

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Jolanta KEKYTĖ

**MAŽEIKIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS
PADALINIŲ VADOVŲ VADYBINIAI GEBĖJIMAI IR JŲ
FORMAVIMO GALIMYBĖS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2007

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

**MAŽEIKIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS PADALINIŲ
VADOVŲ VADYBINIAI GEBĖJIMAI IR JŲ
FORMAVIMO GALIMYBĖS**

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

Magistro darbo autorius Jolanta Kekytė

Vadovas Doc. dr. Jonas Pacevičius

Recenzentas Doc. dr. Teodoras Tamošiūnas

Jolanta Kekytė **Mažeikių rajono savivaldybės administracijos padalinių vadovų vadybiniai gebėjimai ir jų formavimo galimybės**: vadybos magistro baigiamasis darbas / mokslinis vadovas dr. doc. J. Pacevičius; Šiaulių universitetas, Vadybos katedra. – Šiauliai, 2007.- 73 p.

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe nagrinėjami vadovų vadybiniai gebėjimai bei jų formavimo galimybės. Tyrimo objektas – Mažeikių rajono savivaldybės administracijos padalinių vadovų vadybiniai gebėjimai.

Tyrimo tikslas – Ištirti vadovų asmenybinius, socialinius ir profesinius gebėjimus, įvertinti kompetencijų ugdymo kryptis ir perspektyvas.

Teorinėje darbo dalyje pateikiami įvairių autorių susisteminti požiūriai į vadovų vadybinius gebėjimus bei kompetencijas. Išsamiai nagrinėjami asmenybines, socialines ir profesines kompetencijas formuojantys gebėjimai. Analizuojami būdai, kuriais vadovai galėtų formuoti ar sustiprinti jau esamą vadybinės kompetencijos lygį.

Praktinėje darbo dalyje, pagal M. Woodcock, D. Francis, (1982) parengtą vadybininkų vadybiniams gebėjimams bei galimybėms įvertinti, testą, tiriami Mažeikių rajono savivaldybės administracijos padalinių vadovų vadybiniai gebėjimai. Tyrimo metu gauti rezultatai parodė, kad Mažeikių rajono savivaldybės administracijos padalinių vadovų svarbiausieji apribojimai – vadovų „silpnosios“ pusės yra: nepakankamas gebėjimas valdyti save; nepakankamas kūrybiškumas; nepakankami problemų sprendimo įgūdžiai; silpni vadovavimo įgūdžiai; asmeninių vertybių sistemos neaiškumas. Tyrimu nustatyta, jog savivaldybės administracijos padalinių vadovai turi orientuotis į bendravimo su kitais aiškumo ir tikslumo ugdymą, atlikti profesinės veiklos savianalizę, ugdyti gebėjimą spręsti problemas. Tyrimo metu gauti vadovų grupės gebėjimų mokymo poreikių profiliai gali būti panaudojami sudarant srautines mokymo, ypač kvalifikacijos kėlimo, programas, tokiu būdu racionaliai panaudojant mokymo laiką ir lėšas.

Jolanta Kekytė. **Managerial Competences of Heads of Departments of Municipal Administration of Mažeikiai Region and Possibilities of Competence Formation**: MA paper in Management / Academic Advisor: dr. assoc. prof. J. Pacevičius; Šiauliai University, Department of Management. – Šiauliai, 2007. – 73 p.

SUMMARY

In the MA paper management competences and possibilities of competence formation of heads of departments have been analysed. The subject of the paper is the personal, social and professional capacities of Mazeikiai district municipality administration leaders.

The goal of the research is to analyze the personal, social and professional capacities, evaluate the tendencies and prospects of competence- developing.

In the theoretical part of the paper the systemized attitudes of various authors towards the management competences of the leaders have been presented. Capacities forming the personal, social and professional competence have been analyzed in detail as well as the means for managers to form or strengthen the existing level of management competence.

In the practical part, subject to M. Woodcock's and D. Francis's (1982) test for the assessment of the managers capacities and potencies, the management competences of heads of Mažeikiai Regional Municipal Administration Departments have been investigated. The results of the research shows that the main faults or 'the weak aspects' of heads of Mažeikiai Regional Municipal Administration Departments are as follows: insufficient ability of self-control; insufficient creativity; insufficient skills of problem-solving; weak skills of leadership; obscurity of the individual virtues system. It was estimated by the research that the municipality subdivision leaders should orient towards the development of communication clarity and accuracy, perform a self-analysis of the professional activity, develop the ability of problem-solving. The profiles of the capacities-training needs of a group of leaders may be applied while organizing the stream programs of education, especially qualification refreshment, thus rationally using the teaching time and finances.

TURINYS

LENTELĖS	7
ILIUSTRACIJOS	8
ĮVADAS	9
1. VADYBINIAI GEBĖJIMAI: STRUKTŪRA IR FORMAVIMO GALIMYBĖS.....	14
1.1. Sąvokos „gebėjimai“ samprata.....	14
1.2. Gebėjimų ir kompetencijos sampratų santykis.....	17
1.3. Vadybinės kompetencijos. Vadybinių kompetencijų modeliai	19
1.4. Kompetencijų rūšys	25
1.4.1. Asmenybinės kompetencijos konstruktas.....	27
1.4.2. Socialinės kompetencijos konstruktas	34
1.4.3. Profesinės kompetencijos konstruktas.....	35
1.5. Vadybinių nekompetencijų struktūriniai modeliai	39
1.6. Vadybinių gebėjimų formavimas (ugdymas), kaip efektyvaus vadovavimo faktorius.....	43
2. TYRIMO METODIKA IR ORGANIZAVIMAS	47
2.1. Tyrimo metodologinės nuostatos.....	47
2.2. Tyrimo metodai ir instrumentai	47
2.3. Tyrimo organizavimas: vieta ir procedūros.....	49
2.4. Tiriamieji. Tiriamosios imties demografinė charakteristika.....	49
3. MAŽEIKIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS PADALINIŲ VADOVŲ VADYBINIAI GEBĖJIMAI IR JŲ UGDYMO POREIKIO ĮVERTINIMAS.....	52
3.1. Savivaldybės administracijos padalinių vadovų mokymosi poreikio nustatymas.....	52
3.2. Vyrų ir moterų asmenybinės kompetencijos gebėjimų rezultatų palyginimas.....	56
3.3. Vyrų ir moterų profesinės kompetencijos gebėjimų rezultatų palyginimas	56
3.4. Vyrų ir moterų socialinės kompetencijos gebėjimų rezultatų palyginimas.....	57
3.5. Vadybinių gebėjimų rezultatų analizė pagal vadovų amžių.....	58
3.6. Vadybinių gebėjimų rezultatų analizė pagal darbo stažą	58
3.7. Vadovų darbo stažo ir asmenybinių gebėjimų testų rezultatų palyginimas	60
3.8. Vadovų darbo stažo ir profesinių gebėjimų testų rezultatų palyginimas.....	60
3.9. Vadovų darbo stažo ir socialinių gebėjimų testų rezultatų palyginimas	61
3.10. Išklaususių ir neišklaususių vadybinio darbo mokymo kursą vadovų gebėjimų rezultatų analizė.....	62
3.11. Vadovų ir jų pavaldinių testų rezultatų pagal asmenybinių gebėjimų skales palyginimas ..	63

