompetencijos buvo išverstos iš anglų kalbos į lietuvių kalbą. Toks anketos variantas buvo pateiktas 3 ekspertams, kurie pažymėjo savo pastabas dėl teiginių, kas leido anketą pakoreguoti. Lankstaus vadovavimo modelio pagrindu, sudarėme šešias kompetencijų grupes:

- Tiesioginis vadovavimo elgesys, nukreiptas į veiklos efektyvumo užtikrinimą (vaidmenų ir tikslų nustatymas, veiklos stebėjimas ir vertinimas ir pan.);

- Netiesioginis vadovavimo elgesys, diegiant ir palaikant efektyvumą užtikrinančias sistemas (kaštų mažinimo programos, vadybos sistemos ir pan.);

- Tiesioginis vadovavimo elgesys, inicijuojant ir vykdant pokyčius (strateginis planavimas, pokyčių skatinimas ir pan.);

- Netiesioginis vadovavimo elgesys, diegiant ir palaikant pokyčių organizacijoje valdymo sistemas (idėjų vystymo programos, klientų poreikių tyrimai ir pan.);

- Tiesioginis vadovavimo elgesys, valdant žmogiškuosius išteklius (darbuotojų gebėjimų vystymas, komandos formavimas ir pan.);

- Netiesioginis vadovavimo elgesys, diegiant ir palaikant žmogiškųjų išteklių valdymo sistemas (darbuotojų ugdymo programos, įgaliojimų suteikimo programos ir pan.).

Kiekvieną šį bloką sudaro kompetencijų grupės (iš viso išskyrėme 32 kompetencijų grupes), kurios suskaidytos į atskiras kompetencijas. Šalia kiekvienos kompetencijos yra pateikiamas jos aprašymas. Remiantis šiuo modeliu, išskyrėme 104 vadovavimo kompetencijas. Anketos pavyzdys pateikiamas 1 priede.

Anketa nr. 2 Bendrųjų ir specialiųjų kompetencijų anketa

Ši anketa sudaryta apibendrinant įvairius literatūroje pateikiamus teorinius kompetencijų modelius. Sudarydami kompetencijų sąrašą, siekėme įtraukti visas autorių išskiriamas kompetencijas, reikalingas tiek vadovams, tiek kitiems darbuotojams.

Išskyrėme tokias kompetencijų grupes:

- Vadovavimo kompetencijos (lyderiavimas, socialinė parama, planavimas ir pan.);
- Bendrosios kompetencijos (savikontrolė, savarankiškumas, lankstumas ir pan.);
- Specialiųjų žinių ir įgūdžių kompetencijos (teisinis išprusimas, kalbų mokėjimas, derybiniai įgūdžiai, vairavimo įgūdžiai, specifinės žinios komercijos srityje ir pan.).

Iš viso šioje anketoje išskirtos 55-ios kompetencijos. Anketos pavyzdys pateikiamas 2 priede.

3. Tyrimo eiga

Septyniose Lietuvos organizacijose buvo apklausiami žemiausio ir vidurinio lygio vadovai bei nevadovaujantys darbuotojai. Su visais darbuotojais dėl anketų pildymo buvo tariamasi tarpininkaujant organizacijų personalo vadovams.

Respondentai buvo supažindinami su tyrimu ir prašomi jame dalyvauti. Pabrėžiamas duomenų konfidencialumas. Kiekvienas tiriamasis tyrimo dalyvavo savo noru, dalyvauti tyrimo atsisakė labai mažas procentas darbuotojų. Visgi, kai kuriems respondentams teko pabrėžti, kad šis tyrimas atliekamas grynai moksliniais tikslais ir tai nėra jų darbo vertinimas.

Anketas respondentai pildė individualiai, raštu arba kompiuteriniu variantu. Darbuotojai kompetencijas vertino remdamiesi savo pačių darbu - taip siekėme padidinti subjektyvių duomenų patikimumą. Anketų pildymas užtruko 40 – 90min. Užpildžius anketas, kiekvienam respondentui buvo padėkojama už dalyvavimą.

4. Duomenų tvarkymas

Duomenims apdoroti buvo naudojamas SPSS 12.0 paketas. Apdorodami vadovavimo kompetencijų anketos duomenis, naudojome faktorinę analizę (kartu taikant Varimax metodą), siekiant sugrupuoti atskiras kompetencijas į faktorius. Buvo žiūrima, ar faktorinės analizės metu gautas modelis atitinka G. Yuklo ir R. Lepsingerio teorinį konstrukta. Taip pat buvo skaičiuojamas Bartletto rodiklis, matuojantis specifiškumą ir Kaiserio-Meyerio-Olkinio rodiklis, matuojantis modelio adekvatumą. Kuo pirmojo rodiklio reikšmingumo lygmuo yra arčiau nulio, o antrasis rodiklis – arčiau vieneto, tuo konstrukto validumas yra didesnis.

Tikrinant anketos patikimumą, buvo skaičiuojama Cronbacho alfa, atspindinti vidinį anketos suderinamumą. Kuo Cronbacho alfa yra arčiau vieneto, tuo testas yra patikimesnis.

Taip pat naudojome koreliacinę analizę (Pearsono koreliacijos koeficientas) tarpusavio ryšiams analizuoti bei Studento kriterijų nepriklausomoms imtims ir ANOVA kriterijų - siekdami palyginti grupes ir rasti skirtumus tarp jų.

REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS

1. Vadovavimo kompetencijų modelio tikrinimas naudojant faktorinę analizę

Šiame tyrime, remiantis G. Yuklo ir R. Lepsingerio lankstaus vadovavimo modeliu, buvo išskirtos 104-ios vadovavimo kompetencijos.

Pirmiausia siekėme patikrinti, ar tiriamųjų vadovų anketos vertinimai atitinka autorių pateiktą modelio struktūrą. Naudotas faktorinės analizės metodas, kuris leidžia sutraukti anketos įverčius (kompetencijas) ir išskirti faktorius, būtinus anketos rezultatams interpretuoti. Gauti rezultatai pateikti 3 lentelėje.

3 lentelė. Vadovavimo kompetencijų faktoriai, gauti atlikus faktorinę analizę

Kompetencijos	Faktorius/ parametro svoris						
	1	2	3	4	5	6	7
1 Veiksmų, projektų ir resursų planavimas	0,003	0,114	0,722	0,224	-0,06	0,108	0,106
2 Vaidmenų ir tikslų nustatymas	0,129	0,147	0,745	0,477	0,010	-0,02	0,175
3 Veiklos stebėjimas ir vertinimas	0,254	-0,01	0,511	0,430	0,030	0,186	0,030
4 Problemų sprendimas	0,156	0,020	0,583	0,514	0,040	0,149	0,166
5 Kokybės ir procesų tobulinimo sistemos	0,263	0,050	0,174	0,793	0,129	0,216	-0,290
6 Kaštų mažinimo programos	0,162	0,252	0,040	0,767	0,008	0,258	-0,124
7 Vadybos sistemos	0,225	0,117	0,225	0,863	0,090	0,070	-0,05
8 Skatinimo ir motyvacinės sistemos	0,080	0,342	0,349	0,590	0,010	-0,323	0,223
9 Išorinių veiksmų stebėjimas	0,925	-0,01	0,010	0,050	0,050	0,172	0,020
10 Strateginis planavimas	0,860	0,070	-0,11	0,250	0,070	0,070	-0,05
11 Tikslų ir vizijos deklaravimas	0,951	-0,01	0,134	0,154	0,060	0,090	-0,02
12 Pokyčių skatinimas	0,946	0,010	0,147	0,176	0,003	0,060	0,080
13 Pokyčių vykdymas	0,887	-0,10	0,163	0,207	-0,02	0,070	0,216
14 Kūrybiškumo skatinimas	0,702	0,230	0,326	-0,01	0,262	-0,118	0,237
15 Mokymosi skatinimas	0,232	-0,07	0,040	-0,08	0,070	-0,03	0,843
16 Idėjų vystymo programos	0,002	0,292	0,316	-0,14	-0,07	0,388	0,638
17 Produkto įvertinimas lyginant su rinkos lyderiais	0,030	0,030	-0,05	0,107	0,129	0,913	0,118
18 Klientų poreikių tyrimai	0,150	-0,21	0,080	0,138	0,100	0,862	-0,1
19 Pripažinimo ir apdovanojimo sistemos	0,153	0,137	0,156	0,107	0,080	0,910	0,060
20 Informacijos valdymo sistemos	0,113	0,277	0,269	0,219	0,357	0,444	0,158
21 Darbuotojų parama ir palaikymas	0,125	0,020	0,480	0,277	0,688	-0,03	-0,180
22 Darbuotojų pripažinimas ir skatinimas	0,030	0,070	0,060	0,050	0,852	0,090	-0,01
23 Darbuotojų gebėjimų vystymas	0,060	0,133	-0,12	-0,03	0,838	0,152	0,100
24 Darbuotojų įtraukimas į sprendimus	0,090	-0,05	0,060	-0,04	0,918	0,090	0,050
25 Inicijatyvos ir atsakomybės suteikimas	0,170	0,050	0,564	0,268	0,676	-0,08	-0,04
26 Komandos formavimas	0,172	0,102	0,721	-0,03	0,277	-0,01	-0,1
27 Žmogiškųjų išteklių planavimo programos	0,090	0,625	0,302	0,126	-0,257	0,293	-0,310
28 Darbuotojų ugdymo programos	-0,00	0,838	0,270	0,030	-0,03	-0,00	-0,04
29 Įgaliojimų suteikimo programos	0,104	0,869	0,030	0,183	0,090	-0,01	0,020
30 Pripažinimo, apdovanojimo ir naudų programos	0,040	0,847	-0,04	0,030	0,246	0,213	-0,02
31 Darbo sąlygų kokybės gerinimo programos	0,07	0,895	0,10	0,040	-0,02	-0,136	0,050
32 Adaptacijos ir komandos formavimo programos	-0,04	0,874	0,00	0,154	0,101	-0,128	0,227

Kaip matyti iš 3 lentelės, faktorinės analizės būdu atrinktos 104-ios kompetencijos sudarė 7-is faktorius. Galima pastebėti, jog iš tiesų kompetencijos grupuojasi panašiai kaip buvo pateikta G. Yuklo ir R. Lepsingerio modelyje. Trys faktoriai iš septynių visiškai sutampa su autorių aprašytais kompetencijų blokais, tuo tarpu kiti duomenys yra šiek tiek išsibarstę.

Efektyviu anketos vidinio validumo nustatymo būdu laikoma anketos konsistencinė analizė. Anketos vidinį patikimumą įvertinome apskaičiuodami Cronbacho alfa koeficientą. Tyrimas parodė, kad Cronbacho alfos koeficientai yra aukšti, tai reiškia stiprią vidinę skalės konsistenciją. Šiame tyrime visų apibendrintų faktorių Cronbacho alfa yra 0,91, t.y. konsistencijos rodikliai yra pakankami, pozityvi teiginių koreliacija. Remiantis Bartletto (0,00) ir Kaiserio-Meyerio-Olkino (0,54) rodikliais, galima teigti, jog anketos teorinį konstruktą galima laikyti validžiu. Be to, faktorinės analizės sėkmingumas kartu patvirtina ir turinio validumą, o testo validumas reiškia ir instrumento patikimumą.

Faktorinės analizės metodu nustatyti šie faktoriai, apibūdinantys 81 procentą visų duomenų:

I faktorius – čia gauti didžiausi parametru svoriai. I faktorius apibūdina 29 procentus bendrosios dispersijos. Jį sudaro 6-ios kompetencijų grupės, kurias autoriai apjungė į tiesioginio vadovavimo elgesio, susijusio su pokyčių inicijavimu ir vykdymu, kompetencijų bloką. Visgi viena kompetencijų grupė – mokymosi skatinimas – kuri autorių irgi buvo priskirta šiam blokui, remiantis faktorinės analizės rezultatais, į šį faktorių nepateko. I faktoriuje svarbiausia kompetencija yra tikslų ir vizijos deklaravimas.

II faktorius – visiškai atitinka autorių išskiriamą netiesioginio vadovavimo elgesio, susijusio su žmogiškųjų išteklių valdymu, kompetencijų bloką. Šis faktorius apibūdina 14,3 procentus dispersijos. Čia didžiausią reikšmę turi kompetencija, susijusi su darbo sąlygų kokybės gerinimo programomis.

III faktorius – apima keturias kompetencijų grupes ir, remiantis modelio autoriais, sudaro kompetencijų bloką, susijusį su tiesioginiu vadovo elgesiu, siekiant veiklos efektyvumo užtikrinimo. Šiame faktoriuje didžiausią reikšmę turi kompetencija, susijusi su vaidmenų ir tikslų nustatymu. Į šį faktorių taip pat pateko komandos formavimo kompetencijų grupė, kuri autorių buvo priskirta kitam kompetencijų blokui. Remiantis rezultatais, galima manyti, kad komandos formavimas taip pat padeda užtikrinti veiklos efektyvumą organizacijoje. III faktorius apibūdina 10,4 procentus dispersijos.

IV faktorius – atitinka autorių modelyje pateiktą kompetencijų bloką, jungiantį kompetencijas, susijusias su netiesioginiu vadovavimu elgesiu, siekiant veiklos efektyvumo. Čia svarbiausia yra vadybos sistemų kompetencija. IV faktorius apibūdina 8,92 procentus dispersijos.

V faktorius – čia didžiausią reikšmę turi darbuotojų įtraukimo į sprendimus kompetencija. Faktorius apibūdina 8,88 procentus dispersijos ir apima penkias kompetencijų grupes, kurias

autoriai apjungė į tiesioginio vadovo elgesio, valdant žmogiškuosius išteklius, kompetencijų bloką. Komandos formavimo kompetencijų grupė, kurią autoriai irgi priskyrė šiam blokui, naudojant faktorinę analizę buvo priskirta tiesioginio vadovavimo, siekiant veiklos efektyvumo, blokui.

VI faktorius – apima keturias kompetencijų grupes, kurias autoriai apjungė į netiesioginio vadovavimo elgesio, siekiant pokyčių organizacijoje, bloką. Kompetencija, susijusi su idėjų vystymo programomis, autorių taip pat priskirta šiam blokui, pateko į atskirą faktorių. Svarbiausia kompetencija šiame faktoriuje – produkto įvertinimas, lyginant su rinkos lyderiais. VI faktorius apibūdina 6,32 procentus dispersijos.

VII faktorius – tai naujas faktorius, gautas atlikus faktorinę analizę. Faktorius apibūdina 3,59 procentus dispersijos. Šis faktorius G. Yuklo ir R. Lepsingerio lankstaus vadovavimo modelyje nebuvo atskirai išskirtas. Jį sudaro dvi kompetencijų grupės – mokymosi skatinimas bei idėjų vystymo programos. Autoriai savo modelyje šias kompetencijas priskyrė prie kompetencijų, susijusių su pokyčių organizacijoje vykdymu, bloko.

Taigi, remiantis faktorinės analizės rezultatais, visas vadovavimo kompetencijas būtų galima skirti į 7-is vadovavimo kompetencijų blokus. Galima pažymėti, jog faktorinės analizės rezultatai iš dalies patvirtino autorių pateikto modelio teisingumą, kadangi gauti rezultatai yra labai panašūs į autorių pateiktą teorinį konstruktą. Šiuos duomenis reikėtų vertinti kaip preliminarius ir norint gauti tikslesnes išvadas, tyrimą vertėtų pakartoti. Toliau darbe, aptardami vadovavimo kompetencijų tyrimo rezultatus, remsimės G. Yuklo ir R. Lepsingerio kompetencijų skirstymu į šešis faktorius.

2. Vadovavimo kompetencijų aptarimas

Egzistuoja nuomonė, jog kompetentingas vadovas gali pakeisti organizaciją ir įtakoti sėkmingą jos tikslų įgyvendinimą. (P. Xoll, 2003). Todėl vis daugiau dėmesio skiriama vadovų kompetencijai bei siekiama rasti pagrindinius įgūdžius, kurie yra efektyvaus vadovavimo pagrindas. Toliau bus aptariami rezultatai, gauti naudojant vadovavimo kompetencijų anketą (žr. 1 priedas).

Nustatyta, jog visos kompetencijos vadovams yra gana svarbios, t.y. visų vadovavimo kompetencijų vidurkiai yra aukštesni nei 5-i balai. Svarbesnis ir įdomesnis vadovams yra tiesioginis vadovavimo elgesys, mažiau svarbus – netiesioginis elgesys. Be to, turimas tiesioginis vadovavimo elgesys subjektyviai geriau vertinamas negu netiesioginis. Gali būti, kad sistemų diegimas ir palaikymas daugiau siejasi su organizacijos politikos formavimu ir palaikymu, o šia veikla rūpinasi aukščiausio lygio vadovai, todėl žemesnių lygių vadovams šios kompetencijos yra mažiau svarbios.

Pabandėme pažiūrėti, kurie iš kompetencijų blokų vadovams yra svarbiausi bei kuriais jų vadovai išreiškia didžiausią susidomėjimą. Kartu vadovų prašėme subjektyviai įvertinti esamą savo atskirų kompetencijų lygį. Gauti duomenys pateikiami 4 lentelėje.

4 lentelė. Vadovų pagrindinių vadovavimo kompetencijų vertinimo vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai

Pagrindinė kompetencija	Kompetencijos reikšmingumas vykdant tiesiogiai paskirtus darbus		Asmeninis susidomėjimas kompetencija		Subjektyvus kompetencijos lygio vertinimas	
	Vidurkis	St. nuokrypis	Vidurkis	St. nuokrypis	Vidurkis	St. nuokrypis
Tiesioginis vadovavimo elgesys siekiant veiklos efektyvumo	8,42	1,28	8,62	1,11	7,03	1,46
Sistemų diegimas ir palaikymas siekiant veiklos efektyvumo	7,09	1,91	7,09	2,31	5,88	1,55
Tiesioginis vadovavimo elgesys siekiant pokyčių organizacijoje	7,55	2,39	7,37	2,82	6,23	1,82
Sistemų diegimas ir palaikymas siekiant pokyčių organizacijoje	7,38	2,28	7,21	2,53	5,78	1,82
Tiesioginis vadovavimo elgesys valdant žmogiškuosius išteklius	8,5	1,72	7,52	2,53	6,94	1,39
Sistemų diegimas ir palaikymas valdant žmogiškuosius išteklius	6,91	2,63	6,7	3,02	5,27	1,86

Iš 4 lentelės galima pastebėti, jog vadovams svarbiausios kompetencijos yra susijusios su tiesioginiu žmogiškųjų išteklių valdymu bei veiklos efektyvumo siekimu. Remiantis vadybos elgesio teorijomis (V. Barvydienė, 1998), sėkmingas vadovavimas pirmiausiai yra susijęs su tikslo realizavimu ir efektyvumo užtikrinimu bei darbuotojų valdymu. Šis tyrimas nepatvirtino ankstesnio Lietuvos vadovų tyrimo (N. Petkevičiūtė, E. Kaminskytė, 2003) duomenų, kad vadovai yra labiau orientuoti į užduotį, bet ne į asmenį.

Tiesioginio vadovo elgesio, nukreipto į veiklos efektyvumą bei žmogiškų išteklių valdymą, kompetencijų blokus vadovai įvertino ir kaip įdomiausius jiems asmeniškai. Duomenų išsibarstymas nėra didelis. Mažiausiai svarbus kompetencijų blokas vadovų darbe – sistemų diegimas ir palaikymas, valdant žmogiškuosius išteklius. Vertinant šias kompetencijas, gautas didžiausias duomenų išsibarstymas. Taigi, valdant žmogiškuosius išteklius, vadovams yra svarbus tiesioginis elgesys, tuo tarpu netiesioginis elgesys yra mažai svarbus.

Kalbant apie tiesioginį vadovų elgesį, žemiausi vadovų vertinimai gauti kompetencijose, susijusiose su pokyčių vykdymu. Tai patvirtina ankstesnių tyrimų duomenis, jog orientavimasis į pokyčius vadovams yra mažiau svarbi kompetencija lyginant su kitomis. (S. Hildebrandtas, 2003)

Kalbant apie subjektyvų vadovų turimų kompetencijų įvertinimą, galima pastebėti, kad dauguma vadovų savo kompetencijų lygį įvertino kaip žemesnį negu kompetencijų svarbą darbe.

Bendras aukščiausias subjektyvaus savo kompetencijų vertinimo vidurkis – 7,03 (tiesioginis vadovavimo elgesys, siekiant veiklos efektyvumo). Tiesioginį savo elgesį vadovai įvertino aukščiau negu netiesioginį, tačiau kartu jie mano, kad tiesioginis elgesys yra daug svarbesnis vadovaujant.

Atsižvelgdami į iškeltus tyrimo tikslus, toliau analizuosime skirtingo vadovavimo lygio vadovų kompetencijų vertinimus. Abiejų grupių palyginimo pagal kompetencijų vertinimą rezultatai pateikti 5 lentelėje:

5 lentelė. Skirtingų lygių vadovų kompetencijų vertinimo vidurkių palyginimas

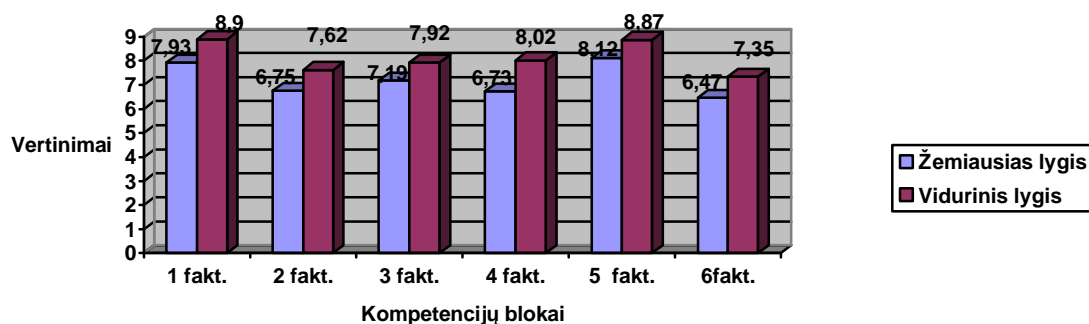
Kompetencijų grupės	Svarbu darbe			Asmeninis susidomėjimas			Esamas lygis		
	ŽLV	VLV	t	ŽLV	VLV	t	ŽLV	VLV	t
I faktorius	7,93	8,9	0,00*	8,48	8,76	0,26	6,70	7,37	0,04*
1. Veiksmų, projektų, resursų planavimas	7,83	9,24	0,00*	7,54	9,14	0,00*	6,81	7,56	0,01*
2. Vaidmenų ir tikslų nustatymas	7,77	8,63	0,06	8,78	8,44	0,29	6,47	7,22	0,03
3. Veiklos stebėjimas ir vertinimas	7,36	8,38	0,05	8,58	8,54	0,87	6,24	7,18	0,01*
4. Problemų sprendimas	8,75	9,31	0,07	8,95	9	0,83	7,18	7,66	0,06
II faktorius	6,57	7,62	0,01*	6,55	7,62	0,24*	5,87	5,89	0,96
1. Kokybės ir procesų tobulinimo sistemos	6,15	7,33	0,05	6,44	7,51	0,02*	6,13	5,87	0,46
2. Kaštų mažinimo programos	5,93	7,78	0,01*	6,2	7,48	0,01*	5,04	5,34	0,37
3. Vadybos sistemos	7,22	7,29	0,88	6,66	7,38	0,06	6,51	6,37	0,69
4. Skatinimo ir motyvacinės sistemos	7,2	7,23	0,96	7,02	8	0,02*	5,58	5,95	0,32
III faktorius	7,19	7,92	0,17	6,8	7,94	0,07	6,13	6,33	0,62
1. Išorinių veiksnių stebėjimas	6,88	7,91	0,08	6,61	7,93	0,01*	6,09	6,06	0,94
2. Strateginis planavimas	7,36	8,05	0,29	6,91	8,16	0,04*	6,23	6,45	0,62
3. Tikslų ir vizijos deklaravimas	6,63	8	0,04*	6,77	7,99	0,04*	6,17	6,28	0,8
4. Pokyčių skatinimas	6,83	8,09	0,05	6,7	8	0,04*	6,08	6,65	0,26
5. Pokyčių vykdymas	6,62	7,28	0,3	6,59	7,69	0,08	5,94	6,39	0,36
6. Kūrybiškumo skatinimas	7,28	7,97	0,22	6,77	8,05	0,04*	6,13	6,18	0,92
7. Mokymosi skatinimas	8,58	8,2	0,3	7,01	8,16	0,05	6,35	6,48	0,75
IV faktorius	6,73	8,02	0,01*	6,68	7,73	0,06	5,62	5,95	0,42
1. Idėjų vystymo programos	6,9	8,18	0,02*	6,23	7,75	0,04*	5,65	5,98	0,45
2. Produkto įvertinimas lyginant su rinka	6,75	8,18	0,02*	6,25	8,33	0,01*	5,9	5,95	0,91
3. Klientų poreikių tyrimai	7,15	8,35	0,04*	6,55	8,35	0,02*	5,65	6,2	0,23
4. Pripažinimo ir apdovanojimo sistemos	6,15	7,73	0,00*	6,2	7,5	0,09	5,18	5,55	0,33
5. Informacijos valdymo sistemos	6,28	7,78	0,02*	8,13	7	0,02*	5,9	6,78	0,09
V faktorius	8,12	8,87	0,05	6,66	8,39	0,00*	6,78	7,1	0,31
1. Darbuotojų parama ir palaikymas	8,1	9,07	0,03*	6,54	8,61	0,00*	6,9	7,45	0,13
2. Darbuotojų pripažinimas ir skatinimas	8,43	9,04	0,08	6,46	8,22	0,00*	6,66	6,71	0,89
3. Darbuotojų gebėjimų vystymas	8,29	8,6	0,41	7,03	8,31	0,01*	6,65	6,89	0,51
4. Darbuotojų įtraukimas į sprendimus	8,31	8,92	0,07	6,76	8,39	0,01*	7,08	7,48	0,23
5. Iniciatyvos ir atsakomybės suteikimas	7,79	9,04	0,01*	6,65	8,55	0,00*	7,07	7,54	0,12
6. Komandos formavimas	7,3	8,63	0,01*	6,68	8,09	0,02*	6,38	6,59	0,59
VI faktorius	6,47	7,35	0,14	6,25	7,15	0,19	5,33	5,21	0,76
1. Žmogiškųjų išteklių planavimo programos	6,24	7,95	0,00*	6,3	7,7	0,02*	5,7	5,62	0,87
2. Darbuotojų ugdymo programos	6,48	7,21	0,08	6,23	7,28	0,08	5,63	5,62	0,99
3. Įgaliojimų suteikimo programos	5,94	6,78	0,05	6,02	6,63	0,3	5,21	4,5	0,16
4. Pripažinimo, apdovanojimo, naudų progr.	5,45	6,61	0,02*	6,41	6,81	0,5	4,82	4,67	0,8
5. Darbo sąlygų kokybės gerinimo programos	7,05	7,73	0,2	5,9	7,35	0,02*	5,35	5,92	0,35
6. Adaptacijos ir komandos formavimo progr.	6,78	7,93	0,06	6,62	7,08	0,5	5,43	5,13	0,59

* - statistiškai reikšmingas skirtumas

Čia VLV – vidurinio lygio vadovai, ŽLV – žemiausio lygio vadovai.

Kaip galima pastebėti iš 5 lentelės, svarbiausi kompetencijų blokai viduriniojo lygio vadovams yra I-as, V-as bei IV-as faktoriai. Visų šių faktorių vidurkiai yra aukštesni nei 8-i balai. Svarbiausi kompetencijų blokai žemiausio lygio vadovams yra V-as faktorius bei I-as faktorius. Taigi, abiejų lygių vadovams svarbiausios kompetencijos yra susijusios su tiesioginiu vadovavimo elgesiu, siekiant veiklos efektyvumo bei valdant žmogiškuosius išteklius. Iš tiesų, dauguma vadovavimo modelių (G. Wiswede ir kt., 1995) kalba apie vadovo ir pavaldinių santykius. Nors autoriai skirtingai traktuoja jų svarbą, visgi galima teigti, jog efektyvus vadovas turi skirti pakankamai dėmesio žmogiškiesiems resursams bei santykiams su savo pavaldiniais. Tiek žemiausio, tiek vidurinio lygio vadovams nuolat tenka kontroliuoti ir koordinuoti pavaldinių darbą. Didžiąją laiko dalį šie vadovai praleidžia bendraudami. (M. Schwaninger, 1994)

Vadovų kompetencijų vertinimo vidurkių palyginimas pagal svarbą darbe parodytas 6 pav.



6 pav. Žemiausio ir vidurinio lygio vadovų kompetencijų vertinimo skirtumai svarbos darbe aspektu.

Kaip matyti iš 6 pav., yra skirtumų tarp žemiausiojo ir viduriniojo vadovavimo lygio vadovų. Visus kompetencijų blokus vidurinio lygio vadovai pažymėjo kaip svarbesnius, lyginant su žemiausiojo lygio vadovais. Tai patvirtina iškeltą hipotezę. Matome, jog kylant vadovavimo lygiui, atskirų kompetencijų svarba didėja. Tą teigia ir kiti autoriai. (V. Damašienė, 2002)

Gana didelis skirtumas tarp vadovų kompetencijų vertinimų yra V-ame kompetencijų bloke (tiesioginis elgesys, valdant žmogiškuosius išteklius). Teigiama, jog kuo aukštesnis vadovavimo lygis tuo didesni reikalavimai keliami santykių su kitais sistema. (P. Tvarijonavičius, 1980)

Kalbant apie konkrečias kompetencijas, galima pastebėti, kad abiejų lygių vadovai kaip svarbiausią kompetenciją savo darbe išskiria problemų sprendimą (I faktorius). Teigiama, jog problemų sprendėjo vaidmuo yra vienas iš pagrindinių vadovo vaidmenų. (H. Mintzberg, cit. pgl. V. Barvydienė, 1998). Mažiausiai vadovams svarbus yra pripažinimo, apdovanojimo ir naudų programų kūrimas. (VI faktorius) Pripažinimo, apdovanojimo ir naudų programų kūrimas yra dalis organizacijos politikos, už kurią atsakingi aukščiausio lygio vadovai. (V. Damašienė, 2002) Todėl minėta kompetencija žemiausio ir vidurinio lygio vadovams nėra labai svarbi.

Lyginant atskirų kompetencijų grupių vertinimus (žr. 5 lentelė), galima pastebėti jog beveik visos kompetencijų grupės viduriniojo lygio vadovams yra svarbesnės negu žemiausiojo lygio vadovams. Tik mokymosi skatinimo kompetencija (III faktorius) žemiausiojo lygio vadovams yra svarbesnė nei viduriniojo lygio vadovams. Tai patvirtina L. M. Spencerio ir G. M. Spencerio (1993) teiginį, jog žemiausio lygio vadovams kitų vystymo kompetencija yra viena svarbiausių. Ir kiti autoriai (A. Kabelis, 2002) sutinka, jog vienas iš svarbiausių vadovo funkcijų yra sudaryti darbuotojams tobulėjimo ir mokymosi galimybes.

Lyginant grupes tarpusavyje, statistiškai reikšmingi skirtumai gauti pagal I-ą faktorių ($F(78, 79) = 0,521, p < 0,05$), II-ą faktorių ($F(78, 79) = 0,589, p < 0,05$) bei IV-ą faktorių ($F(78, 79) = 0,185, p < 0,05$). Taigi, kasdieniame darbe vidurinio lygio vadovams labiau nei žemiausio lygio vadovams yra svarbus tiesioginis bei netiesioginis vadovavimo elgesys, siekiant veiklos efektyvumo, ir netiesioginis elgesys, siekiant pokyčių organizacijoje. Žemiausio lygio vadovai yra atsakingi už gamybinės grandies veiklą (M. Schwaninger, 1994), tuo tarpu vidurinio lygio vadovai – už viso padalinio veiklą (F. Gregorsky, 1997), todėl jiems daug svarbesnis yra veiklos efektyvumo siekimas, kas įtakojo skirtumus tarp grupių. Tai, kad vidurinio lygio vadovams labiau negu žemiausio lygio vadovams yra svarbesnis netiesioginio vadovavimo elgesys, siekiant pokyčių organizacijoje, galima būtų aiškinti tuo, jog vidurinio vadovavimo lygio vadovai šiais laikais privalo turėti lyderio savybių. (F. Gregorsky, 1997) O vadovas lyderis nesikoncentruoja ties esama veikla, bet nuolat ieško pokyčių galimybių. (Zaleznik, cit. pgl. I. Bakanauskienė, N. Petkevičiūtė, 2003)

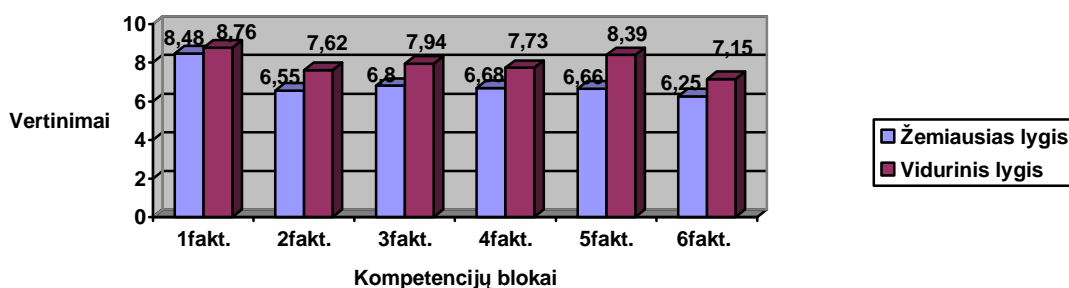
Lyginant vadovus pagal atskiras kompetencijas, statistiškai reikšmingi skirtumai gauti šių kompetencijų vertinimuose: veiksmų, resursų ir projektų planavimas; kaštų mažinimo programos; tikslų ir vizijos deklaravimas; idėjų vystymo programos; produkto įvertinimas lyginant su rinkos lyderiais; klientų poreikių tyrimai; pripažinimo ir apdovanojimo sistemos; informacijos valdymo sistemos; darbuotojų parama ir palaikymas; iniciatyvos ir atsakomybės suteikimas; komandos formavimas; žmogiškųjų išteklių planavimo programos; pripažinimo, apdovanojimo ir naudų programos. Minėtos kompetencijos yra svarbesnės vidurinio lygio vadovams, lyginant su žemiausiojo lygio vadovais. Strateginis mąstymas, vizijos turėjimas, ateities numatymas bei poveikis kitiems dažnai siejamas su lyderiavimo apibrėžimu. (B. Шеклтон, 2003). Vidurinio lygio vadovas privalo būti savo padalinio lyderis, jis planuoja darbą, biudžetą, formuoja organizacinę struktūrą bei rūpinasi planų įgyvendinimu. (Л. Джуэлл, 2004).

Nors išorinės aplinkos stebėjimo ir analizavimo funkcija yra priskiriama aukščiausio lygio vadovams, (S. Stoškus, D. Beržinskienė, 2005) remiantis šio tyrimo rezultatais, vidurinio lygio vadovai taip pat dalyvauja išorinės aplinkos stebėjime ir vertinime. Tuo tarpu žemiausio vadovavimo lygio vadovams ši kompetencija nėra svarbi. Kalbant apie informacinę funkciją,

galima pastebėti, jog būtent vidurinio lygio vadovas gauna nuorodas iš aukščiausio lygio vadovų ir turi sugebėti apdoroti šią informaciją bei perduoti ją kitiems. F. Gregorskio (1997) teigimu, vidurinio lygio vadovas yra ir planuotojas, deleguotojas ir vykdytojas.

Įdomiausias abiejų lygių vadovams yra I-as, mažiausiai įdomus – VI-as faktoriai. Remiantis klasikinėmis vadybos teorijomis (V. Barvydienė, 1998), svarbiausios vadovo funkcijos yra tikslų nustatymas, darbo padalinimas, išsami veiklos analizė bei darbo proceso planavimas ir vertinimas. Visas šias funkcijas apjungia I-as faktorius. Natūralu, kad svarbiausiomis vadovavimo funkcijomis vadovai yra labiausiai susidomėję.

Skirtingų lygių vadovų kompetencijų vertinimo vidurkių palyginimas pateiktas 7 pav.



7 pav. Žemiausio ir vidurinio lygio vadovų kompetencijų vertinimo skirtumai susidomėjimo aspektu.

Statistiškai reikšmingi skirtumai tarp grupių gauti lyginant vadovus pagal II-ą ($F(78, 79) = 7,674, p < 0,05$) ir V-ą ($F(78, 79) = 16,857, p < 0,05$) faktorius. Taigi, vidurinio lygio vadovams labiau negu žemiausio lygio vadovams yra įdomios sistemų diegimo ir palaikymo, siekiant veiklos efektyvumo, bei tiesioginio vadovavimo elgesio, valdant žmogiškuosius išteklius, kompetencijos.

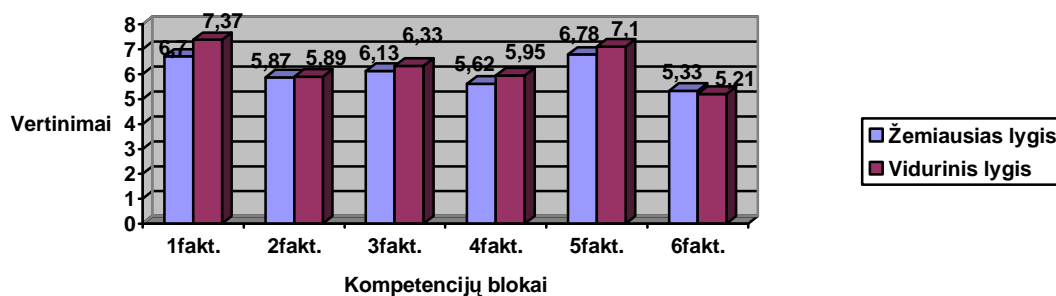
Kalbant apie atskiras kompetencijas, galima pastebėti, jog įdomiausia kompetencija žemiausio lygio vadovams yra problemų sprendimas, vidurinio lygio vadovams – veiksmų, projektų ir resursų planavimas. Mažiausiai įdomi kompetencija žemiausio lygio vadovams yra darbo sąlygų kokybės gerinimo programos, tuo tarpu vidurinio lygio vadovams – įgaliojimų suteikimo programos. Galima manyti, kad tiek darbo sąlygų kokybės, tiek įgaliojimų suteikimo programų kūrimas yra labiau susijęs su aukščiausio lygio vadovų veikla (A. Šalčius, 1998; B. Noll, 2002 ir kt.), todėl žemiausio ir vidurinio lygio vadovai išreiškia mažiausią susidomėjimą šiomis kompetencijomis.