3.12. Vadovų ir jų pavaldinių testų rezultatų pagal profesinės kompetencijos gebėjimų skales palyginimas.....	64
3.13. Vadovų ir jų pavaldinių testų rezultatų pagal socialinės kompetencijos gebėjimų skales palyginimas.....	64
3.14. Individualus vadovų gebėjimų testų rezultatų įvertinimas	65
3.15. Tyrimo rezultatų analizė	67
IŠVADOS.....	70
LITERATŪRA	72
PRIEDAI	75

LENTELĖS

Lentelė 1 R. E. Bojac vadybinės kompetencijos modelis.....	20
Lentelė 2 D. Goleman emocinės kompetencijos modelis	22
Lentelė 3 H. McCredie ir V. Shackleton hipotetinis vadybinės kompetencijos modelis	23
Lentelė 4 Vadovų grupės gebėjimų bei galimybių testo suminiai rezultatai.....	52
Lentelė 5 Vadovių moterų ir vadovų vyrų grupių gebėjimų bei galimybių testo suminiai rezultatai	54
Lentelė 6 Vyrų ir moterų asmenybinės kompetencijos gebėjimų rezultatų palyginimas.....	56
Lentelė 7 Vyrų ir moterų profesinės kompetencijos gebėjimų rezultatų palyginimas	57
Lentelė 8 Vyrų ir moterų socialinės kompetencijos gebėjimų rezultatų palyginimas.....	57
Lentelė 9 Vadovų darbo stažo ir asmenybinių gebėjimų testų rezultatų palyginimas	60
Lentelė 10 Vadovų darbo stažo ir profesinių gebėjimų testų rezultatų palyginimas.....	61
Lentelė 11 Vadovų darbo stažo ir socialinių gebėjimų testų rezultatų palyginimas	61
Lentelė 12 Vadovų ir jų pavaldinių testų rezultatų pagal asmenybinių gebėjimų skales palyginimas	63
Lentelė 13 Vadovų ir jų pavaldinių testų rezultatų pagal profesinės kompetencijos gebėjimų skales palyginimas.....	64
Lentelė 14 Vadovų ir jų pavaldinių testų rezultatų pagal socialinės kompetencijos gebėjimų skales palyginimas.....	65

ILIUSTRACIJOS

Pav. 1 Darbo atlikimas priklausantis nuo tinkamos gabumų, pastangų ir įgūdžių kombinacijos.	16
Pav. 2 Vadovų pasiskirstymas pagal išsilavinimą	50
Pav. 3 Vadovų pasiskirstymas pagal vadybinio darbo stažą savivaldybės administracijoje.....	50
Pav. 4 Pavaldinių pasiskirstymas pagal išsilavinimą	51
Pav. 5 Tyrime dalyvavusių pavaldinių pasiskirstymas pagal darbo stažą savivaldybėje.....	51
Pav. 6 Vadovų grupės mokymosi poreikio ugdyti gebėjimus profilis	53
Pav. 7 Vadovų vyrų ir vadovių moterų mokymosi poreikio profiliai	55
Pav. 8 Skirtingo amžiaus grupių vadovų vadybinių gebėjimų testų rezultatų palyginimas	58
Pav. 9 Vadovų, turinčių skirtingą darbo stažą, gebėjimų rezultatų palyginimas.....	59
Pav. 10 Išklaususių ir neišklaususių vadybinio darbo mokymo kursą vadovų gebėjimų rezultatų palyginimas.....	62
Pav. 11 Individualus vadovų gebėjimų testų rezultatų įvertinimas	66

ĮVADAS

Tyrimo problema. Ar pakanka savivaldybės administracijos padalinių vadovams asmenybinių, socialinių, profesinių gebėjimų siekiant maksimalių kolektyvo darbo rezultatų?

Kiekvienoje organizacijoje „būti kompetentingu“ – tai atitikti tos organizacijos kultūrą, t. y. etoso, tikėjimo, vertybių, tradicijų, vilčių ir papročių, būdingų organizacijai, visumą, kuri ir formuoja kompetencijos apibrėžimą, tinkamą tai organizacijai (Petkevičiūtė, N., Kaminskytė, E., 2003). Būti kompetentingu viešojo valdymo institucijoje – tai priimti atsakomybę už priimamus sprendimus, kurie turi didelę reikšmę plačiajai aplinkai. Todėl visuomenė vis didina reikalavimus šios sistemos darbuotojams profesionalumo, atsakomybės, veiklos viešumo ir kitais aspektais. Vadybinės kompetencijos kaitą savivaldybėje lemia mokymasis ir mokymosi turinys, naujų technologijų taikymas ir darbo procesų kaita. Savivaldybės darbuotojų vadybinės kompetencijos sampratai didelę įtaką daro politiniai, socialiniai ir ekonominiai veiksniai.