Lyginant vadovus pagal atskiras kompetencijas, statistiškai reikšmingi skirtumai gauti pagal daugumą kompetencijų, kur kompetencijos yra įdomesnės vidurinio lygio vadovams, lyginant su žemiausio lygio vadovais (žr. 5 lentelė). Tai patvirtina anksčiau darbe iškeltą hipotezę. Kompetencija, susijusi su informacijos valdymo sistemomis yra įdomesnė žemiausio lygio vadovams. Lyginant vadovus pagal šią kompetenciją, gautas statistiškai reikšmingas skirtumas.

($F(78, 79) = 5,08, p < 0,05$) Teigiama, jog žemiausio lygio vadovai turi sugebėti nuolat perteikti aiškias ir konkrečias užduotis (Н. И. Кабушкин, 1996), o tam reikia mokėti greitai analizuoti ir reformuluoti gautą informaciją. Pasak A. Furnham (2001), informacijos valdymas nėra pagrindinė, tai priskirta vadovui funkcija.

Kalbant apie subjektyvų vadovų kompetencijų vertinimą, galima pastebėti, jog viduriniojo lygio vadovai daugumą turimų kompetencijų vertino šiek tiek aukščiau negu žemiausiojo lygio vadovai. Tai patvirtina darbe iškelta hipotezė. Žemiausiojo lygio vadovų darbas daugiau yra susijęs su aiškiais taisyklėmis ir procedūromis (А. Н. Занковский, 2000), tuo tarpu vidurinio lygio vadovų darbas yra mažiau aiškus, jie nuolat turi taikytis prie kintančios aplinkos reikalavimų bei priimti netradicinius sprendimus (S. Stoškus, D. Beržinskienė, 2005), todėl natūralu, kad jiems reikalingas aukštesnis daugumos kompetencijų lygis.

Subjektyvaus skirtingų lygių vadovų kompetencijų vertinimo rezultatai pateikti 8 pav.



8 pav. Žemiausio ir vidurinio lygio vadovų subjektyvaus savo kompetencijų vertinimo palyginimas.

Matyti, jog aukštesni netiesioginio vadovavimo elgesio, valdant žmogiškuosius išteklius, turimų kompetencijų vertinimo vidurkiai yra pas žemiausio lygio vadovus. Kadangi žemiausio lygio vadovai įprastai turi daugiau pavaldinių negu vidurinio lygio vadovai (Н. И. Кабушкин, 1996), jiems greičiausiai dažniau tenka rūpintis sistemų, susijusių su žmogiškųjų išteklių valdymo sistemų diegimu, todėl šioje srityje žemiausio lygio vadovai turi aukštesnę kompetenciją.

Aukščiausiai vidurinio lygio vadovai subjektyviai vertino turimą I-ą kompetencijų faktorių, žemiausiojo lygio vadovai – V-ą kompetencijų faktorių. Kaip minėta, žemiausio lygio vadovai, dirbdami su dideliu pavaldinių skaičiumi, turi gerai išmanyti jų valdymo technikas. Tuo tarpu vidurinio lygio vadovų tikslas – užtikrinti padalinio veiklą ir įgyvendinti tikslus. (A. Sakalas, V. Šilingienė, 2000) Todėl vadovų kompetencijų lygis minėtose srityse yra aukščiausias. Žemiausiai abiejų lygių vadovai vertino VI-ą faktorių.

Lyginant grupes tarpusavyje, statistiškai reikšmingas skirtumas gautas pagal I-ą faktorių ($F(78, 79) = 0,099, p < 0,05$). Taigi, viduriniojo lygio vadovų kompetencija, susijusi su tiesioginiu elgesiu siekiant veiklos efektyvumo, yra aukštesnė, lyginant su žemiausio lygio vadovais.

Vertindami atskiras turimų kompetencijų grupes, žemiausiojo lygio vadovai aukščiausiai įvertino problemų sprendimo kompetenciją, žemiausiai – kaštų mažinimo programų kompetenciją. Iš tiesų, žemiausio lygio vadovams, kaip ir kitiems vadovams, gana dažnai tenka spręsti išskylančias problemas, tuo tarpu kaštų mažinimo programų kūrime šio lygio vadovai praktiškai nedalyvauja. (J. Koschick, 1996)

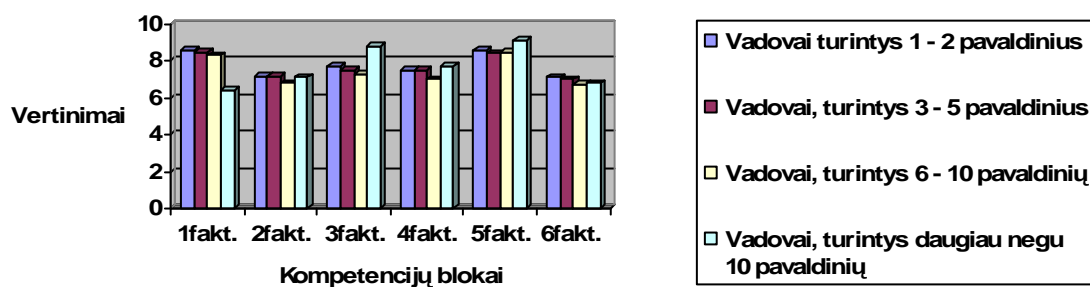
Vidurinio lygio vadovai aukščiausiai įvertino turimą problemų sprendimo kompetenciją, žemiausiai – įgaliojimų suteikimo programų kompetenciją. Pastaroji kompetencija labiau svarbi turėtų būti aukščiausio lygio vadovams. (M. Schwaninger, 1994)

Lyginant grupes pagal atskiras kompetencijas, statistiškai reikšmingi skirtumai gauti pagal šias kompetencijas: vaidmenų ir tikslų nustatymas bei veiklos stebėjimas ir vertinimas. Taigi, minėtas kompetencijas subjektyviai vidurinio lygio vadovai vertino geriau negu žemiausio lygio vadovai. Vidurinio lygio vadovai prisiima atsakomybę už visą padalinį, todėl jiems labai svarbu mokėti tinkamai paskirstyti darbus ir kontroliuoti jų įvykdymą. (F. Gregorsky, 1997)

Lyginant vadovus pagal sociodemografines charakteristikas pastebėta, jog maždaug vienodai kompetencijų svarbą savo darbe vertina tiek vyrai, tiek moterys. Lyginant grupes tarpusavyje, statistiškai reikšmingų skirtumų nerasta. Tai patvirtina S. P. Robbins (2003) teiginį, kad vadovavimas tarp vyrų ir moterų beveik nesiskiria.

Lyginant vadovus pagal amžių, statistiškai reikšmingų skirtumų nerasta, tačiau galima pastebėti, jog vadovai, kurių amžius yra virš 40-imt metų, atskiras kompetencijas vertina kaip svarbesnes, išreiškia didesnę susidomėjimą jomis bei aukščiau vertina turimą kompetencijų lygį. (žr. 12 lentelė) Tai gali būti susiję su tuo, jog vyresni vadovai dažniausiai turi daugiau vadovavimo patirties, todėl yra labiau kompetentingi ir geriau žino, ko reikia sėkmingam vadovavimui. Jaunesni vadovai dažniausiai dar neilgą laiką užima vadovaujančias pareigas, todėl jų kompetencijų vertinimai yra žemesni.

Vadovai pagal turimą pavaldinių skaičių buvo suskirstyti į 4-ias grupes. Skirtingą pavaldinių skaičių turinčių vadovų kompetencijų vertinimo vidurkiai reikšmingumo aspektu, pateikiami 9 pav.



9 pav. Vadovų kompetencijų vertinimo vidurkių svarbos aspektu palyginimas pagal tiesioginių pavaldinių skaičių

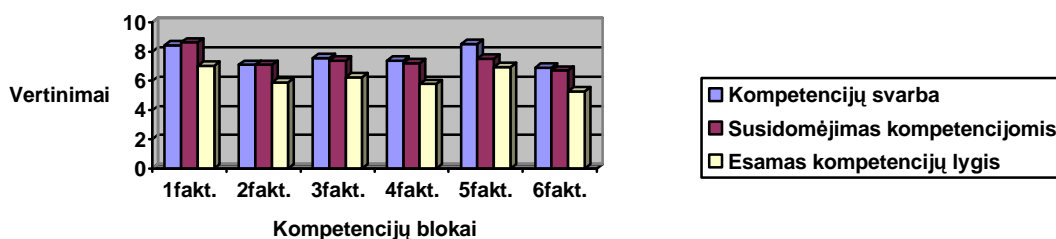
Lyginant vadovus pagal turimą pavaldinių skaičių, pastebėta, jog vadovai, turintys iki 3 pavaldinių (vidurkis – 8,62) bei 3-5 pavaldinius (vidurkis – 8,65) kompetencijas, susijusias su tiesioginiu vadovo elgesiu, siekiant veiklos efektyvumo, vertino kaip svarbesnes lyginant su vadovais, turinčiais daugiau negu 10 pavaldinių (vidurkis – 6,4). (žr. 11 lentelė) Lyginant grupes tarpusavyje, gauti statistiškai reikšmingi skirtumai. Vadovams, turintiems daugiau negu 10 pavaldinių, lyginant su kitais, svarbiausios kompetencijos yra susijusios su pokyčių ir žmogiškųjų išteklių valdymu, tuo tarpu jiems mažiau nei kitiems vadovams yra svarbios kompetencijos, nukreiptos į veiklos efektyvumo užtikrinimą. Lyginant grupes, statistiškai reikšmingų skirtumų nerasta. Taip pat pastebėta, jog vadovai, turintys iki 3 pavaldinių, yra mažiau susidomėję kompetencijomis, susijusiomis su tiesioginiu vadovo elgesiu valdant žmogiškuosius išteklius, lyginant su vadovais, turinčiais 3-5 pavaldinius. Lyginant grupes, gautas statistiškai reikšmingas skirtumas ($p = 0,03$). Apibendrinant šiuos duomenis, galima daryti išvadą, jog didėjant pavaldinių skaičiui vadovams vis svarbesnėmis tampa žmogiškųjų išteklių valdymo kompetencijos.

Didžiausią susidomėjimą kompetencijomis išreiškė vadovai, turintys daugiau negu 10-imt pavaldinių, mažiausią – vadovai, turintys iki trijų pavaldinių. Esamą savo kompetencijų lygį geriausiai vertino vadovai, turintys iki trijų bei daugiau negu 10-imt pavaldinių.

Egzistuoja nuomonių, jog skirtinguose padaliniuose dirbantiems vadovams yra reikalingos skirtingos kompetencijos (R. E. Boyatzis, cit. pgl. N. Chmiel, 2005, ir kt.), tuo tarpu kiti autoriai mano, jog visiems vadovams yra svarbios tos pačios kompetencijos (G. Yukl, R. Lepsinger, 2004 ir kt.). Tyrime siekėme pažiūrėti, ar skiriasi kompetencijos, reikalingos skirtingų sričių vadovams. Gauti duomenys rodo, kad logistikos ir gamybos vadovams svarbiausias yra tiesioginis vadovavimo elgesys, siekiant veiklos efektyvumo, tuo tarpu kitų sričių vadovams – tiesioginis vadovavimo elgesys, valdant žmogiškuosius išteklius. Pastebėta, jog vertinant kompetencijas naudingumo ir susidomėjimo aspektu, aukščiausi vertinimai gauti tarp administracijos, pardavimų, logistikos ir personalo vadovų, žemiausi – tarp finansų ir plėtros vadovų. Geriausiai subjektyviai savo kompetencijas įvertino naujų produktų kūrimo skyriaus bei logistikos vadovai, žemiausiai – plėtros ir finansų padalinių vadovai. Lyginant grupes tarpusavyje, statistiškai reikšmingų skirtumų nerasta. Taigi, negalime teigti, jog skirtingų sričių vadovams reikalingos skirtingos kompetencijos.

3. Santykis tarp esamo, įdomaus ir svarbaus darbe vadovų kompetencijų lygio

Šiame tyrime vadovai kompetencijas vertino pagal tai, kiek jos yra svarbios darbe, įdomios vadovui asmeniškai, kartu įvertino esamą savo kompetencijų lygį. Pasižiūrėjome, kaip skiriasi vadovų kompetencijų vertinimai šiais aspektais. Gauti duomenys pateikti 10 pav.



10 pav. Palyginimas tarp vadovų esamo ir svarbaus darbe kompetencijų lygio bei susidomėjimo konkrečia kompetencija.

Kaip matyti iš 10 pav., daugumą kompetencijų vadovai aukščiausiai įvertino naudingumo aspektu, tuo tarpu žemiausiai įvertino esamą savo kompetencijų lygį. Galima pastebėti, kad rastas gana didelis skirtumas tarp svarbaus kompetencijų lygio vadovų darbe bei subjektyvaus vadovų turimų kompetencijų vertinimo. Taigi, galima daryti išvadą, kad vadovų nuomone, jų turimas kompetencijų lygis yra nepakankamas, siekiant sėkmingai vadovauti. Vadovų kompetencijų vertinimai naudingumo ir susidomėjimo aspektais yra panašūs.

Kalbant apie kompetencijas, susijusias su tiesioginiu vadovavimo elgesiu, siekiant veiklos efektyvumo, galima pažymėti, jog šia kompetencija vadovai yra susidomėję labiausiai, vidurkiai susidomėjimo aspektu net viršija vidurkius naudingumo aspektu. Turimą šios kompetencijos lygį vadovai taip pat įvertino aukščiausiai. Respondentai išreiškė didelį susidomėjimą ir kompetencija, susijusia su netiesioginiu vadovų elgesiu, siekiant veiklos efektyvumo. Šią kompetenciją susidomėjimo aspektu vadovai įvertino maždaug taip pat kaip ir svarbos darbe aspektu.

Iš 9 pav. matyti, kad kompetenciją, susijusią su tiesioginiu vadovo elgesiu, valdant žmogiškuosius išteklius, vadovai įvertino kaip labai svarbią savo darbe. Visgi, susidomėjimas šia kompetencija nėra toks didelis, santykis tarp šios kompetencijos vertinimo naudingumo ir susidomėjimo aspektu yra didesnis, lyginant su kitomis kompetencijomis.

Apibendrinant galima pastebėti, kad kuo svarbesnė vadovams atrodo kompetencija, tuo aukštesnis yra vadovų subjektyvus turimo tos kompetencijos lygio vertinimas bei susidomėjimas ja. Tai patvirtina hipotezę, jog vadovams įdomesnės yra tos kompetencijos, kurių svarba yra didesnė ir paneigia hipotezę, kad įdomesnės yra tos kompetencijos, kurių esamas lygis yra žemesnis.

Pabandėme išsiaiškinti, koks yra atotrūkis tarp svarbaus vadovų kasdieniame darbe, įdomaus vadovams asmeniškai bei esamo vadovų kompetencijų lygio. Siekdami išsiaiškinti darbinei veiklai reikšmingą kompetencijų kėlimo lygį, iš gauto svarbaus darbe kompetencijų lygio vertinimų vidurkio atėmėme esamo vadovų kompetencijų lygio vertinimų vidurkį. Skirtumas tarp įdomaus ir esamo kompetencijų lygio vertinimo vidurkių parodo vadovų susidomėjimą kompetencijų kėlimu, o skirtumas tarp įdomaus ir svarbaus kompetencijų lygio vertinimo vidurkių – vadovų motyvaciją kelti savo kompetencijas. Gauti rezultatai pateikti 6 lentelėje.

6 lentelė. Vadovų asmeninis susidomėjimas kompetencijų kėlimu, motyvacija kompetencijų kėlimui bei darbinei veiklai reikšmingas kompetencijos kėlimo poreikis.

KOMPETENCIJA	Darbinei veiklai reikšmingas kompetencijos kėlimo poreikis (svarbu darbe – esamas lygis)		Asmeninis susidomėjimas kompetencijos kėlimu (įdomu – esamas lygis)		Motyvacija kompetencijos kėlimui (įdomu – svarbu darbe)	
	VLV	ŽLV	VLV	ŽLV	VLV	ŽLV
Tiesioginis elgesys siekiant veiklos efektyvumo	1,53	1,23	1,39	1,7	-0,14	0,55
Sistemų diegimas ir palaikymas siekiant veiklos efektyvumo	1,73	0,7	1,73	0,68	0	-0,02
Tiesioginis elgesys siekiant pokyčių	1,59	1,06	1,61	0,68	0,02	-0,39
Sistemų diegimas ir palaikymas siekiant pokyčių	2,4	0,78	2,11	0,73	-0,29	-0,05
Tiesioginis elgesys valdant žmogiškuosius išteklius	1,77	1,34	1,29	-0,12	-0,48	-1,46
Sistemų diegimas ir palaikymas valdant žmogiškuosius išteklius	2,14	1,14	1,94	0,92	-0,54	-0,62

Čia VLV – vidurinio lygio vadovai, ŽLV – žemiausio lygio vadovai.

Iš 6-os lentelės galima matyti atotrūkį tarp vadovų kompetencijų vertinimo svarbos darbe, asmeninio susidomėjimo aspektais bei subjektyvaus atskirų kompetencijų lygio įvertinimo. Abiejų lygių vadovai visas kompetencijas įvertino kaip svarbesnes jų darbe negu turimą savo kompetencijų lygį. Tai reikštų, jog vadovai mano turintys nepakankamą kompetencijų lygį, todėl, siekiant organizacijos efektyvumo, reiktų kelti vadovų kompetencijų lygį. Būtent vadovų kompetencija užtikrina organizacijos konkurencingumą bei sėkmę. (R. Čiutienė, I. Šarkiūnaitė, 2004).

Didesnis atotrūkis tarp esamo ir reikalingo kompetencijų lygio gautas pas vidurinio lygio vadovus. Tai patvirtina anksčiau darbe iškeltą hipotezę. Žemesnio vadovavimo lygio vadovams reikia mažesnio kompetencijų lygio (F. Neske, M. Wiener, 1985), todėl ir atotrūkis tarp vertinimų yra mažesnis. Didžiausias atotrūkis tarp esamo kompetencijų lygio bei kompetencijų svarbos darbe vertinimo vidurkių vidurinio lygio vadovams yra kompetencijose, susijusiose su netiesioginiu vadovavimo elgesiu, siekiant pokyčių organizacijoje, tuo tarpu žemiausio lygio vadovams – tiesioginio vadovo elgesio, valdant žmogiškuosius išteklius, kompetencijose.