Temos aktualumas. Vadybinės veiklos efektyvumą iš esmės lemia vadybinė kompetencija. Iš vadovų reikalaujama įvairiapusių žinių, sugebėjimo realiai įvertinti esamą padėtį, matyti vystymosi perspektyvą ir, svarbiausia mokėti įtikinti kitus, jam pavaldžius darbuotojus, kad numatyti tikslai yra realūs ir efektyvūs, t.y. tapti jų vedliu. Tačiau vadovas gali atlikti savo misiją tik tada, kai jis turi tam būtinas specifines savybes (Seilius, 1998).

Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo plėtros agentūros (2000) teigimu, vadovų gebėjimai, kaip antai: gebėjimas rasti naujausią informaciją, įgyti žinių ir darbo įgūdžių, diegti naujas technologijas, parinkti reikiamą personalą ir panašiai yra viena iš svarbiausių Lietuvos įmonių varomųjų jėgų. Žmogaus gebėjimą priimti sprendimus, spręsti kilusias problemas lemia ne tik jo profesinės žinios, bet ir asmeninės savybės, socialinė padėtis.

Lietuvoje atlikti tyrimai atskleidė, kad vadybininko kompetencijai skiriama nepakankamai dėmesio. Ūkio ministerijos inicijuotas tyrimas „Smulkiojo ir vidutinio įmonių verslo sąlygos“ (1998) parodė, kad svarbiausi organizacijos veiklos sėkmę lemiantys veiksniai siejasi su valdymo personalo kompetencija. V.Gronskas (1995), nagrinėdamas vidinius valdymo veiksnius, taip pat akcentuoja vadovaujančio personalo kompetenciją.

Anot A. Seiliaus, šiandieninėje visuomenėje savaime suprantamos savybių kompleksas, kuris įvardijamas kaip „kompetencija“. Tai pirmiausia reiškia žinojimą, sugebėjimą, išmanymą, mokėjimą. Kai kuriais atvejais šis žodis gali reikšti ir įgaliojimų apimtį, teises bei pareigas ir kt., bet apskritai žodis „kompetencija“ reiškia vadovo sugebėjimą atlikti jam pavestą darbą efektyviai, t.y. derinant dėmesį gamybos reikalams ir darbuotojų poreikiams. Todėl galima formuluoti hipotezę, kad siekiant suskurti vadovų vertinimo trimatę erdvinę sistemą, reikėtų papildyti šiuo

metu efektyviausia laikoma Blake & Morton (1964) „vadovo tinklainė“ trečia koordinatė, t.y. **vadovo kompetencija** (A.Seilius, 1998).

Autorius straipsnyje „Vadovo trijų matavimų vertinimo koncepcijos link“ daro išvadą: „Siūloma vadovų darbo efektyvumui įvertinti trimatė (erdvinė) sistema, įvertinanti vadovo **kompetenciją**. Jos dėka vadovas, siekdamas organizacijos ir jos dirbančiųjų nuolatinio tobulėjimo, gali manipuluoti rūpinimosi gamyba ir žmogumi principais (A.Seilius, 1998), tai iliustruoja 1 priedas.

Šiuolaikinėje aplinkoje *vadovų kompetencija* yra laikoma vienu svarbiausių veiksnių, darančių įtaką organizacijos veiklos efektyvumui. Kiekviena organizacija siekdama konkurencingumo turėtų rūpintis *vadovų kompetencijos* ugdymu. Šiame darbe pateikiama įvairių autorių kompetencijos interpretacija, apibūdinama kompetencijos svarba, išskiriant asmenybinės, socialinės ir profesinės kompetencijų sudedamąsias dalis – asmeninius, socialinius ir profesinius gebėjimus. Vadybos gebėjimų sistemos kūrimas organizacijoje turėtų būti laikomas vienu iš svarbiausių personalo valdymo proceso dalių, kuriai reikia skirti ypatingą dėmesį, norint išsiaiškinti kur link vadovams reikėtų tobulėti.

Tyrimo objektas: Mažeikių rajono savivaldybės administracijos padalinių vadovų vadybiniai gebėjimai.

Tyrimo dalykas: Mažeikių rajono savivaldybės administracijos padalinių vadovų asmenybiniai, socialiniai ir profesiniai gebėjimai ir jų ugdymo poreikiai.

Tyrimo tikslas: Ištirti asmenybinius, socialinius ir profesinius vadovų vadybinius gebėjimus, įvertinti kompetencijų ugdymo kryptis ir perspektyvas.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti mokslinę literatūrą apie asmenybinių, socialinių, profesinių kompetencijas, jų formavimo (ugdymo) galimybes ir kryptis.
2. Ištirti Mažeikių rajono savivaldybės administracijos padalinių vadovų grupės vadybinių gebėjimų lygį, nustatyti jų formavimo (mokymo) poreikį.
3. Išsiaiškinti ar vadovų vyrų ir vadovių moterų gebėjimų mokymosi poreikis skiriasi.
3. Nustatyti Mažeikių rajono savivaldybės administracijos padalinių vadovų grupės vadybinių gebėjimų „ stipriąsias“ ir „silpnąsias“ puses, numatyti „silpnųjų“ pusių ugdymo galimybes.
4. Atlikti tyrimo rezultatų analizę, pateikti tyrimo išvadas.

Keliamos dvi hipotezės:

- pirmoji - egzistuoja vadovų vyrų ir vadovių moterų vadybinių kompetencijų skirtumai, t.y. nepriklausomai nuo demografinių požymių, pagal vienus vadovų vadybinės kompetencijos parametrus – vadovai yra panašūs, pagal kitus - skirtingi;

- antroji - įvertinus vadovų vadybinių gebėjimų stipriąsias ir silpnąsias puses, pritaikius tam tikrus vadybinių gebėjimų formavimo metodus ir ugdant vadybinius gebėjimus, galima stiprinti vadovų vadybinio darbo efektyvumą;

Tyrimo metodologija:

Tyrimo tikslui pasiekti naudota kiekybinė socialinio tyrimo metodologija.

Tyrimo metodai ir instrumentai:

1. Mokslinės literatūros analizė ir duomenų analizė;
2. Tyrimas atliktas naudojant M. Woodcock, D. Francis, (1982) parengtą vadybininkų vadybiniams gebėjimams bei galimybės įvertinti, testą, kurį adaptavo, parengė ir aprobavo Mykolo Riomerio universiteto Doc. dr. A. Baležentis (2006). Testą vadybiniams gebėjimams įvertinti sudaro 110 teiginių, kurių atsakymai buvo vertinami pagal 11 skalių:

- A. – gebėjimas valdyti save;
- B. – asmeninių vertybių sistemos aiškumas;
- C. – asmeninių tikslų aiškumas;
- D. – nuolatinį asmenybės vystymąs;
- E. – gebėjimas spręsti problemas;
- F. – kūrybiškumas ir inovacijų vadyba;
- G. – gebėjimas įtakoti aplinkinius;
- H. – šiuolaikinės vadybos žinios;
- I. – gebėjimas vadovauti.

Kiekvieną iš šių skalių sudaro dešimt teiginių. Pagal A, B, C, D skales buvo vertinami asmenybiniai vadovų gebėjimai; pagal – G, I, J, K – socialiniai gebėjimai; pagal – E, F, H – profesiniai vadovų gebėjimai. Testo pavyzdys pateiktas 3 priede.

Testo pagalba įvertinus minėtus gebėjimus, buvo nustatyta:

- vadovų vadybinių gebėjimų „stipriosios“ ir „silpnosios“ pusės;
- vadovų grupės poreikiai ugdyti vadybinius gebėjimus;
- vadovų individualūs poreikiai ugdyti vadybinius gebėjimus.

Poreikis ugdyti gebėjimus buvo nustatomas analizuojant vadovų gebėjimus ir surandant pagrindinius apribojimus. Analizuojant rezultatus, kiekvienai krypčiai suteikiama vieta – rangas ir atvirkštinis rangas. Atvirkštinis rangas nurodo svarbiausius vadovo apribojimus ir reikalingiausius gebėjimų formavimo (ugdymo) kryptis.

3. Tyrimo rezultatų patikimumui pagrįsti buvo atliktas papildomas tyrimas. Buvo apklausta tirtųjų vadovų pavaldiniai. Tyrimui naudotas pagal M. Woodcock, D. Francis, (1982) rekomendacijas Doc. dr. A. Baleženčio (2006) parengtas testas. Darbo autorės sprendimu, tiriamųjų motyvacijai dėl dalyvavimo tyrime sustiprinti, testas buvo sutrumpintas iki 55 teiginių ir pakoreguotas. Toks testas

buvo pateiktas pavaldiniams. Testo rezultatai buvo vertinami pagal aukščiau minėtas skales. Kiekvieną skalę sudaro 5 teiginiai. Testo pavyzdys pateiktas 4 priede.

Įvertinus testo rezultatus, palyginus juos su vadovų apklausos rezultatais buvo nustatyta:

- vadovų vadybinių gebėjimų „stipriosios“ ir „silpnosios“ pusės pavaldinių akimis;
- kaip vadybinius gebėjimus vertina patys vadovai ir kaip tuos pačius vadybinius gebėjimus vertina jų pavaldiniai, t.y. gauti duomenys apie vadovų savybes pavaldinių akimis.

4. Siekiant išsiaiškinti priklausomybę tarp vadybinių gebėjimų ir demografinių duomenų, tiek vadovams, tiek pavaldiniams skirti testai buvo papildyti demografinio bloko klausimais. Įvertinus atsakymus į juos, buvo nustatyta:

- tyrime dalyvavusių vadovų lytis, amžius, išsilavinimas, vadybinio darbo stažas, vadybinių žinių tobulinimo poreikis;
- tyrime dalyvavusių pavaldinių lytis, amžius, išsilavinimas, darbo stažas, darbo pobūdis;
- vadovų vadybinių gebėjimų priklausomybė nuo atskirų demografinių duomenų.

5. Tyrimo duomenų apibendrinimui buvo naudojama statistinė analizė. Duomenų analizė buvo atliekama taikant statistinės duomenų analizės SPSS for Windows 10 programų paketą bei naudota programinio paketo “MsOffice” dalis – dinaminių lentelių skaičiavimo programa “MsExcel”.

Duomenų apibendrinimui panaudoti statistiniai metodai:

- duomenys buvo apskaičiuojami absoliučiais skaičiais, procentais, vidurkiais (m) ir standartinis nuokrypiais (SN);
- dviejų nepriklausomų grupių požymių vidurkių skirtumo patikimumui įvertinti taikytas Mano-Vitnio U (Mann-Whitney U) ranginis kriterijus nepriklausomoms imtims;
- tikrinant statistines hipotezes buvo pasirinktas reikšmingumo lygmuo - $\alpha=0,05$;

Tiriamos reikšmės: N – tiriamųjų skaičius; z – pagal Mann-Whitney kriterijų gauta statistinė reikšmė; p – statistinis reikšmingumas.

Duomenų skirtumas statistikai reikšmingas, kai $p < 0,05$.

Tyrimo organizavimas: vieta ir procedūros.

Tyrime dalyvavo padalinių vadovai, dirbantys Mažeikių rajono savivaldybės administracijos padaliniuose.

Mažeikių rajono savivaldybės administraciją sudaro 28 padaliniai (žr. 2 priedą). Tyrimo metu buvo apklausti 82 respondentai: 25 padalinių vadovai ir 57 jų pavaldiniai. Tyrimo pradžioje buvo numatyta apklausti 28 vadovus ir 60 pavaldinių, tačiau 3 vadovams testai nebuvo įteikti, nes jie tyrimo atlikimo laikotarpiu buvo išvykę, o iš 60 pavaldiniams išdalintų testų gražinta 57: vienas testas užpildytas ne pagal reikalavimus, todėl jis buvo atmestas, 2 respondentai atsisakė dalyvauti tyrime ir užpildytų anketų negražino.