Lyginant vadovų susidomėjimą kompetencijomis su esamu tų kompetencijų lygiu, galima pastebėti, jog susidomėjimas kompetencijomis yra didesnis negu esamas vadovų kompetencijų lygis. Tik tiesioginį vadovavimo elgesį, susijusį su žmogiškųjų išteklių valdymu, žemiausio lygio vadovai susidomėjimo aspektu vertina žemiau negu esamą savo kompetencijų lygį. Kadangi elgesys, susijęs su žmogiškųjų išteklių valdymu, yra labai svarbus vadovų kasdieniame darbe (J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert, 2000), respondentai jaučiasi turintys pakankamą šių kompetencijų

lygį, todėl jos vadovams nėra labai įdomios. Didesnis atotrūkis tarp įdomaus ir esamo kompetencijų lygio gautas pas vidurinio lygio vadovus. Didžiausias atotrūkis vidurinio lygio vadovams yra kompetencijose, susijusiose su netiesioginiu vadovo elgesiu, siekiant pokyčių organizacijoje, tuo tarpu žemiausio lygio vadovams – su tiesioginiu vadovo elgesiu, siekiant veiklos efektyvumo.

Nagrinėjant vadovų motyvaciją kompetencijų kėlimui, galima pastebėti, kad vadovų susidomėjimas konkrečiomis kompetencijomis yra mažesnis negu tų kompetencijų svarba vadovų darbe. Vadovai yra labiau susidomėję kompetencijomis, susijusiomis su tiesioginiu vadovavimo elgesiu, tuo tarpu kompetencijomis, susijusiomis su netiesioginiu vadovo elgesiu, susidomėjimas yra mažesnis. Vidurinio lygio vadovai labiausiai susidomėję ir motyvuoti kelti savo kompetencijas, susijusias su tiesioginiu vadovo elgesiu, siekiant pokyčių organizacijose, tuo tarpu žemiausio lygio vadovai – kompetencijas, susijusias su tiesioginiu vadovo elgesiu, siekiant veiklos efektyvumo. Kitų kompetencijų kėlimu vadovai yra mažai motyvuoti.

Siekiant nustatyti kompetencijų svarbos vadovų darbe, susidomėjimo kompetencijomis bei subjektyvaus vadovų kompetencijų vertinimo tarpusavio ryšius, atlikta koreliacinė analizė (naudojant Pearsono koreliaciją). Koreliacinės analizės rezultatai pateikiami 7-oje lentelėje.

7 lentelė. Ryšiai tarp vadovų kompetencijų vertinimo svarbos darbe, susidomėjimo bei esamo lygio aspektais

KOMPETENCIJA	Svarbu darbe – esamas lygis	Įdomu – esamas lygis	Įdomu – svarbu darbe
Tiesioginis elgesys siekiant veiklos efektyvumo	0,17	0,28*	0,27*
Sistemų diegimas ir palaikymas siekiant veiklos efektyvumo	0,01	0,06	0,10
Tiesioginis elgesys siekiant pokyčių	0,05	0,06	0,07
Sistemų diegimas ir palaikymas siekiant pokyčių	0,01	0,24*	0,22
Tiesioginis vadovavimo elgesys valdant žmogiškuosius išteklius	0,1	0,32*	0,07
Sistemų diegimas ir palaikymas valdant žmogiškuosius išteklius	-0,2	0,23*	0,18

* - koreliacija reikšminga

Iš 7-os lentelės matyti, jog negauta reikšmingų koreliacijų tarp vadovų kompetencijų vertinimo vidurkių susidomėjimo ir svarbos darbe aspektais. Taigi negalima teigti, jog kuo aukščiau vadovai vertina atskiras kompetencijas kaip reikalingas darbe, tuo geriau vertina esamą savo tų kompetencijų lygį.

Lyginant vadovų subjektyvų turimų kompetencijų vertinimą ir susidomėjimą tomis kompetencijomis, beveik visuose faktoriuose gautos statistiškai reikšmingos koreliacijos. Labiausiai

koreliuoja tiesioginio vadovavimo elgesio, susijusio su žmogiškųjų išteklių valdymu, vertinimai susidomėjimo ir savęs vertinimo aspektais. Taigi, kuo vadovai aukščiau vertina esamą savo kompetencijų lygį, tuo ta kompetencija jiems atrodo įdomesnė.

Lyginant kompetencijas naudingumo ir susidomėjimo aspektu, reikšminga koreliacija gauta kompetencijoje, susijusioje su tiesioginiu vadovo elgesiu, siekiant veiklos efektyvumo. Augant šios kompetencijos svarbai, didėja vadovų susidomėjimas kompetencija. Lyginant kitas kompetencijas, statistiškai reikšmingų koreliacijų negauta. Taigi, negalima teigti, jog augant kompetencijų svarbai vadovų darbe, didėja asmeninis vadovų susidomėjimas tomis kompetencijomis.

4. Svarbiausių vadovavimo kompetencijų sąrašo sudarymas

Apibendrinami tyrimo duomenis, sudarėme svarbiausių vadovavimo kompetencijų, reikalingų žemiausio ir vidurinio lygio vadovams, sąrašus. Svarbiausiomis kompetencijomis šiame darbe laikysime tas, kurių vertinimo vidurkis reikšmingumo vadovo darbe aspektu yra aukščiau negu 8-i balai. Svarbiausių kompetencijų sąrašus sudarėme rangavimo būdu, remdamiesi prielaida, kad iš tiesų svarbesnės kompetencijos yra tos, kurias vadovai laiko svarbiausiomis savo darbe.

Svarbiausių vadovams kompetencijų, vykdančioms jiems tiesiogiai paskirtus darbus, sąrašai yra pateikti 8 lentelėje.

8 lentelė. Svarbiausių vadovavimo kompetencijų sąrašas

SVARBIAUSIOS KOMPETENCIJOS ŽEMIAUSIO LYGIO VADOVAMS	SVARBIAUSIOS KOMPETENCIJOS VIDURINIO LYGIO VADOVAMS
1. Problemų sprendimas	1. Problemų sprendimas
2. Mokymosi skatinimas	2. Veiksmų, projektų ir resursų planavimas
3. Darbuotojų pripažinimas ir skatinimas	3. Darbuotojų parama ir palaikymas
4. Darbuotojų įtraukimas į sprendimus	4. Darbuotojų pripažinimas ir skatinimas
5. Darbuotojų gebėjimų vystymas	5. Iniciatyvos ir atsakomybės suteikimas
6. Darbuotojų parama ir palaikymas	6. Darbuotojų įtraukimas į sprendimus
	7. Komandos formavimas
	8. Vaidmenų ir tikslų nustatymas
	9. Darbuotojų gebėjimų vystymas
	10. Veiklos stebėjimas ir vertinimas
	11. Klientų poreikių tyrimai
	12. Mokymosi skatinimas
	13. Idėjų vystymo programos
	14. Produkto įvertinimas lyginant su rinkos lyderiais
	15. Pokyčių skatinimas
	16. Strateginis planavimas
	17. Tikslų ir vizijos deklavimas

8 lentelėje pateikiami svarbiausių vadovams kompetencijų sąrašai. Lyginant skirtingų lygių vadovus tarpusavyje, galima pažymėti, kad vidurinio lygio vadovai daugiau kompetencijų išskyrė

kaip svarbias jų darbe, lyginant su žemiausio lygio vadovais. Kaip teigia autoriai (F. Neske, M. Wiener, 1985), kiekvienos kompetencijos vertinimas kyla kylant vadovavimo lygiui.

Problemų sprendimas yra svarbiausia kompetencija abiejų lygių vadovams. Tai patvirtina ankstesnių tyrimų duomenis (H. K. Stahl, 2004). Antroje vietoje pagal svarbą žemiausio lygio vadovams yra mokymosi skatinimo kompetencija, tuo tarpu vidurinio lygio vadovams ši kompetencija užima tik 12-ą vietą. Vidurinio lygio vadovams viena svarbiausių kompetencijų yra veiksmų, projektų ir resursų planavimas. Žemiausio lygio vadovai šios kompetencijos neišskyrė kaip labai svarbios jų darbe. Taigi, vidurinio lygio vadovų darbe, lyginant su žemiausio lygio vadovais yra labai svarbios ne tik socialinės, bet ir planavimo, kontrolės bei analizavimo funkcijos.

Visiems vadovams svarbiausios kompetencijos yra susijusios su darbuotojų parama ir palaikymu, pripažinimu ir skatinimu, vystymu bei darbuotojų įtraukimu į sprendimus. Šiuolaikinėse organizacijose vis dažniau akcentuojamas dėmesys darbuotojams ir atliktas tyrimas įrodo, kad iš tiesų šis elgesys vadovams yra svarbus. L. Katz ir H. Fayol (cit. pgl. J. Stoner, R. Freeman, D. ir kt., 2000) teigimu, darbo su žmonėmis įgūdžiai yra vienodai svarbūs visų lygių vadovams.

Kaip svarbias kompetencijas savo darbe vidurinio lygio vadovai išskyrė komandos formavimą, vaidmenų ir tikslų nustatymą, veiklos stebėjimą ir vertinimą, strateginį planavimą, pokyčių skatinimą bei tikslų ir vizijos deklaravimą. Kaip galima pastebėti, vidurinio lygio vadovai orientuojasi ne tik į grupės rezultatus, bet kartu siekia numatyti pokyčius, žvelgti plačiau, kurti viziją. Vizijos kūrimas bei pokyčių siekimas yra siejamas su lyderio elgesiu (A. Zaleznik, cit. pgl. I. Bakanauskienė, N. Petkevičiūtė, 2003), o lyderiavimo elgesys, kylant vadovavimo lygiui, tampa vis svarbesnis. Šis tyrimas patvirtina nuomonę, kad kylant hierarchijos laiptais, vis svarbesni vadovams tampa koncepciniai įgūdžiai. (J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert, 2000)

Žemiausio lygio vadovams svarbiausios kompetencijos yra susijusios su tiesioginiu vadovo elgesiu. Tuo tarpu vidurinio lygio vadovams svarbios ir su netiesioginiu vadovo elgesiu susijusios kompetencijos: klientų poreikių tyrimai, produkto įvertinimas lyginant su rinkos lyderiais, idėjų vystymo programos. Tai patvirtina hipotezę, kad kylant vadovavimo lygiui, vis svarbesnis yra netiesioginis vadovo elgesys. Teigiama, kad kuo aukštesnis vadovavimo lygis, tuo dažniau reikia spręsti perspektyvines raidos problemas, prognozuoti rinką ir pan. (M. Schwaninger, 1998)

5. Nevadovaujančių darbuotojų ir vadovų bendrųjų ir specialiųjų kompetencijų aptarimas

Kai kurie autoriai (A. Sakalas, 2003; R. Wieland, 2004 ir kt.) vadovavimo kompetencijas įtraukia į bendrųjų kompetencijų sąrašus, manydami, kad visos šios kompetencijos gali būti svarbios ne tik vadovams, bet ir kitiems darbuotojams, atliekant kasdienes savo pareigas. Šiame

darbe pabandėme pažiūrėti, ar skiriasi vadovų ir nevadovaujančių darbuotojų bendrųjų kompetencijų vertinimai. Tam naudojome kompetencijų anketą, sudarytą apibendrinant įvairių autorių pateikiamus kompetencijų modelius (žr. 41 psl.). Gauti duomenys pateikiami 9 lentelėje (čia ŽLV – žemiausio, VLV – vidurinio lygio vadovai).

9 lentelė. Vadovų ir nevadovaujančių darbuotojų bendrųjų kompetencijų vertinimo vidurkių palyginimas

Kompetencija	Kompetencijos reikšmingumas				Asmeninis susidomėjimas kompetencija				Subjektyvus kompetencijos lygio vertinimas			
	VLV	ŽLV	Bendrai	Kiti	VLV	ŽLV	Bendra	Kiti	VLV	ŽLV	Bendrai	Kiti
Lyderiavimas	6,97	7,17	7,07	5,6	8,6	8,7	8,65	7,27	6,1	6,4	6,25	4,9
Komandos motyvavimas	6,77	7,07	6,92	5,17	8,57	8,53	8,55	6,83	5,47	5,97	5,72	4,7
Individualus motyvavimas	6,83	6,8	6,82	7,03	8,17	8,47	8,32	6,4	5,57	5,8	5,68	4,37
Socialinė parama	6,37	7,17	6,77	5,07	7,6	8,2	7,9	5,67	6,13	6,43	6,28	5
Planavimas	8,57	8,23	8,4	7,97	8,9	8,63	8,77	8,37	7,07	6,8	6,93	6,17
Organizavimas	7,83	8,38	8,1	7,53	8,9	8,4	8,65	8,2	6,8	6,57	6,68	6,1
Kontrolė	7,4	7,33	7,37	7,03	8,03	7,93	7,98	8,13	6,3	6,3	6,3	5,63
Verslumas	7,47	7,83	7,65	6,63	8,7	8,3	8,5	7,77	6,33	6,97	6,65	5,93
Orientacija į klientą	8,6	8,63	8,62	8,67	8,7	8,63	8,67	8,9	7,4	7,23	7,32	7,43
Įsitraukimas	8,63	8,73	8,68	8,4	8,6	8,1	8,35	8,53	7,63	7,5	7,57	7,23
Gebėjimas pamėgti atliekamą veiklą	8,23	8,37	8,3	8,07	8,4	8,23	8,32	8,5	7,83	7,47	7,65	7,67
Poreikis tobulėti	8,93	8,97	8,95	8,5	9,43	8,87	9,15	9	7,73	7,27	7,5	7,57
Savarankiškumas	8,8	8,43	8,62	8,28	9,23	8,37	8,8	8,5	8	7,13	7,57	7,8
Savikontrolė	9,1	8,37	8,73	8,53	9,23	8,3	8,77	8,93	8,13	7,63	7,88	7,57
Komunikavimas	9,03	8,87	8,95	8,24	9,4	8,77	9,08	8,97	7,83	7,4	7,62	7,13
Santykių formavimas	8,73	8,67	8,7	8,34	9,1	8,67	8,88	8,77	7,93	7,7	7,82	7,5
Konfliktų sprendimas	8,17	8,17	8,17	7,1	8,67	8,43	8,55	8,13	7,13	6,93	7,03	6,33
Darbas komandoje	8,83	8,53	8,68	8,2	9,17	8,67	8,92	8,9	7,97	7,53	7,75	7,7
Kūrybiškumas	8,6	8,23	8,42	8,62	9,23	8,27	8,75	8,97	7,1	6,67	6,88	6,93
Sistemiškumas	8,93	8,5	8,72	8,41	9,33	8,4	8,87	8,9	7,57	7,03	7,3	7,03
Problemų sprendimas	8,6	8,83	8,72	8,21	9,07	8,83	8,95	8,97	7,2	6,77	6,98	6,87
Sprendimų priėmimas	8,53	8,93	8,73	8,17	9,13	8,7	8,92	8,8	7,33	7,3	7,32	7,23
Aritmetinių operacijų įgūdžiai	7,63	7,72	7,68	8,14	7,5	7,76	7,63	8,43	8,23	7,83	8,03	8,3
Vaizdinio, erdvinio mąstymo įgūdžiai	6,8	6,62	6,7	7,69	7,37	8,14	7,75	8,37	7,27	6,93	7,1	7,87
Preciziškumas	8,47	8,62	8,54	8,48	8,57	8,38	8,47	8,83	7,5	7,17	7,34	7,63
Aktyvumas	8,4	8,59	8,49	8,03	9,23	8,34	8,8	8,77	7,07	9,93	8,47	6,7
Prioritetų paskirstymas	9,03	8,52	8,78	8,3	9,5	8,48	9	8,67	7,5	6,86	7,19	7,28
Atskaitomybė	8,93	8,59	8,76	7,71	8,67	8	8,34	8,07	7,67	7,55	7,61	7,23
Fizinė energija	7,47	8	7,73	7,37	8,07	8,24	8,15	8,13	7,03	7,31	7,17	7,13
Lankstumas	8,38	8,54	8,46	7,96	9,07	8,68	8,88	8,17	7,48	7,25	7,37	7,13
Punktualumas	8,66	8,68	8,67	8,28	9,07	8,43	8,75	8,4	7,1	7,29	7,19	7,47
Teisingumas	8,83	9,04	8,93	8,52	9,1	8,86	8,98	8,93	8,72	8,43	8,58	8,27
Taupumas	8,47	8,04	8,26	8,12	8,63	8,36	8,5	8,67	7,37	7,54	7,45	7,53
Savęs pristatymas	8,67	8,43	8,55	7,17	9,17	8,29	8,74	8,07	7,07	6,71	6,9	6,6
Derybiniai įgūdžiai	8,13	8,54	8,33	7,59	9,07	8,82	8,95	8,1	6,73	6,82	9,78	6,27

9-oje lentelėje pateikti vadovų bei kitų įvairias pareigas užimančių darbuotojų bendrųjų kompetencijų vertinimo vidurkiai. Duomenų išsibarstymas nėra didelis.

Kaip matyti, svarbiausia bendroji kompetencija vidurinio lygio vadovams yra savikontrolė, žemiausio lygio vadovams – teisingumas, tuo tarpu kitiems darbuotojams – orientacija į klientą. Kalbant apie savikontrolę galima pastebėti, jog iš tiesų gebėjimas valdyti savo emocijas yra labai svarbus profesionalaus vadovo bruožas. (L. Stankevičienė, 2003) Tuo tarpu teisingumas yra dar viena savybė, svarbi sėkmingam vadovui. J. Kouzeso ir Z. Posnerio (1988) teigimu, pagrindinė savybė, kuria pavaldiniai žavisi ir yra vadovo sąžiningumas (teisingumas). Žmonės nori sekti vadovu, kuris visuomet pasakys jiems tiesą. Sąžiningumas yra pasitikėjimo pagrindas (J. Parikh, 2001). Anksčiau Lietuvoje atliktas tyrimas parodė, kad vadovams sąžiningumo kompetencija yra 3-ioje vietoje pagal svarbą. (L. Turauskas, E. Bražėnas, 2004).

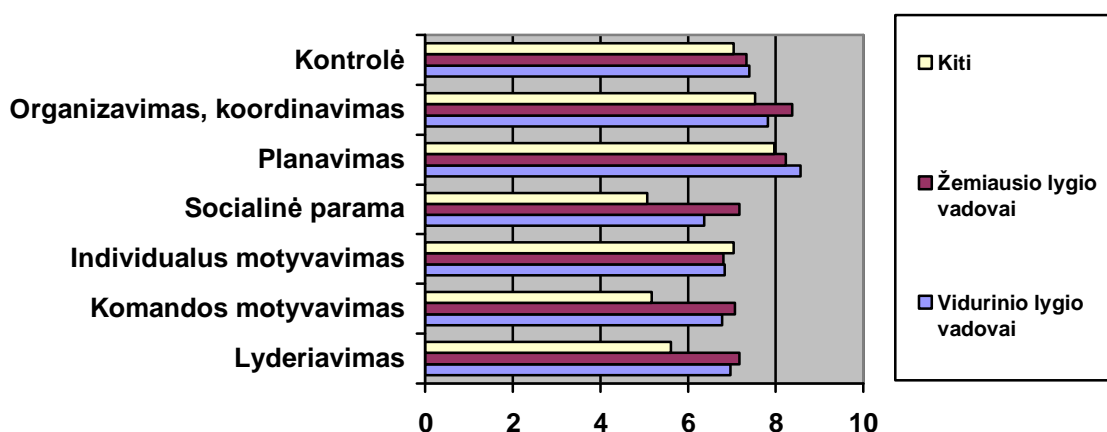
Lyginant vadovus ir kitus darbuotojus matyti, jog daugumą kompetencijų vadovai įvertino kaip svarbesnes jų darbe, lyginant su kitais darbuotojais. Tai patvirtina anksčiau darbe iškelta hipotezė. Tuo tarpu specialiąsias kompetencijas, tokias kaip aritmetinių operacijų įgūdžius bei vaizdinio, erdvinio mąstymo įgūdžius darbuotojai įvertino kaip svarbesnius negu vadovai. Taigi, galima daryti išvadą, jog vadovams yra svarbiau profesionaliai vadovauti, tuo tarpu kitiems darbuotojams svarbesni yra specifiniai įgūdžiai, susiję su konkrečia pareigybe.