Tyrimas buvo atliekamas 2007 m. kovo mėn. Pažymėtina tai, kad tyrime respondentai dalyvavo labai nenoriai, daugelį reikėjo įkalbinėti. Ypač sudėtinga buvo apklausti pavaldinius, tam, kad apsaugotų savo privatumą ir pareikštos nuomonės anonimiškumą, kai kurie respondentai paprašė testus pildyti elektroniniame variante. Keleto skyrių pavaldiniai, t.y. 18 respondentų sumaišė anketas tam, kad nebūtų galima išsiaiškinti kuris iš vadovų buvo vertinamas. Dėl šios priežasties tyrimo eigoje buvo atsisakyta sumanymo atlikti vadovų individualių gebėjimų ir galimybių testų rezultatų bei pavaldinių, vertinusių savo vadovų gebėjimus ir galimybes testų rezultatų analizę bei individualius mokymo poreikius.

Tyrimo duomenys pateikti grafiniu duomenų pateikimo metodu.

Darbo struktūra: Magistro darbą sudaro įvadas, trys skyriai, išvados, rezultatų analizė, literatūra, priedai. Darbo apimtis - 72 puslapiai, darbe pateikta 14 lentelių ir 11 iliustracijų. Literatūros sąrašą sudaro 50 šaltinių.

Pirmoje magistro baigiamojo darbo dalyje pateikiama problemos analizė, antroje – pateikiamos tyrimo metodologinės nuostatos, tyrimo metodai ir instrumentai, aprašomos tyrimo organizavimo procedūros, pateikiamos tiriamųjų charakteristikos.

Trečiojoje praktinėje šio darbo dalyje pristatomas Mažeikių rajono savivaldybės administracijos padalinių vadovų vadybinių gebėjimų tyrimas ir jų ugdymo poreikio įvertinimas: Analizuojami vadovų vyrų ir vadovių moterų asmenybinės, profesinės, socialinės kompetencijų gebėjimų rezultatai; Atlikta vadybinių gebėjimų rezultatų analizė pagal vadovų amžių ir darbo stažą; Pateikti vadovų darbo stažo ir asmenybinių, profesinių, socialinių gebėjimų testų rezultatų analizės ir palyginimai; Išanalizuoti vadybiniai gebėjimai vadovų, išklausių ir neįklausių vadybinio darbo mokymo kursą. Tyrimo rezultatų patikimumui pagrįsti pateiktos vadovų ir jų pavaldinių testų rezultatų analizės pagal: asmenybinės kompetencijos gebėjimų, profesinės kompetencijos gebėjimų, socialinės kompetencijos gebėjimų skales. Atlikta bendra tyrimo duomenų analizė.

Atlikus mokslinės literatūros analizę, išanalizavus ir susisteminus darbo praktinės dalies rezultatus apie vadovų vadybinius gebėjimus ir kompetencijas, nustatčius jų „silpnąsias“ puses ir ugdymo poreikį, pateiktos darbo išvados bei rekomendacijos.

Gautomis tyrimo išvadamis ir pasiūlymais sudarant mokymo, ypač kvalifikacijos kėlimo, programas, turės galimybę pasinaudoti Mažeikių rajono administracijos vadovai bei personalo tarnyba. Tai leis racionaliai panaudoti mokymo organizavimo laiką bei lėšas.

1. VADYBINIAI GEBĖJIMAI: STRUKTŪRA IR FORMAVIMO GALIMYBĖS

1.1. Sąvokos „gebėjimai“ samprata

Gebėjimų sąvoka Lietuvoje ypač plačiai pradėta vartoti po 1990 metų, kuomet buvo ieškoma angliškoje ar vokiškoje kultūroje labai populiarių sąvokų *key, core qualifications, general skills, basic skills, Schlüsselqualifikationen* ir kt. vertimo. Taip atsirado lietuviška bendrųjų gebėjimų (dažnai bendrųjų kompetencijų) sąvoka, pabrėžianti plačios apimties ir plataus taikymo mokėjimus ir įgūdžius.

R. Laužacko profesinio rengimo terminų aiškinamajame žodyne (2005) *gebėjimas* apibūdinamas kiek kitaip – kaip „mokymosi išdavoje išlavintas atitinkamas gabumas, tam tikrų intelektualinio ir/ ar fizinio pobūdžio veiksmų atlikimas konkrečioje veiklos srityje“. Čia pabrėžiami keli svarbūs dalykai. *Gebėjimas* yra išlavintas gabumas ką nors atlikti. *Gebėjimas* atsiranda mokymosi išdavoje. *Gebėjimas* gali būti intelektualinis arba fizinis veiksmas (tuomet jis yra labai individualizuotas). Toks gebėjimo supratimas sako, kad *gebėjimas* yra vienas svarbiausių mokymosi pasiekimų (R.Laužackas, M.Teresevičienė ir kt., 2006).

Pagal L. Jovaišą, gebėjimai yra fizinė ir psichinė galia atlikti tam tikrą veiksmą, veiklą, poelgį. Gebėjimo fizinis pagrindas – sveikata; psichologinis – gabumai, įgyti sugebėjimai, intelektas; pedagoginis – žinios, mokėjimai, įgūdžiai; socialinis – teisė veikti

Taigi *gebėjimai* – pastovi sąvoka, išreiškianti maksimalų, geriausią asmenų fizinio ar protinio darbo atlikimą.

Gebėjimai gali būti įgimti, arba išlavinti. Daugumą gebėjimų sudaro: įgimtoji ir išlavintoji dalys. Gebėjimai gali būti ugdomi (Baležentis, 2006), išugdyti, išlavinti gabumai: grojimas, skaitymas, rašymas, skaičiavimas, kalbėjimas.

Šalia arba vietoj sąvokos gebėjimas galima išvysti ir sąvoką sugebėjimas. Dažnai yra teigiama, kad gebėti ir sugebėti yra beveik tas pats. Apie tai kalba Jovaiša (1993), Jucevičienė, Lepaitė (2000) sakydami, kad sugebėjimas yra išvystytas gabumas, kad tai yra anatominių ir fiziologinių sėkmingos veiklos pradmenų visuma. Žmogaus sugebėjimai pasireiškia tik jo veikloje. Kol žmogus nedirba, sugebėjimai yra potencialios žmogaus savybės. Pradėjusio veiklą žmogaus potencialūs sugebėjimai tampa aktualūs.

J. Lapė (1980) teigia, kad žmogaus sugebėjimai yra dvejopi:

- Bendrieji sugebėjimai – pasireiškiantys įvairiose žmonių veiklos rūšyse. Jie susiję su pojūčių, suvokimo, mąstymo, atminties savybėmis, pavyzdžiui, sutelktas dėmesys, gera atmintis, orientacija);

- Specialieji sugebėjimai – pasireiškiantys tik tam tikrose veiklos rūšyse. Juos lemia muzikinė klausa, vaizdinių ryškumas, mąstymo kritiškumas ir kt (Lapė, 1980).

Nebūtinai gebėjimai priklauso nuo talento, bet jiems formuoti yra svarbūs ir ugdymas jau įgytų, išmoktų dalykų lavinimas. Tam įtakos turi žinios, patirtis, branda, kompetencija. Asmeniniai veiksniai: motyvacija, valia, interesai, kryptingas domėjimasis, smalsumas. Nauji gebėjimai gali būti įgyti tik tada, jei yra jų prielaidos, t. y. tam tikri gabumai ar jų užuomazgos. Ypatingų gabumų pagrindu gali būti atskleidžiamas ir ugdomas talentas (pvz., motorinis talentas sporte gali atsiskleisti kaip ypatingas vikrumas žaidžiant, judant sporto aikštelėje ir kitur).

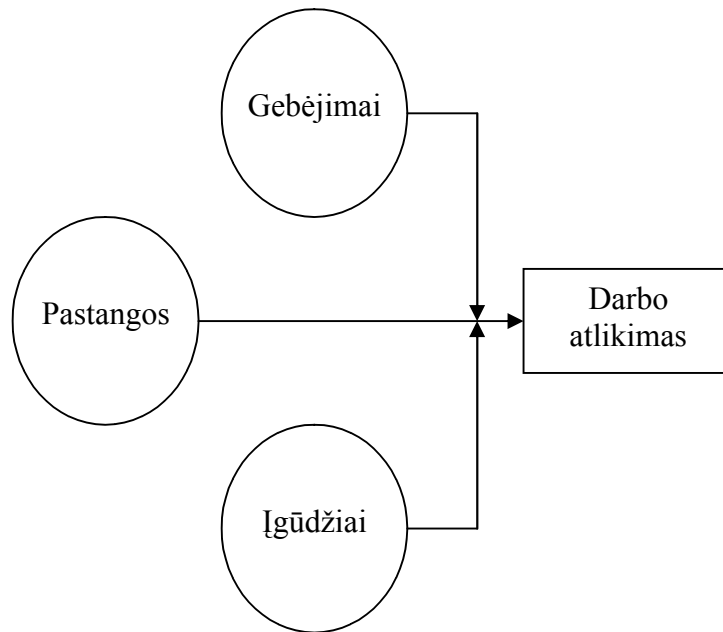
Verta atkreipti dėmesį į tai, kad praktinėje kalboje gebėjimų sąvoka dažniausiai apibrėžia būtent ne bendras žmogaus dispozicijas, o gana konkrečius žmogaus mokėjimus ir įgūdžius.

Kalbant apie mokėjimą ir įgūdį, būtina pabrėžti, kad abu jie susiję su konkrečia veikla. Pasak L. Jovaišos (1993), mokėjimu reikia vadinti, „kai gebama atlikti paprastus, bet tikslius veiksmus pagal instrukciją“. A. Jacikevičius (1994) tai vadina „neautomatizuotu, netobulu veiksmų atlikimo būdu“. V. Šernas (1998) pateikia tokią mokėjimo apibrėžtį: tai „sugebėjimas tam tikromis sąlygomis atlikti tam tikrus veiksmus, kai būtina situaciją ir veiksmus įvertinti ir kryptingai valdyti judesius bei kūną“. Jis pabrėžia labai svarbų dalyką, kad mokėjimai yra pagrįsti teorinėmis žiniomis, jutimine ir praktine patirtimi, automatizuotais ir sąmoningais veiksmais (R.Laužackas, M.Tereševičienė ir kt., 2006).

Įgūdis psichologijos žodyne yra apibrėžiamas kaip labai gerai išmoktas veiksmas, kurio elementų nebereikia sąmoningai reguliuoti ir kontroliuoti (Psichologijos žodynas, 1993). L. Jovaišos teigimu: „įgūdis yra mąstymo ir daiktinės, praktinės veiklos automatizuotas veiksmas“ (Jovaiša, 1993).

Taigi, įgūdis yra veiksmas, kuriam atlikti nereikia papildomu pastangų, t.y. įgūdžiai – specifiniai gebėjimai valdyti objektus.

Individualūs *gebėjimų* ir *įgūdžių* skirtumai yra pagrindinis vadybininkams rūpimas uždavinys, nes tik tinkamos kvalifikacijos personalas gali užtikrinti reikiamos kokybės darbo atlikimą. *Gebėjimai* yra plati ir stabili sąvoka, charakteristika, išreiškianti asmens geriausią pasirodymą, atliekant protines ir fizines užduotis, kas nėra dažna realiai dirbant, kai užduotys atliekamos tik vidutiniškai. Iš kitos pusės, *įgūdžiai* yra specifiniai gebėjimai fiziškai valdyti objektus (tikslus). Apsvarstykime šį skirtumą įsivaizduodami, kad esame vienintelis keleivis mažame lėktuve, kurio pilotas ką tik nualpo. Lėktuvui krentant žemyn mūsų pastangų ir gabumų neužteks tam, kad išsigelbėtume pats ir išgelbėtume pilotą, jei neturime specifinių lėktuvo valdymo įgūdžių. 1 pav. pavaizduota, kaip sėkmingas darbo atlikimas (lėktuvo nutupdymo ar kitos užduoties atlikimas) priklauso nuo tinkamos pastangų, gabumų ir įgūdžių kombinacijos (R. Kreitner, M. Buctens, 2002).