Lyginant vadovus tarpusavyje, kompetencijų vertinimo vidurkiai yra panašūs. Iš tiesų, visų lygių vadovai atlieka svarbiausias vadovavimo funkcijas, skiriasi tik jų lyginamasis svoris (M. Schwaninger, 1994; J. Koschnick, 1996). Svarbesnės kompetencijos vidurinio lygio vadovams, lyginant su žemiausio lygio vadovais, yra planavimo, savarankiškumo, savikontrolės, kūrybiškumo, prioritetų paskirstymo, sistemingumo bei atskaitomybės kompetencijos. Vadovas yra atsakingas už valdomo padalinio veiklos rezultatus (A. Sakalas, 1998), todėl natūralu, kad atsakomybės vertinimai yra vieni aukščiausių. Šis tyrimas patvirtino teiginius, kad vidurinio lygio vadovams tenka didesnė atsakomybė, lyginant su žemiausio lygio vadovais. (M. Schwaninger, 1994; A. Sakalas, 1998; V. Damašienė, 2002) Kartu šis tyrimas paneigia nuomonę, jog iš vidurinio lygio vadovų nereikalaujama kūrybiškumo. (A. Būta, 2004) Kūrybiškumas yra viena pagrindinių vadovo funkcijų. (V. Barvydienė, 1998)

Žemiausio lygio vadovams labiau negu vidurinio lygio vadovams yra svarbesnės komandos motyvavimo, socialinės paramos bei organizavimo kompetencijos. Iš tiesų, žemiausio lygio vadovams dažniausiai tenka dirbti su grupe, organizuoti jos darbą, šiems vadovams keliamas tikslas būti pripažintiems darbininkų. (P. Tvarijonavičius, 1980) Tuo tarpu sugebėjimas motyvuoti kitus, nurodomas kaip vienas svarbiausių bruožų, būdingų geram vadovui. (S. Hildebrandtas, 2003)

Kalbant apie vadovavimo kompetencijas, galima pastebėti, kad abiejų lygių vadovams gana svarbu yra būti lyderiais. Nevadovaujančių darbuotojų šių kompetencijų vertinimo vidurkiai yra žymiai mažesni. J. Parikh'o (2001) teigimu, iš dabartinio vadovo vis labiau reikalaujama lyderystės įgūdžių.

Grupių palyginimo pagal vadovavimo kompetencijas rezultatai pateikti 11 pav.



11 pav. Tiriamųjų grupių palyginimas pagal vadovavimo kompetencijas

Lyginant vadovų ir nevadovaujančių darbuotojų vadovavimo kompetencijų vertinimus svarbos aspektu, gauti statistiškai reikšmingi skirtumai pagal lyderiavimo, komandos motyvavimo ir socialinės paramos kompetencijas. Taigi, galima teigti, kad vadovavimo kompetencijos kasdieniame darbe yra svarbesnės vadovams negu kitiems darbuotojams.

Lyginant vadovus ir darbuotojus pagal kitas bendrąsias kompetencijas, statistiškai reikšmingi skirtumai gauti šių kompetencijų vertinimuose: atskaitomybės ir savęs pristatymo. Taigi, vadovams daug svarbiau negu kitiems darbuotojams yra mokėti tinkamai atsiskaityti už atliktą darbą ir pateikti ataskaitas bei sugebėjimas sudaryti kitiems priimtinają išpūdį apie save. Teigiama, jog kiekvienas vadovas turi gebėti patraukti kitų dėmesį patikėjimą keliančio žmogaus įvaizdžiu. (R. C. Applel, cit. pgl. В. Н. Квинн, 2000) Moderniojoje vadybos teorijoje akcentuojama, jog norint pasiekti gerų rezultatų, vadovams būtina turėti asmeninės įtakos. (V. Barvydienė, 1998) Lyginant skirtingų lygių vadovus pagal vadovavimo ir kitas bendrąsias kompetencijas, statistiškai reikšmingų skirtumų negauta.

Analizuojant duomenis susidomėjimo bendrosiomis kompetencijomis aspektu, matyti, jog tiek vadovams, tiek kitiems darbuotojams įdomiausia yra poreikio tobulėti savo srityje kompetencija. Iš tiesų, šiuolaikinėse organizacijose reikalaujama profesionalių, nuolat tobulėti siekiančių vadovų ir darbuotojų. (T. Boydell, 1995) Mažiausiai įdomi kompetencija vidurinio lygio vadovams yra vaizdinio erdvinio mąstymo įgūdžiai, žemiausio lygio vadovams – aritmetinių operacijų įgūdžiai. Matyti, jog specifiniais įgūdžiais vadovai domisi mažiausiai. Tuo tarpu kiti darbuotojai mažiausiai susidomėjimo išreiškė socialinės paramos kompetencija.

Galima pastebėti, kad vadovų ir nevadovaujančių darbuotojų asmeninis susidomėjimas bendrosiomis kompetencijomis yra didesnis negu konkrečių kompetencijų įvertinimas svarbos

darbe aspektu. Lyginant vadovus tarpusavyje, galima pastebėti, jog didesnę susidomėjimą bendrosiomis kompetencijomis išreiškė vidurinio lygio vadovai.

Lyginant vadovų ir nevadovaujančių darbuotojų kompetencijų vertinimus susidomėjimo aspektu, statistiškai reikšmingi skirtumai gauti lyginant šių vadovavimo kompetencijų vertinimo vidurkius: lyderiavimas, komandos motyvavimas, individualus motyvavimas, socialinė parama. Taigi, vadovai daug labiau domisi vadovavimo kompetencijomis negu darbuotojai. Lyginant vadovus tarpusavyje, pastebėta, jog vadovavimo kompetencijomis skirtingų lygių vadovai domisi panašiai, statistiškai reikšmingų skirtumų tarp grupių negauta.

Daugelis autorių pabrėžė vadovo, kaip tam tikras funkcijas atliekančio asmens sąvoką. (R. Boyatzis, cit. pgl. P. Gay, G. Salaman, B. Rees, 2005). Lyginant skirtingų lygių vadovus pagal bendrąsias kompetencijas, statistiškai reikšmingi skirtumai gauti lyginant šias kompetencijas: savarankiškumas, įžvalga, aktyvumas bei iniciatyva, prioritetų paskirstymas bei savęs pristatymas. Minėtomis kompetencijomis labiau domisi vidurinio lygio vadovai. (žr. 4 priedas). Žemiausio lygio vadovams kasdieniame darbe mažai reikia savarankiškumo bei iniciatyvumo, kadangi jie dažniausiai turi vykdyti aiškias, standartines funkcijas. (H. И. Кабушкин, 1996) Tuo tarpu iš vidurinio lygio vadovų laukiama idėjų, rekomendacijų pateikimo (V. Damašienė, 2002) ir iniciatyvumo (F. Gregorsky, 1997). Šio lygio vadovams tenka priimti daugiau netradicinių sprendimų, jie nuolat turi apdoroti naują informaciją, todėl šiems vadovams svarbi greita orientacija bei mokėjimas paskirstyti prioritetus. (A. Sakalas, V. Šilingienė, 2000) Greičiausiai todėl, vertinant minėtas kompetencijas susidomėjimo aspektu, gauti skirtumai tarp skirtingų lygių vadovų.

Kaip galima pastebėti, darbuotojai savo turimas kompetencijas vertina žemiau negu vadovai. Vidurinio lygio vadovai aukščiausiai įvertino teisingumo kompetenciją, žemiausio lygio – aktyvumo kompetenciją, darbuotojai – aritmetinių operacijų įgūdžius.

Lyginant vadovus ir darbuotojus pagal turimą bendrųjų kompetencijų lygį, statistiškai reikšmingi skirtumai gauti lyginant šių vadovavimo kompetencijų vertinimo vidurkius: lyderiavimas, komandos motyvavimas, individualus motyvavimas, socialinė parama. Vadovai esamą šių kompetencijų lygį subjektyviai vertina geriau negu kiti darbuotojai. (žr. 4 priedas)

Lyginant skirtingų lygių vadovus pagal turimą atskirų kompetencijų lygį, statistiškai reikšmingi skirtumai gauti pagal savarankiškumo kompetenciją. Vidurinio lygio vadovai esamą savo šios kompetencijos lygį vertina aukščiau negu žemiausio lygio vadovai. (žr. 4 priedas) Teigiama, jog savarankiškumas yra viena iš svarbiausių sėkmingo vadovo savybių. (P. Л. Кричевский, 1996) Kaip minėta, vidurinio lygio vadovams suteikiama daugiau savarankiškumo negu žemiausio lygio vadovams, todėl jų turimas šios kompetencijos lygis yra didesnis.

Žinių organizacijos koncepcijoje akcentuojama, kad sėkmingam vadovui pirmiausiai yra svarbios žinios savo srityje. (V. Barvydienė, 1998; A. Sakalas, 1998) Be to, be pagrindinių

vadovavimo funkcijų, kiekvienas vadovas konkrečioje įmonėje dažnai atlieka tik tame darbe būdingas funkcijas. (A. Šalčius, 1998) Pabandėme išsiaiškinti, kokios specialiosios kompetencijos yra svarbios vadovų darbe. 10 lentelėje pateikti vadovų bei kitų darbuotojų specialiųjų kompetencijų vertinimo vidurkiai svarbos darbe aspektu.

10 lentelė. Respondentų specialiųjų kompetencijų vertinimo vidurkiai svarbos darbe aspektu

SPECIALIOSIOS KOMPETENCIJOS	DARBUOTOJAI	ŽEMIAUSIO LYGIO VADOVAI	VIDURINIO LYGIO VADOVAI
Darbo saugos reikalavimų žinios ir įgūdžiai	6,24	7,5	6,2
Priešgaisrinės apsaugos reikalavimų žinios ir įgūdžiai	5,72	6,63	5,6
Automobilio vairavimo įgūdžiai	6,33	6,7	5,86
Teisinis išprusimas	5,48	8,1	6,63
Užsienio kalbų mokėjimas	7,48	7,54	7,89
Specifinės žinios rinkodaros, ryšių su visuomene, komercijos srityse	4,59	6,76	5,3
Specifinės žinios pardavimo technikų ir klientų globos srityse.	4,82	6,71	6,17
Specifinės žinios organizacijų vadybos, administravimo srityse	5,12	6,7	5,37
Specifinės žinios biuro administravimo srityje	4,32	6,19	4,23
Specifinės žinios personalo vadybos srityse	4,41	6,33	5,33
Specifinės žinios kompaniją dominančių paslaugų technologijų srityse	5,26	5,38	5
Specifinės žinios apie žaliavų, sisteminių komponentų tiekimo rinkas	2,76	4,96	4,39
Specifinės žinios tarptautinės prekybos, logistikos srityse	3,55	5,17	3,88
Specifinės žinios ekonomikos ir finansų valdymo srityje	5,46	6,58	7,37
Bendras IT raštingumas	8,43	7,36	8,41
Specifinės žinios IT programinės įrangos srityse	7,57	6,39	5,8
Specifinės žinios IT programavimo srityje	7,91	5,45	5,33
Žinios apie savo veiklos srities išorinių priežiūros, kontroliuojančių organizacijų reikalavimus bei gebėjimas užtikrinti atitikimą jiems	5,84	5,9	7,12
Žinios apie kompanijos verslo paslapčių, duomenų ir informacijos apsaugos sistemą bei gebėjimas atitikti jos reikalavimus	6,5	7,15	7,04

Kaip matyti iš 10 lentelės, visų darbuotojų specialiųjų kompetencijų vertinimo vidurkiai nėra aukšti, taigi, specialiųjų kompetencijų svarba tiek vadovų, tiek nevadovaujančių darbuotojų darbe yra įvertinta žemiau negu kitų bendrųjų kompetencijų svarba. Svarbiausios specialiosios kompetencijos žemiausio lygio vadovams yra teisinis išprusimas, darbo saugos reikalavimų įgūdžiai ir užsienio kalbų mokėjimas. Svarbiausios specialiosios kompetencijos vidurinio lygio vadovams yra bendras IT raštingumas ir užsienio kalbų mokėjimas.

Kaip galima pastebėti, vidurinio lygio vadovai specialiąsias kompetencijas nurodo kaip mažiau svarbias jų darbe, lyginant su žemiausio lygio vadovais. Iš tiesų, žemiausio lygio vadovui yra daug svarbiau išmanyti darbo technologiją, turėti tam žinių ir pakankamai patirties, kad galėtų kompetentingai spręsti užduotis. (V. Damašienė, 2002) Kuo aukštesnis valdymo lygis, tuo mažiau vadovui tenka užduočių, reikalaujančių specialisto žinių ir tuo daugiau užduočių, reikalaujančių profesionalaus vadovavimo. (Н. И. Кабушкин, 1996) Lyginant vadovus tarpusavyje, statistiškai reikšmingas skirtumas gautas pagal specifines žinias biuro administravimo srityje. Taigi, ši

kompetencija yra svarbesnė žemiausio lygio vadovams, lyginant su vidurinio lygio vadovais. Teigiama, kad kuo žemesnio lygio vadovas, tuo dažniau jam tenka užsiimti vadovui nebūdingomis funkcijomis. (A. Sakalas, 1998)

Lyginant vadovus su kitais darbuotojais, galima pastebėti, jog dauguma specialiųjų kompetencijų darbuotojams yra mažiau svarbios negu vadovams. Darbuotojams, kaip ir vadovams, svarbu užsienio kalbų mokėjimas, bendras IT raštingumas bei žinios IT programavimo srityje. Lyginant vadovų ir nevadovaujančių darbuotojų žinių IT programavimo srityje vertinimą naudingumo, susidomėjimo bei turimo kompetencijų lygio vertinimo aspektais, gauti statistiškai reikšmingi skirtumai. Taigi, žinios IT programavimo srityje darbuotojams yra svarbesnės ir įdomesnės negu vadovams, be to - turimą šios kompetencijos lygį darbuotojai vertina aukščiau. (žr. 4 priedas) Tai, kad gauti skirtumai kompetencijos, susijusios su IT programavimu vertinimuose galima būtų aiškinti tuo, kad dalis apklaustų darbuotojų dirba programavimo srityje, todėl greičiausiai šią kompetenciją jie vertino labai aukštai, kas ir lėmė skirtumus tarp grupių.

Lyginant vadovaujančius ir nevadovaujančius darbuotojus, statistiškai reikšmingi skirtumai gauti vertinant šias specialiąsias kompetencijas: teisinį išprusimą, specifines žinias pardavimų techniką ir klientų globos srityse bei specifines žinias apie žaliavų ir sisteminių komponentų tiekimo rinkas. Visos šios kompetencijos yra svarbesnės vadovams. (žr. 4 priedas)

Lyginant vadovų ir nevadovaujančių darbuotojų specialiųjų kompetencijų vertinimą susidomėjimo aspektu, statistiškai reikšmingi skirtumai gauti vertinant specifines žinias ryšių su visuomene bei specifines žinias rinkodaros, komercijos, pardavimų ir klientų globos, organizacijų vadybos, personalo vadybos, žaliavų ir sisteminių komponentų tiekimo rinkų srityse. Šios kompetencijos vadovams yra įdomesnės negu kitiems darbuotojams (žr. 4 priedas). Lyginant vadovus su nevadovaujančiais darbuotojais pagal esamą kompetencijų lygį, statistiškai reikšmingi skirtumai gauti pagal šias kompetencijas: teisinį išprusimą bei specifines žinias rinkodaros, pardavimų, organizacijų vadybos, biuro administravimo ir personalo vadybos srityse. Esamą šių kompetencijų lygį vadovai įvertino aukščiau negu kiti darbuotojai. (žr. 4 priedas)

Lyginant skirtingų lygių vadovų specialiųjų kompetencijų vertinimus susidomėjimo aspektu, gautas statistiškai reikšmingas skirtumas, vertinant specifines žinias biuro administravimo srityje. Didesnį susidomėjimą šia kompetencija išreiškė žemiausio lygio vadovai. (žr. 3 priedas) Lyginant vadovus tarpusavyje pagal esamą kompetencijų lygį, statistiškai reikšmingų skirtumų negauta.

Taigi, vadovams labiau negu kitiems darbuotojams yra svarbios specialiosios kompetencijos. Šio tyrimo duomenys patvirtino anksčiau iškeltą hipotezę, jog kylant vadovavimo lygiui didėja bendrųjų kompetencijų ir mažėja specialiųjų kompetencijų svarba darbe. Vadovavimo kompetencijos skirtingų lygių vadovams yra vienodai svarbios.

Apibendrinant galima pastebėti, jog didžiausią vertę vadovams turi tiesioginis vadovavimo elgesys. Gauti duomenys neprieštaruoja anksčiau atliktų tyrimų rezultatams, pagal kuriuos svarbiausios kompetencijos vadovams yra verslumas, profesionalumas, sąžiningumas, organizuotumas ir komunikabilumas. (L. Turauskas, E. Bražėnas, 2004) Remiantis šio tyrimo rezultatais, kasdieniame vadovų darbe taip pat labai svarbios yra kompetencijos, susijusios su žmogiškųjų išteklių valdymu: parama, palaikymu, pagalba sprendžiant asmenines problemas. Taigi, šio tyrimo duomenys patvirtina vadovavimo teorijas, teigiančias, kad pagrindinės sėkmingo vadovavimo sąlygos yra bendravimas su pavaldiniais ir į užduoties atlikimą orientuotas elgesys.

Akivaizdu, jog vidurinio lygio vadovams dauguma vadovavimo kompetencijų yra svarbesnės negu žemiausio lygio vadovams. Taip pat aiškiai matyti, kad yra skirtumas tarp vadovų ir kitų darbuotojų kompetencijų vertinimų.

Kai kurių autorių teigimu (D. G. Hoyos, 1976), negali būti vieno geriausio vadovų elgesio varianto ar kompetencijų rinkinio, kadangi viskas priklauso nuo konkrečios situacijos. Galima pastebėti ir tai, kad skirtingose organizacijose žemiausio lygio vadovams suteikiamas skirtingas atsakomybės laipsnis – vieni vadovai sprendžia tik standartines problemas ir pagal aiškias procedūras, kai tuo tarpu kiti – tam tikrose ribose savarankiškai gali priimti sprendimus (A. H. Занковский, 2000). Visa tai gali stipriai įtakoti vadovų kompetencijų vertinimus.

Šiame tyrime buvo remiamasi subjektyviu vadovų kompetencijų vertinimu. Gali būti, kad kai kurias kompetencijas vadovai vertino skubotai, duomenys gali būti iškreipti dėl vadovų noro pasirodyti svarbesniais ir pan. Gauti patikimesnius duomenis leistų 360° metodikos panaudojimas, kur esamą vadovų kompetencijų lygį įvertintų ne tik jie patys, bet ir pavaldiniai, kolegos bei aukštesni vadovai. Siekiant susidaryti aiškesnį vaizdą apie skirtingų lygių vadovams reikalingas kompetencijas, į tyrimą reikėtų įtraukti ir aukščiausio lygio vadovus.

Taigi, šio tyrimo rezultatus reikėtų vertinti kaip preliminarius ir iš to griežtų išvadų daryti nevertėtų. Kartu šis tyrimas gali būti medžiaga tolimesniems tyrimams, susijusiems su šiandieną gana aktualia vadovavimo tema.

Teorinė šio tyrimo vertė yra ta, kad nustatyta, kokios kompetencijos yra svarbiausios vadovų darbe bei palyginta skirtingų lygių vadovams reikalingos kompetencijos. Surinktų duomenų analizės pagrindu pateiktos išvados išplečia mokslines žinias apie nevyriausybinėse Lietuvos organizacijose dirbančių vadovų kompetencijas, susijusias su darbo efektyvumu.

Tyrimo praktinė vertė yra ta, kad tyrimo rezultatai gali padėti organizacijoms tikslingiau planuoti vadovų mokymus, atkreipiant dėmesį būtent į tas kompetencijas, kurios yra reikšmingos vadovų darbe.

IŠVADOS

1. Faktorinės analizės rezultatai patvirtino G. Yuklo ir R. Lepsingerio lankstaus vadovavimo modelio teisingumą. Gauti 7-i faktoriai, trys iš jų visiškai sutampa su autorių aprašytais kompetencijų blokais, tuo tarpu kiti duomenys yra šiek tiek išsibarstę.

2. Kylant vadovavimo lygiui, didėja vadovams svarbių kompetencijų skaičius. Apibendrinus duomenis, išaiškėjo, jog aukščiau nei 8-iais balais žemiausio lygio vadovai įvertino 6-ias, tuo tarpu vidurinio lygio vadovai - 17-a kompetencijų.

3. Vadovams svarbiausios, įdomiausios ir geriausiai subjektyviai vertinamos yra kompetencijos, susijusios su tiesioginiu vadovavimo elgesiu, siekiant veiklos efektyvumo ir valdant žmogiškuosius išteklius. Žemiausiai vadovai įvertino netiesioginį vadovavimo elgesį, susijusį su žmogiškųjų išteklių valdymu.

4. Vadovavimo lygis turi įtakos vadovų kompetencijų vertinimui:

4.1. Vidurinio lygio vadovams labiau negu žemiausio lygio vadovams yra svarbus tiesioginis ir netiesioginis vadovo elgesys, siekiant veiklos efektyvumo bei netiesioginis elgesys, siekiant pokyčių organizacijoje.

4.2. Vidurinio lygio vadovams labiau negu žemiausio lygio vadovams yra įdomios sistemų diegimo ir palaikymo, siekiant veiklos efektyvumo, bei tiesioginio vadovavimo elgesio, valdant žmogiškuosius išteklius, kompetencijos.

4.3. Vidurinio lygio vadovų kompetencija, susijusi su tiesioginiu elgesiu, siekiant veiklos efektyvumo, yra aukštesnė, lyginant su žemiausio lygio vadovais.

4.4. Vidurinio lygio vadovai labiau negu žemiausio lygio vadovai domisi šiomis bendrosiomis kompetencijomis: savarankiškumu, išvalga, aktyvumu ir iniciatyva, prioritetų paskirstymu, savęs pristatymu bei aukščiau vertina turimą savo savarankiškumo lygį.

4.5. Specialiąsias kompetencijas vidurinio lygio vadovai vertina kaip mažiau svarbias darbe negu žemiausio lygio vadovai. Lyginant grupes tarpusavyje, statistiškai reikšmingi skirtumai gauti svarbos ir susidomėjimo aspektais vertinant specifines žinias biuro administravimo srityje.

5. Kylant vadovavimo lygiui, didėja kompetencijų svarba darbe ir susidomėjimas jomis. Aukštesnio vadovavimo lygio vadovai subjektyviai savo kompetencijas vertina geriau.

6. Esamą savo kompetencijų lygį vadovai vertina žemiau negu tų kompetencijų svarbą darbe. Didesnis atotrūkis gautas pas vidurinio lygio vadovus.

7. Kuo aukščiau vadovai vertina esamą savo kompetencijų lygį, tuo ta kompetencija jiems atrodo įdomesnė.

8. Lytis, amžius bei vadovavimo sritis neturi įtakos vadovų kompetencijų vertinimui.

9. Turimas pavaldinių skaičius turi įtakos vadovų kompetencijų vertinimui: vadovai, turintys iki 5-ių pavaldinių, kompetencijas, susijusias su tiesioginiu vadovo elgesiu siekiant veiklos efektyvumo vertino kaip svarbesnes, lyginant su vadovais, turinčiais daugiau negu 10-imt pavaldinių. Vadovai, turintys iki 3-ų pavaldinių, yra mažiau susidomėję kompetencijomis, susijusiomis su tiesioginiu vadovo elgesiu valdant žmogiškuosius išteklius, lyginant su vadovais, turinčiais 3 – 5-is pavaldinius.

10. Bendrąsias ir specialiąsias kompetencijas vadovai vertina kaip svarbesnes, įdomesnes ir geriau vertina esamą atskirų kompetencijų lygį negu nevadovaujantys darbuotojai. Tuo tarpu specifines žinias IT programavimo srityje nevadovaujantys darbuotojai vertino aukščiau negu vadovaujantys darbuotojai.

LITERATŪRA

- Bachman G. Emotionale Intelligenz: Konzepte. 2003. [žiūrėta 2004m. lapkričio 17d.]. Prieiga per internetą: www.textuniversum.de
- Barvydienė V. Vadovavimo psichologija. Kaunas. 1998. 164 p.
- Bass B. M. Leadership, psychology and organizational behavior. Greenwood Press. 1985. 548p.
- Bakanauskienė I., Petkevičiūtė N. Vadovo darbas. Kaunas. 2003. 165 p.
- Bergmann B. Handlungskompetenz und Arbeitsgestaltung. In Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung. QUEM – Bulletin. 2003. [žiūrėta 2004m. spalio 27d.] Prieiga per internetą: www.zeitschriftarbeit.de/docs/3-2002/bergmann.pdf
- Būta A. Lyderio vertybė – ne valdžia, o geri santykiai su žmonėmis. 2004. [žiūrėta 2006m. sausio 14d.]. Prieiga per internetą: www.ism.lt/vid.php3?mid=77&lang=lt&tid=86
- Chmiel N. Darbo ir organizacinė psichologija. Kaunas. 2005. 479 p.
- Čekanavičius V., Murauskas G. Statistika ir jos taikymai. II d. 268 p.
- Čiutienė R. Šarkiūnaitė I. Darbuotojų kompetencija – organizacijos konkurencingumą lemiantis veiksnys. 2004. [žiūrėta 2006m. vasario 3d.] Prieiga per internetą: [http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/ekonom/67\(2\)/straipsniai/str2.pdf](http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/ekonom/67(2)/straipsniai/str2.pdf)
- Damašienė V. Valdymo pagrindai. Šiauliai. 2002. 164 p.
- Ducaru L. Check Point 360° Kompetenz-Feedback-Vergleichsricht. 2004. [žiūrėta 2006m. sausio 29d.] Prieiga per internetą: www.horizont-personalberatung.com/checkpoint/model.htm
- Furnham A. The Psychology of behaviour at work. Psychology Press UK. 2001. 722 p.
- Gay P., Salaman G., Rees B. The conduct of management and the management of conduct: contemporary managerial discourse and the constitution of the „competent“ manager. 2005. [žiūrėta 2006m. kovo 26d.]. Prieiga per internetą: www.sagepub.com/PDF/books/040313Ch02.pdf
- Gregorsky F. Interview with Terry Mc Caffrey. 1997. [žiūrėta 2004 lapkričio 24d.] Prieiga per internetą: <http://www.bionomics.org>.
- Hartman J., Lorne A. A Psychological analysis of Leadership Effectiveness// Strategy and Leadership. 1999. Vol. 27. p. 6 - 11.
- Hoyos G., W. Kroeber – Riel und a. Wirtschaftspsychologie in Grundbegriffen. München. 1990. 619 p.
- Horizont Personalberatung GmbH. 2004. [žiūrėta 2005m. kovo 17d.] Prieiga per internetą: www.hpb.info

- Yukl G., Lepsinger R. Flexible leadership. Creating value by balancing multiple challenges and choices. Jossey – Bass. San Francisco. 2004. 270 p.
- Yukl G. Leadership in organizations. 4th.ed. Upper Saddle River. 1998. 564 p.
- Kasper H., Mühlbacher J., Rosentiel L. Manager – Kompetenzen im Wandel. Widersprüchliche wechselseitige Erwartungen des Top- und Mittelmanagements. Führung und Organisation. 74. Jg., Heft 5, S. 260 - 264
- Koschnick J. Management Enzyklopädisches Lexikon. Berlin. 1996. 696 p.
- Kouzes J. Posner Z. The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations. San Francisco Oxford: Jossey- Bass. 1988. 362 p.
- Leonienė B. Darbuotojų vadyba. Kaunas. 2001. 198 p.
- Lindsay P., Stuart R. Beyond the frame of management competencies: towards a management standarts center. 1997. [žiūrėta 2005m. vasario 12d.] Prieiga per internetą: <http://www.inst-mgt.org.uk/msu2001/>
- Lubitz J. Projekts Verwaltungsmodernisierung in Nordrhein – Westfalen. Düsseldorf. 2004. [žiūrėta 2004m. spalio 26d.] Prieiga per internetą: www.moderne-verwaltung.nrv.de
- Martišius V. Psichologijos metodai. Vilnius. 1999. 190 p.
- Mustermann D. Shapescompetency development report. 2004. [žiūrėta 2006m. vasario 7d.] Prieiga per internetą: www.cut-e.com
- Neske F., Wiener M. Management – Lexikon. Band II. Augsburg. 1985. 365-792 p.
- Noll B. Wirtschafts-und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft. Stuttgart. 2002. 206 p.
- Parikh J. Managing your self: management by detached involvement. Blackwell publishers Ltd. 2001. 175 p. [žiūrėta 2006m. gegužės 2d.] Prieiga per internetą: <http://my.linkbaton.com/get?ibcc=q&nc=qdgenre=book&item=0631193073>
- Personalo vertė ir vadyba. Vadybos sprendimų centras. UAB „Verslo žinios“. 2002.
- Petkevičiūtė N., Kaminskytė E. Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. Kaunas. 2003. [žiūrėta 2006m. kovo 14d.] Prieiga per internetą: www.lbank.lt/lt/leidiniai/pinigu_studijos2003_1/petkeviciute.pdf
- Psichologijos žodynas. Vilnius. 1993. 368 p.
- Robbins S. P. Organizacijos elgsenos pagrindai. Kaunas. 2003. 374 p.
- Rose J.A. Management Skills and Personal Characteristics Possessed by the “Irreplacable” Administrator. 2004. [žiūrėta 2004m. lapkričio 11d.] Prieiga per internetą: <http://www.joelarose.com/articles/irreplacable.html>
- Sakalas A. Personalo vadyba. Vilnius. 2003. 296 p.
- Sakalas A. Personalo vadyba. Kaunas. 1998. 276 p.
- Sakalas A. Šalčius A. Karjeros valdymas. Kaunas. 1997. 111 p.

- Sakalas A., Šilingienė V. Personalo valdymas. Kaunas. 2000. 205 p.
- Sokol J. Idealaus vadybininko portretas. 2001. [žiūrėta 2005m. gegužės 3d.] Prieiga per internetą: www.verslas.banga.lt.
- Schümchen W. Das Management-Handbuch. Münster. 2003. 267 p.
- Schwaninger M. Managementsystem. Frankfurt/ New York. 1994. 340 p.
- Spencer L. M., Spencer S. M. Competence at work. Models for superior performance. John Wiley & Sons. New York. 1993. 347 p.
- Stahl H. K. Stützen des Unternehmens. 2004. [žiūrėta 2005m. rugsėjo 26d.] Prieiga per internetą: www.org-portal.org/portal/artikel_externerlink.php?id=59
- Stankevičienė L. Versle būtina ir emocinė kompetencija. 2003 [žiūrėta 2005m. vasario 4d.] Prieiga per internetą: www.ism.lt/vid.php3?mid=77&lang=lt&tid=71
- Steinbuch O. Personalwirtschaft. Kiehl. 2001. 645 p.
- Stoškus S., Beržinskienė D. Vadyba. Kaunas. 2005. 266 p.
- Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. Vadyba. Kaunas. 2000. 647 p.
- Strategija ir vadovavimas. Konsultacijos vadovui. Verslo žinios. 2003
- Šalčius A. Organizacijos valdymo pagrindai. Paskaitų konspektas. Kaunas. 1998. 85 p.
- Tietz B. Grundlagen des Marketing. Band 3. München. 1976. 48 p.
- Turauskas L., Bražėnas E. Labiausiai Lietuvos lyderių vertinamos privataus verslo įmonių vadovų savybės: tyrimo rezultatų apžvalga. Kaunas. 2004. [žiūrėta 2005m. vasario 4d.] Prieiga per internetą: www.ism.lt/files/ISM_MK2004_pristatymas_linas_turauskas_edmundas_brazenas.ppt
- Tvarijonavičius P. Profesionalus vadovas. Vilnius. 1986. 173 p.
- Wieland R. Arbeitsgestaltung, Selbstregulationskompetenz und berufliche Kompetenzentwicklung. 2004. [žiūrėta 2005m. gruodžio 21d.] Prieiga per internetą: www.komfor.uni-wuppertal.de/docs/27.01.wieland_kap8.pdf
- Wieland R. Qualität der Personalauswahl (DIN 33430) und Diagnose von Schlüsselkompetenzen. Freudenberg. 2004. [žiūrėta 2005m. balandžio 6.]. Prieiga per internetą: www.uni-wuppertal.de/docs/vortrag_din_14_10_2004.pdf
- Wilkens W. Von der individuellen zur kollektiven Kompetenz? 2004. [žiūrėta 2006 balandžio 15d.] Prieiga per internetą: www.uni-konstanz.de/KomPers/fullpapers/Wilkwns.pdf
- Wiswede G. Einführung in die Wirtschaftspsychologie. Reinhardt. 1995. 367 p.
- Алексеев А. Деловое администрирование по практике. Москва. 1994. 136 p.
- Бойделл Т. Как улучшить управление организацией. Москва. 1995. 200 p.
- Джуэлл Л. Лидерство в новую эпоху. 2004. [žiūrėta 2005m. spalio 3d.] Prieiga per internetą: www.management.com.ua/ld/ld016.html
- Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. Санкт-Петербург. 2001. 710 p.

Занковский А. Н. Организационная психология. Москва. 2000. 647 p.

Кабушкин Н. И. Основы менеджмента. Минск. 1996. 284 p.

Карякин А. М. Командная работа. Основы теории и практики. 2003. [žiūrėta 2005m. balandžio 9d.] Prieiga per internetą: www.cfin.ru/management/people/teamwork/06.shtml“/1“top“

Квинн В. Н. Прикладная психология. Санкт-Петербург. 2000. 558 p.

Кричевский Р. Л. Если вы руководитель. Москва. 1996. 380 p.

Топорова О. В. Руководство и лидерство, как социально-психологическое явление. Реферат. 2000. [žiūrėta 2005m. balandžio 17d.] Prieiga per internetą: www.ronl.ru/refs/4258/ref_part_0.shtml

Федин М. Шаги по становлению руководителя как лидера. 2002. [žiūrėta 2005m. balandžio 11d.] Prieiga per internetą: www.avatargroup.ru/corporate/library/mark&zuik/lider/00.asp

Хэндлер Ч. Компетенция: что это такое и для чего это нужно? 2004. [žiūrėta 2005m. vasario 4d.] Prieiga per internetą: www.rocket.hire.com

Холл Р. Организации: структуры, процессы, результаты. Санкт-Петербург. 2001. 509 p.

Шеклтон В. Психология лидерства в бизнесе. Санкт – Петербург. 2003. 224 p.