1 pav. Darbo atlikimas priklausantis nuo tinkamos gabumų, pastangų ir įgūdžių kombinacijos.
 Šaltinis: Kreitner R., (2002). Buctens M. Organisational behavior.

Kaip matyti 1 paveiksle, darbo atlikimas priklauso nuo tinkamos gabumų, pastangų ir įgūdžių kombinacijos.

Gėbėjimams ir įgūdžiams pastaruoju metu valdymo sferoje skiriama gana daug dėmesio. Tarp daugelio pageidaujamų gėbėjimų yra žodinė komunikacija, iniciatyvumas, ryžtingumas, tolerancija, problemų sprendimas ir gėbėjimas prisitaikyti. Svarbu tai, kad ankstesnis dėmesys darbuotojų testavimui, darbuotojų asmenybės tyrimas išsiplėtė į gabumų, intelekto ir kompetentingumo / sugebėjimų vertinimą ir testaciją. Kiekvienos profesijos žmogaus darbas yra ne tik daugialypis, bet ir kompleksinis. Profesinės veiklos turinys apima ne tik gėbėjimą kokybiškai atlikti tam tikrą veiklos funkcijų kiekį, bet yra neišvengiamai susijęs ir su jų tarpusavio derinimu arba sąveika. Vadinasi, darbuotojas, norėdamas kokybiškai (kvalifikuotai) atlikti savo darbą, turi turėti tam tikrų funkcinių gėbėjimų, kurie vadinami *kompetencijomis*, leidžiančiomis jam sėkmingai atlikti minėtas veiklos funkcijas.

Vadovo gėbėjimų lygis – mokymosi, kvalifikacijos kilimo pagrindas (Baležentis, 2006).

1.2. Gebėjimų ir kompetencijos sampratų santykis

Taigi *kompetencija* (lot. *competentia*) – „funkcinis gebėjimas adekvačiai atlikti tam tikrą veiklą“ (Vaitkevičiūtė 2001). Jeigu konkrečios profesijos žmogus atlieka daug skirtingų funkcijų (taip būna beveik visais atvejais), vadinasi, jis turi turėti daug skirtingų kompetencijų. Šiuo atveju galima kalbėti apie kompetencijų puokštę, visumą, leidžiančią darbuotojui atlikti tam tikrą profesinę veiklą (R.Laužackas, M.Teresevičienė ir kt., 2006).

Kompetencijos sąvoka dažnai vartojama kaip žinių ar *gebėjimų* atributas, siekiant apibūdinti gebėjimą labai gerai atlikti užduotis arba organizacijos gebėjimą teikti aukščiausios kokybės paslaugas. Taip pat tiek akademinėje literatūroje, tiek kasdienėse diskusijose ji paprastai yra vartojama *gebėjimams apibūdinti*, kurie yra vienaip ar kitaip susiję su patirtimi: meistriškumu, specializacija, inteligentiškumu, problemų sprendimu ir panašiai.

Štai L. Jovaiša (1993), nusakydamas kompetenciją ją apibūdina kaip:

- gebėjimą pagal kvalifikaciją, žinias, įgūdžius gerai atlikti veiklą;
- galiojimų turėjimą ką nors daryti;
- kvalifikuotą žinojimą.

Platesnis, gebėjimams apibūdinti, sąvokos “kompetencija” prasmų spektras pateikiamas Profesinio rengimo terminų aiškinamajame anglų-lietuvių kalbų žodynyje praktikams (1998). Jame išskiriamos sąvokos „kompetencija“ reikšmės:

- gebėjimas pagal kvalifikaciją, žinias, įgūdžius gerai atlikti veiklą;
- būtinų žinių ir gebėjimų turėjimas, gebėjimas atlikti praktinius
- gebėjimas atlikti ką nors gerai ir efektyviai;
- gebėjimas taikyti žinias, įgūdžius ir supratimą, atliekant darbą pagal darbdavių

reikalaujamus standartus (Profesinio rengimo terminų aiškinamasis anglų-lietuvių kalbų žodynelis praktikams, 1998). Šiame galimų prasmų bloke atsiskleidžia keletas svarbių aspektų: kompetencija siejama su veikla, praktiniais veiksmais, gebėjimu taikyti žinias, įgūdžius, o taip pat išryškėja kompetencijos dispozicinis pobūdis (“žinių ir gebėjimų turėjimas”). Į kompetencijos ir veiklos ryšį atkreipia dėmesį ir R. Laužackas (1997).

B. Grėbliauskienė ir N. Večkienė taip pat siūlo spręsti apie žmogaus kompetenciją iš to, “ar jis gali pritaikyti turimas žinias, mokėjimus ir įgūdžius savo veikloje užduotims efektyviai atlikti” (B. Grėbliauskienė, N. Večkienė, 2004, p.29).

J. Burgoyne (1998) teigimu, kompetenciją galima apibrėžti kaip sugebėjimą ir pasirengimą (willingness) atlikti užduotį.

R. Boyatzis (1982) kompetenciją laiko pagrindine asmens charakteristika, kuri pasireiškia efektyviu veiklos atlikimu darbe (pagal D. R. Moore, M. I. Cheng, R. J. Dainty, 2002).

Kompetencijų negalima laikyti konkrečiais elgesio būdais, jos yra potencialas ar resursai, kurie tam tikrose gyvenimo situacijose gali būti optimaliai panaudoti. Konkreti situacija, kurioje veikia asmuo, svariai veikia galimybę panaudoti turimas kompetencijas (K. Maag Merki, 2002).