PRIEDAI

1 priedas

VADOVAVIMO KOMPETENCIJŲ ANKETA

<p>Jūsų nuoširdi nuomonė mums labai svarbi. Šios anketos tikslas - išsiaiškinti pagrindines kompetencijas, kurios yra reikalingos vadovų darbe. Anketoje nebūtina įrašyti savo vardą ir pavardę. Jei galite, įrašykite tik nurodytus duomenis apie save.</p> <p>Anketoje išvardinamos įvairios kompetencijos, kurios gali būti reikalingos ir Jūsų darbe. Prašome Jūsų dešimties balų skalės pagalba (čia 1- atspindi žemiausią, o 10 - aukščiausią galimą įvertinimą) įvertinti kompetencijas šiais požiūriais:</p>		<p>Kompetencija svarbi vykdančiaman paskirtus darbus (1 - 10):</p>	<p>Kompetencija įdomi man asmeniškai (1 - 10):</p>	<p>Esamas mano kompetencijos lygis šioje srityje (1 - 10):</p>
<p>VEIKLOS EFEKTYVUMO UŽTIKRINIMAS</p>				
<p><i>Tiesioginis elgesys</i></p>				
<p>Veiksmų, projektų ir resursų planavimas</p>	<p>RUOŠIA PROJEKTO VEIKSMŲ PLANĄ: apibrėžia projekto tikslą; nustato atskirų užduočių atlikimo standartus; numato reikalingus veiksmus tikslui pasiekti; nustato veiksmų trukmes ir atlikimo tvarką; apibrėžia, kas ir kokia forma turi atsiskaityti už kiekvieną atliktą veiksmą; apskaičiuoja kiekvieno veiksmo kaštus; numato galimas kilti problemas ir trukdžius bei numato priemones jiems išvengti.</p>			
	<p>SUPLANUOJA RESURSUS, KURIE BUS NAUDOJAMI PROJEKTE: numato resursus visiems projekto etapams iki jo įvykdymo; suplanuoja resursų pristatymą projekto vykdytojams reikalingu laiku; skirdamas užduotis projekte atsižvelgia į darbuotojų sugebėjimus ir panaudoja jų potencialą.</p>			
<p>Vaidmenų ir tikslų nustatymas</p>	<p>APIBRĖŽIA DARBUOTOJO PAREIGAS IR ATSAKOMYBIŲ RIBAS: aiškiai suformuluoja savo lūkesčius apie konkrečią darbuotojo veiklą; skiria laiko savo lūkesčius darbuotojui išaiškinti; apibrėžia ir akivaizdžiai parodo darbuotojo vietą bendroje įmonės struktūroje; informuoja darbuotoją apie jo atsakomybės ribas.</p>			
	<p>IŠAIŠKINA DARBUOTOJAMS ELGESIO NORMAS IR STANDARTINES PROCEDŪRAS, KURIŲ JIE PRIVALO LAIKYTI: darbuotojus informuoja apie formalias ir neformalias elgesio normas organizacijoje; išaiškina procedūras, kuriose darbuotojas dalyvauja; išaiškina kitų darbuotojų vaidmenis bei indėlį į tuos projektus, kuriuose dalyvauja darbuotojas.</p>			
<p>Veiklos stebėjimas ir vertinimas</p>	<p>NUSTATO OBJEKTYVIUS RODIKLIUS, KURIAIS REMDAMASIS MATUOJA DARBUOTOJŲ VEIKLĄ IR JOS EFEKTYVUMĄ: siekia rasti ir naudotis daugiau nei vienu rodikliu; nuolat stebi šiuos rodiklius; vertina ne tik veiklos rezultatus, bet ir veiklos procesą; nustato konkrečias ataskaitų už veiklą formas.</p>			
	<p>LYGINA VEIKLĄ SU ANKSTESNIO PERIODO VEIKLA IR PLANAIS BEI BIUDŽETAIS: pastebi ir įvertina veiklos rodiklius lyginant su ankstesnio periodo rodikliais; apie vertinimo rezultatus diskutuoja su darbuotojais, paskirdamas tam konkretų laiką bei diskusijų periodiškumą; įvertina veiklos rodiklius lyginant su veiklos planais ir biudžetais.</p>			
<p>Problemų sprendimas</p>	<p>PRISIIMA ATSAKOMYBĘ UŽ PROBLEMAS: iškilus problemai prisiima pilną atsakomybę už jos sprendimą; stengiasi spręsti kilusią problemą tuojau pat, nedelsdamas.</p>			
	<p>NUMATO POTENCIALIAS PROBLEMAS DAR PRIEŠ PRADEDANT VYKDYTI VEIKLĄ: aktyviai siekia pastebėti reikalingas spręsti problemas iš anksto; identifikuojant galimą grėsmę imasi veiksmų jai pašalinti arba numato veiksmų planą situacijai, kai grėsmė pasitvirtins.</p>			
	<p>PASTEBI RYŠIUS TARP KILUSIŲ PROBLEMŲ: greitai nustato kilusios problemos priežastį; nagrinėja problemas lygindamas jas tarpusavyje ir jas sprendžia grupėmis.</p>			

	RYŽTINGAI IR PATIKIMAI SPRENDŽIA KILUSIAS PROBLEMAS: skiria pakankamai dėmesio analitiškai įvertinti problemą ir rasti tinkantį jai sprendimo būdą; kilus problemai iš karto imasi veiksmų problemai spręsti; numato, kokių veiksmų reikia imtis; numato darbuotojus, kurie turi imtis šių veiksmų.			
Netiesioginis vadovavimo elgesys - sistemų diegimas ir palaikymas				
Kokybės ir procesų tobulinimo sistemos	NUSTATO, DIEGIA IR NUOLAT PERŽIŪRI VERSLO PROCESUS: eliminuoja nereikalingus žingsnius darbo eigoje; nustato reikalingus ryšius, igalinančius keistis reikalinga informacija; nustato reikalingus kontrolės momentus darbo procesuose.			
	KURIA NAUJUS DARBO ORGANIZAVIMO MODELIIUS: atsisako senų, neefektyvių darbo organizavimo modelių; esamus darbo organizavimo modelius peržiūri nuolat ir vykdo re-inžinerijos projektą kaip nuolatinį procesą; nustato re-inžineringo tikslus, apimančius visą organizaciją; į projektą įtraukia bent 20 proc. darbuotojų; planuoja projektą, atsižvelgdamas į surinktą informaciją apie klientus, rinkos tendencijas; įtraukia aukščiausio lygio vadovus skirti bent 50 proc. laiko šiam projektui; atlieka pilotinį projektą.			
Kaštų mažinimo programos	ATLIEKA ORGANIZACIJOS EFEKTYVUMO, PRODUKTYVUMO, KONKURENCINGUMO ĮVERTINIMĄ: periodiškai vertina ir įrodo organizacijos efektyvumą, produktyvumą ir konkurencingumą; įvertina atskirų procesų ir resursų efektyvumą, reikšmę ir reikalingumą; eliminuoja nereikalingus procesus ir resursus, remdamasis įvertinimo rezultatais.			
	KONSULTUOJASI SU IŠORĖS EKSPERTAIS: naudoja išorės konsultantų kompetenciją tose srityse, kuriose įmonė neturi kompetencijos, turi jos nepakankamai arba tokia kompetencija įmonei kainuoja per brangiai; perkelia rizikingas įmonės veiklai sritis išoriniams tiekėjams ir reikalauja iš jų paslaugų kokybės.			
Vadybos sistemos	VYKDO DARBUOTOJŲ TIKSLŲ SUDERINIMĄ SU ĮMONĖS TIKSLAIS: padeda suprasti darbuotojams, kaip jie prisideda prie bendrų įmonės tikslų; naudoja sistemas, koordinuojančias tarpusavyje susijusius darbus; formalizuoja veiklos planavimą.			
	SIEKIA STANDARTIZUOTI NAUDOJAMĄ ĮRANGĄ, PRIEMONES IR OPERACIJAS: siekia mažinti kaštus standartizuodamas įrangą ir priemones.			
	SKAIDO DIRBANČIUOSIUS Į FUNKCINIUS VIENETUS: kuria darbo grupes, kuriose darbuotojai atlieka panašias funkcijas ir siekia tam tikro tikslo; suteikia funkciniam vienetui pakankamai informacijos apie bendrą įmonės strategiją bei kitų funkcinį vienetų veiklą ir tikslus.			
Skatinimo ir motyvacinės sistemos	KURIA IR DIEGIA FORMALIZUOTAS PRIPAŽINIMO IR SKATINIMO SISTEMAS: nustato objektyvius rodiklius, naudojamus veiklai įvertinti; vertina individualią ir komandinę veiklą; skatina už rezultatų gerėjimą lyginant su kitais periodais.			
POKYČIŲ INICIJAVIMAS IR VYKDYMAS				
Tiesioginis vadovavimo elgesys				
Išorinių veiksnių stebėjimas	IEŠKO IŠORINIŲ INFORMACIJOS ŠALTINIŲ: renka informaciją iš tų išorinių šaltinių, nuo kurių labiausiai priklauso įmonės veikla; nustato tuos informacijos šaltinius, kurie teikia naudingą informaciją planuojant veiklą.			
	ANALIZUOJA ĮVYKIUS SKIRTINGUOSE APLINKOS SEKTORIUOSE: randa pusiausvyrą tarp pernelyg didelio informacijos kiekio ir nepakankamo jos kiekio; nesiremia vienu šaltiniu.			
	NUSTATO NEPRIKLAUSOMUS IŠORINIUS INFORMACIJOS ŠALTINIUS; siekia renkamos informacijos objektyvumo ir nešališkumo; įvertina galimą informacijos šališkumą ir jį analizuoja; papildomai naudojasi nepriklausomais informacijos šaltiniais.			
Strateginis planavimas	NUSTATO ILGALAIKIUS TIKSLUS IR PRIORITETUS: suderina ilgalaikius planus su kompanijos vertybėmis; nustato ilgalaikius tikslus, kuriuos leidžia pasiekti įmonės kompetencijos.			
	NUSTATO GALIMĄ NAUJOS STRATEGIJOS NAUDĄ IR JOS KAŠTUS: pagrindžia strategiją ir jos įgyvendinimą finansiškai; numato kaštus, susijusius su			

	strategijos įgyvendinimu; nustato strategijos finansinę naudą.			
Tikslų ir vizijos deklaravimas	TURI AIŠKIĄ VIZIJĄ, KĄ ORGANIZACIJA GALI PASIEKTI: prieš komunikodamas naują ar keičiamą strategiją įsitikina, kad pats turi aiškų vaizdą apie ją; įsitikina, kad apmąstė visus strategijos aspektus ir galės atsakyti į visus tikslinančius klausimus.			
	REIŠKIA OPTIMIZMĄ IR ENTUZIAZMĄ, KAD TIKSLAI GALI BŪTI PASIEKTI: entuziastingai kalba apie įmonės tikslus ir strategiją; neabejoja jais.			
Pokyčių skatinimas	SUKURIA DARBUOTOJŲ, PALAIKANČIŲ POKYČIUS, RATAŲ: žino, kurie darbuotojai palaikys siūlomus pokyčius; argumentuoja juos apie pokyčių priežastis, užtikrindamas ir tolesnį palaikymą; palaiko socialinius ryšius su pokyčius palaikančiais darbuotojais.			
	ŽINO DARBUOTOJUS, PRIEŠTARAUJANČIUS POKYČIAMS: iš anksto žino, kurie darbuotojai gali prieštarauti siūlomiems pokyčiams; žino prieštaravimo pokyčiams priežastis; iš anksto numato veiksmus kovoti su prieštaravimais ir juos vykdo.			
Pokyčių vykdymas	SKIRIA KOMPETENTINGUS DARBUOTOJUS VYKDYTI POKYČIUS: iš anksto numato darbuotojus, turinčius pakankamai kompetencijos pokyčiui įvykdyti; įvertina jų patirtį vykdant pokyčių projektus; užtikrina jų palaikymą vykdomam pokyčiui.			
	INFORMUOJA DARBUOTOJUS APIE POKYČIŲ ETAPUS IR EIGĄ: nuolat suteikia informaciją darbuotojams apie pokyčių projektų sėkmę, eigą, progresą, kliūtis bei būdus juos šalinti; informuoja darbuotojus apie pasibaigusį projektą ir inicijuoja projekto sėkmės paminėjimą.			
Kūrybiškumo skatinimas	SKATINA DARBUOTOJUS ABEJOTI ESAMA DARBO TVARKA IR ORGANIZAVIMU: priima kritiką dėl esamos darbo organizavimo schemos palankiai ir pozityviai; apdovanoja ir teikia pripažinimą už pasiūlymus dėl darbo tvarkos bei organizavimo.			
	SKATINA DARBUOTOJUS SKIRTI LAIKO VYSTANT NAUJAS IDĖJAS: skatina mąstyti apie naujas idėjas ne darbo laiku; nustato tikslus vystant naujas idėjas individualiai ir komandoms.			
Mokymosi skatinimas	SKATINA DARBUOTOJUS PANAUDOTI ŽINIAS, ĮGYTAS IŠORĖJE: skatina darbuotoją pritaikyti mokymosi metu įgytas žinias ir įgūdžius; skatina darbuotoją stebėti ir domėtis su jo darbu susijusių kitų įmonių darbuotojų patirtį ir ją panaudoti savo darbe.			
	SKATINA PERŽIŪRĖTI KLaidas: organizuoja susitikimus klaidoms aptarti kartu su darbuotojais, nustato klaidų priežastis ir ieško naujų būdų, kaip jas spręsti ateityje; nekaltina ir nesmerkia už klaidas.			
<i>Netiesioginis vadovavimo elgesys - sistemų diegimas ir palaikymas</i>				
Klientų poreikių tyrimai	ATLIEKA KLIENTŲ POREIKIŲ TYRIMUS: naudojasi konkrečiomis metodikomis ir tyrimais tiriant klientų poreikius ir reikmes.			
Informacijos valdymo sistemos	DIEGIA IR NAUDOJA INFORMACIJOS VALDYMO SISTEMAS: nustato informacijos srautus, jų poreikį ir pritaiko informacijos saugojimo, keitimosi ir naudojimo sistemas bei jų naudojimo tvarką įmonės viduje.			
ŽMOGIŠKŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS				
<i>Tiesioginis vadovavimo elgesys</i>				
Darbuotojų parama ir palaikymas	RODO POZITYVŲ DĖMESĮ IR RŪPESTĮ DĖL DARBUOTOJŲ: bendrauja su tiesioginiais pavaldiniais ir kolegoms, siekdamas pažinti juos artimiau; bendraudamas kuria tarpusavio pasitikėjimą ir emocinius ryšius; reikalaujamas atlikti užduotį remiasi ne tik imperatyvia valdžia, bet ir emociniais ryšiais, pasitikėjimu.			
	KELIA IR PALAIKO DARBUOTOJŲ PASITIKĖJIMĄ SAVIMI: skirdamas užduotį pavaldiniui, elgiasi padrąsinančiai ir pasitikinčiai; padrąsina ir palaiko darbuotoją, kuris abejoja, ar galės tinkamai atlikti užduotį.			

Darbuotojų pripažinimas ir skatinimas	PASTEBI PASIEKIMUS IR INDELIUS: naudoja pagyrimus už pasisekimą; skatina už standarto viršijimą, o ne tik geriausią rezultatą; skatina visus darbuotojus, ne kelis geriausius; skatina už progresą veikloje.			
	NAUDOJA ĮVAIRIUS IR TINKAMUS PRIPAŽINIMO BEI SKATINIMO BŪDUS: be formalių metodų (premijos ir pripažinimo ceremonijos) naudoja pagyrimus; pagyrimai, atitinka idėtas pastangas ar parodytą rezultatą, organizacijos normas ir kultūrą, darbuotojo asmenybės ypatumus.			
	SKATINDAMAS YRA NUOŠIRDUS, SKATINA LAIKU IR UŽ KONKRETŲ NUOPELŅŲ: informuoja darbuotoją, už ką jis skatinamas; aiškina darbuotojui, kodėl jo veikla svarbi organizacijai; giria darbuotojus už konkretų veiksmą, ir pagrindžia savo pagyrimą; skatina darbuotoją tuoj pat po gerai įvykdyto darbo.			
Darbuotojų gebėjimų vystymas	YRA KANTRUS PATARDAMAS AR INSTRUKTUODAMAS: darbuotojui siekiant įgyti naujų įgūdžių, teikia jam pagalbą ir nepalieka jo mokytis savarankiškai; nereikalauja, kad darbuotojas įgytų gebėjimus iš karto bei suteikia jam laiko; patardamas darbuotojui stengiasi nesukelti jam įtampos ir nerimo; darbuotojui esant sutrikus dėl nuolatinių klaidų ir mažo progreso yra palaikantis ir padedantis.			
	SKATINA DARBUOTOJUS DALYVAUTI MOKYMO PROGRAMOSE: padeda darbuotojui rasti siektinas tobulėjimo sritis; informuoja darbuotoją apie tobulinimosi galimybes; drąsina darbuotoją dalyvauti tokiose programose; palaiko dalyvavimą jose finansiškai ir suteikdamas palankų darbo grafiką.			
Darbuotojų įtraukimas į sprendimus	SKATINA DARBUOTOJUS IŠREIKŠTI PASTABAS BEI PASIŪLYMUS: įtikina darbuotojus, kad jų pasiūlymai iš tiesų yra reikalingi; siūlo darbuotojams aptarti pradinį, dar neparuoštą planą; konsultuojasi su darbuotojais diagnozuodamas problemą, ieškodamas sprendimo alternatyvų, ir jas įvertindamas, kurdamas sprendimo įvykdymo planą.			
	RODO DĖKINGUMĄ UŽ PASIŪLYMĄ, KRITIKUOJA JŲ KONSTRUKTYVIAI: neapgalvotose pasiūlymuose stengiasi išvengti teigiamas puses; neakcentuoja silpnųjų pasiūlymų vietų; iš karto neatmeta akivaizdžiai netinkamų pasiūlymų; diskutuoja apie silpnąsias puses, ieškodamas kelių jas įveikti.			
Iniciatyvos ir atsakomybės suteikimas	SUTEIKIA DARBUOTOJAMS VEIKSMŲ LAISVĘ ATLIEKANT UŽDUOTĮ: randa pusiausvyrą tarp suteikiamos veiksmų laisvės ir pagalbos atliekant užduotį; paaiškina darbuotojui, kiek veiksmų laisvės jis turi; suteikia tokią veiksmų laisvę, kuri atitinka darbuotojo kompetenciją.			
	KLIDAS IR NESĖKMES INTERPRETUOJA KAIP MOKYMOŠI PROCESĄ: klaidas ir nesėkmes aptaria specialiai tam skirtuose susitikimuose; reaguoja nekritiškai ir nekaltina; diskutuoja apie klaidų priežastis ir galimybes jų išvengti ateityje.			
Komandos formavimas	AKCENTUOJA BENDRUS KOMANDOS INTERESUS IR VERTYBES: žino bendrus komandos narių interesus, vertybes; kalba apie tai su komandos nariais ir komandai nepriklausančiais darbuotojais.			
	SKATINA POZITYVŲ SOCIALINĮ BENDRAVIMĄ: skatina darbo grupes varžytis tarpusavyje laisvalaikio; skatina darbo grupės bendravimą ne darbo metu; rūpinasi aplinka neformaliai bendravimui pertraukų tarp darbo metu.			
Netiesioginis vadovavimo elgesys - sistemų diegimas ir palaikymas				
Žmogiškųjų išteklių planavimo programos	KURIA, PALAIKO IR NAUDOJASI TALENTŲ BANKO IR KARJEROS PLANAVIMO PROGRAMOMIS: kaupia duomenis apie darbuotojų gebėjimus; pastebi ir fiksuoja darbuotojų gebėjimą atlikti platesnes užduotis, nei numatyta jų pareigose; numato, kokių gebėjimų gali prireikti ateityje ir siekia ugdyti šiuos gebėjimus savo darbuotojams; ugdo potencialius darbuotojus visuose organizacijos lygiuose; atlieka vidinę atranką į aukštesnio lygio pareigas.			
Darbuotojų ugdymo	ATLIEKA GEBĖJIMŲ VERTINIMĄ IR SUTEIKIA GRĮŽTAMĄJĮ RYŠĮ: naudoja standartizuotas metodikas darbuotojų įvertinimui; pateikia rezultatus darbuotojui bei kartu su juo nustato tobulėjimo kryptis.			

programos	PLANUOJA MOKYMUS IR JUOS VYKDO: įvertina darbuotojų ugdymo poreikį ir sudaro ugdymo planus; vykdo ugdymo planus ir vertina mokymų efektyvumą; nuolat peržiūri ir keičia mokymų planus.			
Įgaliojimų suteikimo programos	KURIA IR VYKDO DARBUOTOJŲ AKCIJŲ ĮGIJIMO PROGRAMAS: suteikia galimybę darbuotojams įgyti įmonės akcijų; nustato darbuotojo indėlį į įmonės veiklą finansine išraiška; suteikia galimybę indėlį paversti įmonės akcijomis.			
	SUTEIKIA DARBUOTOJAMS INFORMACIJOS APIE ĮMONĖS FINANSINIUS RODIKLIUS: nustato aktualius ir įdomius darbuotojams finansinius rodiklius; periodiškai suteikia galimybę darbuotojams su jais susipažinti; komentuoja įmonės finansinius rodiklius ir kiekvieno darbuotojo indėlį į juos.			
Pripažinimo, apdovanojimo ir naudų programos	KURIA IR VYKDO FORMALIAS PRIPAŽINIMO UŽ NUOPELNAS IR APDOVANOJIMO PROGRAMAS: nustato formalius kriterijus, už kuriuos teikiamas pripažinimas ir apdovanojimas (lojalumas, pasiekimai); derina formalius pripažinimo kriterijus su organizacijos vertybėmis; nustato formalias procedūras ir ceremonijas pripažinimui ir apdovanojimui.			
	KURIA IR VYKDO DARBUOTOJŲ NAUDŲ PROGRAMAS: be tradicinio atlygio siūlo darbuotojams papildomas naudas - metinius darbo užmokesčio kilimus, draudimą, pensijų planus.			
Darbo sąlygų kokybės gerinimo programos	KURIA IR PALAIKO DARBO SĄLYGŲ GERINIMO PROGRAMAS, SIEKIANT KUO LABIAU PALAIKANČIOS IR MALONIOS DARBO APLINKOS: rūpinasi darbuotojų sveikata ir fizine būseną; padeda spręsti su darbu nesusijusias problemas; teikia lankstaus darbo grafiko galimybes.			
Adaptacijos ir komandos formavimo programos	KURIA IR VYKDO NAUJO DARBUOTOJO ĮTRAUKIMO Į ORGANIZACIJĄ IR KOMANDĄ PROGRAMAS: nustato specifines žinias, kurias turi įgyti darbuotojas per tam tikrus terminus; naudoja kūrybiškas susipažinimo ir dalyvavimo veikloje priemones.			

JŪSŲ AMŽIUS:

JŪSŲ LYTIS:

TIESIOGINIŲ PAVALDINIŲ SKAIČIUS:

PADALINYS, KURIAME JŪS DIRBATE:

NUOŠIRDŽIAI DĖKOJAME UŽ JŪSŲ VERTINIMUS!

BENDRŲJŲ IR SPECIALIŲJŲ KOMPETENCIJŲ ANKETA

<p>Jūsų nuoširdi nuomonė mums labai svarbi. Šios anketos tikslas - išsiaiškinti pagrindines kompetencijas, kurios yra reikalingos vadovų darbe. Anketoje nebūtina įrašyti savo vardą ir pavardę. Jei galite, įrašykite tik nurodytus duomenis apie save.</p> <p>Anketoje išvardinamos įvairios kompetencijos, kurios gali būti reikalingos ir Jūsų darbe. Prašome Jūsų dešimties balų skalės pagalba (čia 1- atspindi žemiausią, o 10 - aukščiausią galimą įvertinimą) įvertinti kompetencijas šiais požiūriais:</p>	Kompetencija svarbi vykdant man pas-kirtus darbus (1 - 10):	Kompetencija įdomi man asme-niškai (1 - 10):	Esamas mano kompetencijos lygis šioje srityje (1 - 10):
VADOVAVIMO KOMPETENCIJOS			
1. Lyderiavimas kaip toks: – suderinu darbuotojų, padalinio ir organizacijos tikslus, įkvepiu žmones, nukreipiu šių tikslų pasiekimui. Sukeliu darbuotojų pasitikėjimą ne kontroliuodamas, bet įgaliodamas.			
2. Komandos motyvavimas, komandos dvasios palaikymas – sutelkiu komandą bendram tikslui pasiekti, paremiu pastangas, nukreiptas tikslams pasiekti, skatinu pavaldinius bendradarbiauti, apdovanoju už pasiektus rezultatus.			
3. Individualus motyvavimas - paskatinu, paremiu darbuotojo pastangas, nukreiptas patvirtintiems tikslams pasiekti, stabdau darbuotojų veiksmus, kurie nesusiję su nustatytais tikslais, tinkamai naudoju darbuotojų skatinimo priemones.			
4. Socialinė parama – sugebu spręsti tarpasmeninius konfliktus, įsijausti į kitų rūpesčius, paremti.			
5. Planavimas – moku nustatyti, suderinti tikslus, užduotis, numatyti tam reikalingus laiko bei kitus išteklius.			
6. Organizavimas, koordinavimas – galiu organizuoti savo ir savo pavaldinių veiklą, aiškiai ir suprantamai perteikiu užduotis, koordinuoju darbus, sugebu laiku pasiekti numatytus tikslus.			
7. Kontrolė – reguliariai kontroliuoju procesą, peržiūriu pavaldinių pasiektus rezultatus, pažangą, laiku įsikišu, imuosi veiksmingų priemonių tikslams pasiekti, duodu nurodymus, kaip elgtis toliau.			
BENDROSIOS IR SPECIALIOSIOS KOMPETENCIJOS			
1. Verslumas - suprantu ekonominę verslo pusę. Ieškau naujų vertės kūrimo šaltinių ir būdų. Suprantu, kad efektyvus kliento poreikių patenkinimas duoda pelną verslui.			
2. Orientacija į klientą (išorinį ar vidinį) - Visų veiksmų atskaitos taškas – kliento poreikių patenkinimas. Klientui suteikiu maksimalų dėmesį, nedarau klaidų tenkinant kliento poreikius.			
3. Įsitraukimo laipsnis ir orientacija į rezultatą – jaučiu didelę motyvaciją dirbti, esu atkaklus, pajėgiu nenukrypti nuo užduočių ilgą laiką, galiu ilgai dirbti be teigiamo išorinio pastiprinimo.			
4. Gebėjimas pamėgti atliekamą veiklą - sugebu pajusti malonumą atliekant naują veiklą, veikla man ilgai nenusibosta.			
5. Poreikis ir gebėjimas tobulėti savo srityje – siekiu įgyti išskirtinę kompetenciją, būti geriausiu savo srities žinovu.			
6. Savarankiškumas – nereikalauju, kad kiti nukreiptų, neprašau patarimų smulkmenose.			
7. Savikontrolė - kontroliuoju savo veiksmus, vengiu impulsyvių, neracionalių veiksmų.			
8. Komunikavimas – sugebu užmegzti ir palaikyti kontaktą, laisvai, suprantamai dėstau savo mintis, pateikiu aiškius ir suprantamus argumentus, sugebu įsiklausyti į pašnekovą, perteikia informaciją, atsakau į klausimus, palaikau pokalbį.			

9. Gerų tarpusavio santykių formavimas – aktyviai ir nuolatos stengiuosi gerinti santykius su kolegomis, dalinuosi informacija.			
10. Konfliktų sprendimas - sugebu nuraminti tarpasmeninių santykių įtampą, padedu sėkmingai išspręsti kilusius ginčus ir konfliktus.			
11. Darbas komandoje, bendradarbiavimas – įnešu tinkamą indėlį į komandos darbą, bendradarbiauju, teikiu pagalbą komandos nariams.			
12. Įžvalga, kūrybiškumas – sugebu išvelgti naujas galimybes ar galimas problemas, kūrybiškai generuoju naujas, originalias idėjas.			
13. Sistemingumas – sugebu aprėpti visumą, suvokti elementų tarpusavio ryšius ir priklausomybę.			
14. Problemų sprendimo įgūdžiai - naudoju tinkamus faktus, duomenis ir būdus tiksliams, svariems sprendimams priimti, naudoju tinkamas problemų sprendimo technikas.			
15. Sprendimų priėmimas - sugebu laiku apsispręsti, neatidėliodamas priimti reikiamus sprendimus.			
16. Aritmetinių operacijų įgūdžiai - moku greitai ir be klaidų atlikti paprastas ir sudėtingesnes aritmetines operacijas, įvairius apskaičiavimus.			
30. Priešgaisrinės apsaugos reikalavimų žinios ir įgūdžiai - žinau reikalavimus ir moku užtikrinti organizacijos, savo darbo sferos atitikimą jiems.			
31. Automobilio vairavimo įgūdžiai – vairuotojo stažas.			
32. Teisinis išprusimas – moku sudaryti sutartis, atkreipiu dėmesį ir koreguoju svarbiausius jų aspektus (kaina, pristatymo terminai, atidėjimai, sankcijos)			
33. Kalbų mokėjimas - moku užsienio kalbą/kalbas, sugebu skaityti, rašyti, bendrauti.			
34. Raštvedybos taisyklių žinojimas, gebėjimas paruošti dokumentus			
35. Specifinės žinios rinkodaros, ryšių su visuomene, komercijos srityse			
36. Specifinės žinios pardavimo technikų ir klientų globos srityse.			
37. Specifinės žinios organizacijų vadybos, administravimo srityse			
38. Specifinės žinios biuro administravimo srityje			
39. Specifinės žinios personalo vadybos srityse (planavimas, atranka, mokymas, vertinimas)			
40. Specifinės žinios kompaniją dominančių paslaugų technologijų srityse			
47. Žinios apie savo veiklos srities išorinių priežiūros, kontroliuojančių organizacijų reikalavimus bei gebėjimas užtikrinti atitikimą jiems			
49. Kita			

JŪSŲ AMŽIUS:

JŪSŲ LYTIS:

TIESIOGINIŲ JŪSŲ PAVALDINIŲ SKAIČIUS:

PADALINYS, KURIAME JŪS DIRBATE:

NUOŠIRDŽIAI DĖKOJAME UŽ JŪSŲ VERTINIMUS

11 lentelė. Vadovų kompetencijų vertinimo vidurkių naudingumo aspektu palyginimas pagal sociodemografines charakteristikas

Charakteristika	Tiriamųjų grupė	Kompetencijų vertinimo vidurkiai					
		1 fakt.	2 fakt.	3 fakt.	4 fakt.	5 fakt.	6 fakt.
<i>Amžiaus intervalas</i>	20 – 30m.	8,1	6,8	7,2	7,2	8,1	7
	30 – 40m.	8,6	7,3	7,9	7,4	8,7	7
	40 – 50m.	8,3	7,1	7,4	7,5	8,4	7,5
	Virš 50m.	8,7	6,2	6,8	7,3	9,9	8,8
<i>Lytis</i>	Vyrai	8,4	7,1	7,5	7,2	8,5	6,8
	Moterys	8,6	7,1	7,6	7,9	8,5	7,3
<i>Padalinys</i>	Pardavimų ir marketingo	8,8	7,5	8,2	7,9	9	7,5
	Gamybos	8	6,5	7,1	6,5	7,6	5,8
	Administracija	9,1	8,5	8,7	9,3	9,4	8,2
	Finansų	7,1	6,3	7,1	7,3	7,5	5,5
	Naujų produktų kūrimo	8,4	6,6	7	7	8,5	6,9
	Plėtos	8,2	6,8	6,2	5,1	8,2	4,6
	IT	8,3	7,1	7,6	7,4	8,7	7,8
	Logistikos	8,7	7,4	7,9	7,9	8,3	7,3
Kita (personalo, serviso)	8,8	7	7,3	7,7	9,8	8,9	
<i>Tiesioginių pavaldinių skaičius</i>	1 - 2	8,6	7,2	7,7	7,5	8,6	7,1
	3 - 5	8,5	7,2	7,5	7,5	8,4	7
	6 – 10	8,3	6,8	7,3	7	8,5	6,7
	11 - 15	6,4	7,1	8,8	7,7	9,1	6,8

12 lentelė. Vadovų kompetencijų vertinimo vidurkių susidomėjimo aspektu palyginimas pagal sociodemografines charakteristikas

Charakteristika	Tiriamųjų grupė	Kompetencijų vertinimo vidurkiai					
		1 fakt.	2 fakt.	3 fakt.	4 fakt.	5 fakt.	6 fakt.
<i>Amžiaus intervalas</i>	20 – 30m.	8,5	7,3	7,6	7,3	7,6	6,7
	30 – 40m.	8,6	7,4	7,7	7,6	8	7,2
	40 – 50m.	8,8	7,3	7,4	7,4	7,4	7,7
	Virš 50m.	8,8	7,3	8,4	7,4	8,3	6,9
<i>Lytis</i>	Vyrai	8,7	7,2	7,5	7,4	7,4	6,9
	Moterys	8,3	6,9	7	6,8	7,8	6,2
<i>Padalinys</i>	Pardavimų ir marketingo	8,7	7,5	7,7	7,7	8,6	7,8
	Gamybos	8,7	6,9	7,4	7,3	7,1	6,6
	Administracija	8,7	7,9	8,5	8	8,3	7,5
	Finansų	7,5	6	5,3	5,3	7,1	5,3
	Naujų produktų kūrimo	8,7	7,5	7,9	7,5	7,3	6,1
	Plėtos	8,2	3,5	3	3,6	3,4	2,3
	IT	8,7	7,5	7,8	7,5	7,7	7,5
	Logistikos	8,8	7,1	7,5	7,5	7,2	6,5
Kita (personalo, serviso)	8,2	7,3	7,9	6,8	7,8	7,7	
<i>Tiesioginių pavaldinių skaičius</i>	1 - 2	8,6	6,2	6,1	6	6,2	5,4
	3 - 5	8,5	7,5	7,7	7,6	8,2	7,1
	6 – 10	8,8	7,1	7,8	7,4	7,6	7
	11 - 15	8,8	7,5	9	8,7	8,3	7,9

13 lentelė. Vadovų subjektyvaus turimo kompetencijų lygio vertinimo vidurkių palyginimas pagal sociodemografines charakteristikas

Charakteristika	Tiriamųjų grupė	Kompetencijų vertinimo vidurkiai					
		1 fakt.	2 fakt.	3 fakt.	4 fakt.	5 fakt.	6 fakt.
<i>Amžiaus intervalas</i>	20 – 30m.	7	5,7	6,2	6	6,9	5,2
	30 – 40m.	6,9	5,7	6	5,5	6,8	5
	40 – 50m.	7,4	6,4	6,8	6,3	7,3	5,9
	Virš 50m.	7,3	6,5	5,6	6,7	6,3	5,4
<i>Lytis</i>	Vyrai	6,9	5,9	6,1	5,9	6,9	5,3
	Moterys	7,3	5,9	6,5	5,6	7	5,1
<i>Padalinys</i>	Pardavimų ir marketingo	7,3	5,9	6,3	6,1	7,2	5,1
	Gamybos	6,8	6,1	6,3	5,8	7	5,7
	Administracija	7,2	5	5,6	4,8	6,6	5,4
	Finansų	6,6	6	6,4	5,4	6,3	5,3
	Naujų produktų kūrimo	7,5	5,9	6,5	6	7	5,7
	Plėtos	6,7	6,3	6,4	5,7	6,5	5,2
	IT	6,7	6,1	6	6,4	7,4	5,6
	Logistikos	7,3	6,2	6,8	6,1	6,4	4,8
	Kita (personalo, serviso)	6,5	4,7	5	4	6,9	4,3
<i>Tiesioginių pavaldinių skaičius</i>	1 - 2	7,5	6,1	6,6	6	7,2	5,4
	3 - 5	6,7	5,7	5,9	5,7	6,9	5,1
	6 – 10	7,2	6,	6,4	5,7	6,8	5,2
	11 - 15	6,8	5,8	6,4	6,1	6,9	6,5

14 lentelė. Statistiškai reikšmingi skirtumai, gauti lyginant respondentų bendrųjų ir specialiųjų kompetencijų vertinimo vidurkius naudingumo aspektu

Kompetencija	ŽLV ir VLV palyginimas			Vadovų ir nevadovaujančių darbuotojų palyginimas		
	VLV	ŽLV	t	VADOVAI	KITI	t
Lyderiavimas				8,65	7,27	0,00
Komandos motyvavimas				8,56	6,83	0,00
Individualus motyvavimas				8,32	6,4	0,00
Socialinė parama				7,9	5,67	0,00
Savarankiškumas	9,23	8,37	0,03			
Išvalga	9,23	8,27	0,04			
Aktyvumas bei iniciatyva	9,23	8,34	0,04			
Prioritetų paskirstymas	9,5	8,48	0,01			
Savęs pristatymas	9,17	8,29	0,04			
Kalbų mokėjimas	9,46	8,42	0,02			
Specifinės žinios rinkodaros, ryšių su visuomene, komercijos srityje				7,37	5,93	0,04
Specifinės žinios pardavimų technikų ir klientų globos srityse				7,59	5,76	0,01
Specifinės žinios organizacijų vadybos, administravimo srityje				7,6	5,83	0,01
Specifinės žinios biuro administravimo srityje	5,47	7,26	0,01			
Specifinės žinios personalo vadybos srityse				7,33	5,76	0,02
Specifinės žinios apie žaliavų, sisteminių komponentų tiekimo rinkas				5,51	3,55	0,03
Specifinės žinios IT programavimo srityje bei gebėjimas kurti bendrovei tinkamas programas				5,85	7,72	0,04

Čia ŽLV – žemiausio lygio vadovai, VLV – vidurinio lygio vadovai, kiti – nevadovaujantys darbuotojai.

15 lentelė. Statistiškai reikšmingi skirtumai, gauti lyginant respondentų bendrųjų ir specialiųjų kompetencijų vertinimo vidurkius susidomėjimo kompetencijomis aspektu

Kompetencija	ŽLV ir VLV palyginimas			Vadovų ir nevadovaujančių darbuotojų palyginimas		
	VLV	ŽLV	t	Vadovai	KITI	t
Lyderiavimas				7,07	5,6	0,04
Komandos motyvavimas				6,92	5,17	0,02
Socialinė parama				6,77	5,07	0,02
Atskaitomybė				8,76	7,71	0,02
Savęs pristatymas				8,55	7,17	0,01
Teisinis išprusimas				7,36	5,48	0,01
Specifinės žinios pardavimų technikų ir klientų globos srityse				6,43	4,82	0,04
Specifinės žinios biuro administravimo srityje	4,23	6,19	0,01			
Specifinės žinios apie žaliavų, sisteminių komponentų tiekimo rinkas				4,68	2,76	0,02
Specifinės žinios IT programavimo srityje bei gebėjimas kurti bendrovei tinkamas programas				5,38	7,91	0,00

Čia ŽLV – žemiausio lygio vadovai, VLV – vidurinio lygio vadovai, kiti – nevadovaujantys darbuotojai.

16 lentelė. Statistiškai reikšmingi skirtumai tarp respondentų esamo kompetencijų lygio vertinimo vidurkių

Kompetencija	ŽLV ir VLV palyginimas			Vadovų ir nevadovaujančių darbuotojų palyginimas		
	VLV	ŽLV	t	VADOVAI	KITI	t
Lyderiavimas				6,25	4,9	0,00
Komandos motyvavimas				5,72	4,7	0,05
Individualus motyvavimas				5,68	4,37	0,01
Socialinė parama				6,28	5	0,03
Savarankiškumas	8	7,13	0,04			
Teisinis išprusimas				6,2	4,96	0,03
Specifinės žinios rinkodaros, ryšių su visuomene, komercijos srityje				5,1	3,73	0,02
Specifinės žinios pardavimų technikų ir klientų globos srityse				5,48	4	0,01
Specifinės žinios organizacijų vadybos, administravimo srityse				5,47	4,17	0,02
Specifinės žinios biuro administravimo srityje				5	3,69	0,02
Specifinės žinios personalo vadybos srityse				5,25	3,79	0,02
Specifinės žinios IT programavimo srityje bei gebėjimas kurti bendrovei tinkamas programas				4,39	6,12	0,03

Čia ŽLV – žemiausio lygio vadovai, VLV – vidurinio lygio vadovai, kiti – nevadovaujantys darbuotojai.