Taigi, tam, kad žmogų būtų galima vadinti kompetentingu, neužtenka turėti tam tikrų įgūdžių, žinių ir gebėjimų. Reikia sugebėti juos pritaikyti konkrečioms aplinkybėms. Vadovas turi gebėti atlikti darbą taip, kaip reikalauja esama situacija (Petkevičiūtė, Kaminskytė, 2003).

Į tokių funkcijų atlikimą nukreiptų kompetencijų visuma leidžia kalbėti apie atitinkamo laipsnio kvalifikaciją. Praktikoje kvalifikacijos ir kompetencijos sąvokų vartojimas skiriasi tik tuomet, kai suvokiama jas reiškiančių profesinių žinių ir gebėjimų plotmė. Jeigu kalbame apie gebėjimų, reikalingų tam tikrai profesijai, visumą, sakome kvalifikacija. Kalbėdami apie gebėjimą atlikti konkrečią operaciją, veiksmą ar funkciją – kompetencija. Profesiniame rengime įgyjamos ir kompetencijos, ir kvalifikacijos. Tačiau kvalifikaciją pabrėžiantis, pvz., mokytojo, staliaus, socialinio darbuotojo, diplomas liudija apie pasirengimą konkrečiai profesijai (mokytojo kvalifikaciją, staliaus kvalifikaciją, socialinio darbuotojo kvalifikaciją). Tam tikru kompetenciją apibrėžiančiu pažymėjimu (sertifikatu) parodomas, pvz., planavimo, braižymo ar refleksijos, gebėjimas atlikti tik konkrečią tam tikros profesijos funkciją. Reikia pabrėžti, kad kompetencija nusako žmogaus ir tam tikros veiklos patirties sąlyčio laipsnį. Tuo tarpu kvalifikaciją reikėtų suprasti tik kaip pagrindinį profesinio rengimo tikslą suteikti mokiniui reikalingų žinių, gebėjimų bei požiūrių, reikalingų tai profesijai. Matyti, kad kvalifikacija ir kompetencija yra glaudžiai susijusios sąvokos, todėl jų santykis šiandieniniame veiklos pasaulyje tampa labai svarbus reiškinys ir sudaro sąlygas formuoti skirtingoms nuomonėms dėl jų panašumo. Antai P. Jucevičienė ir D. Lepaitė (2000), analizuodamos kompetencijos sampratą, teigia, jog „epistemiologiniu požiūriu kompetencijos samprata gali būti tapatinama su kvalifikacijos samprata, kuri pirmiausia yra formalus tam tikro įgyto išsilavinimo ugdymo institucijoms patvirtinimas“. Kvalifikacijos ir kompetencijos sąvokų skirtumas pripažįstamas kaip neesminis, todėl kai kurie tyrinėtojai (Achtenhagen 1990, Jungkunz 1999) linkę juos sutapatinti. Vokiečiai net iki praėjusio šimtmečio pabaigos beveik visais atvejais vartojo kvalifikacijos sąvoką. D. Jungkunzas, kalbėdamas apie kvalifikaciją, teigia, kad „kvalifikacija vadinamos asmenybės savybės, žinios, gebėjimai nėra vertybės pačios sau. Vertybėmis jos tampa tik virsdamos vidinių ir išorinių veiklos užduočių sprendimo priemonėmis“. Taigi kvalifikacija – tai savarankiškumo prasmę turintys gebėjimai, įgūdžiai ir žinios. Tačiau tiek kvalifikacija, tiek kompetencija atspindi tik potencialiąją žmogaus veiklos pusę (R. Laužackas, M. Teresevičienė ir kt., 2006).

Taigi reali darbuotojo kvalifikacija keičiasi ir jos augimas dažniausiai susijęs ne tiek su naujomis profesinėmis žiniomis, kiek su jų naudojimu atliekant praktinę veiklą ir atsirandančiomis sudėtingesnėmis charakteristikomis. Tai vadinama praktiniu patyrimu. Praktinis patyrimas sudaro

sąlygas laipsniškai plėtoti darbinėje veikloje įgytas kvalifikacijas ar kompetencijas. Todėl praktinis patyrimas yra svarbus kompetencijos ir kvalifikacijos elementas, išplečiantis jau minėtą jų sampratą.

Tokiu būdu kvalifikaciją galima įvardyti kaip tam tikrų žinių, mokėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų ir praktinio patyrimo visumą, užtikrinančią žmogaus profesinį aktyvumą ir meistriškumą (R.Laužackas, M.Tereševičienė ir kt., 2006).

Be to, V. Vatkevičiūtė pažymi, kad asmens statusas lemia jo kompetencijos reikšmingumą (Vaitkevičiūtė, 2001).

1.3. Vadybinės kompetencijos. Vadybinių kompetencijų modeliai

Vadybinė kompetencija – tai profesinių žinių ir įgūdžių derinys bei sugebėjimas juos pritaikyti, atsižvelgiant į darbo rinkos reikalavimus.

N. Petkevičiūtės, E. Kaminskytės pastebi, kad Vadybinės kompetencijos samprata nagrinėtina dviem požiūriais: funkcinio analitiniu, akcentuojant veiklos rezultatus, ir asmeninių charakteristikų, pabrėžiant asmens charakteristikas (bruožus, žinias, įgūdžius, požiūrius ir motyvus), akcentuojant jų priežastinius ryšius su rezultatyviu darbu (juo remiasi JAV mokslininkai) (Petkevičiūtė, Kaminskytė, 2003).

Kompetencijos modeliai taip pat plačiai taikomi JAV organizacijose pokyčių planavimui personalo samdymui ir mokymui. Strateginiai pokyčiai dabar vis dažniau suvokiami kaip organizacijos mokymosi procesas. Sugebėjimas mokytis geriau už konkurentus, pritaikyti ir tobulinti organizacijos pažintinę bazę tapo esminiu ginklu, padedančiu laimėti konkurencinę kovą (Sokol, 2001).

Anot N. Petkevičiūtės, E. Kaminskytės, kompetencijos struktūros gali būti panaudotos verbuojant, atrenkant, vertinant vadovus, teikiant grįžtamąjį ryšį (Santo, 1998):

- kompetencija grindžiant darbuotojų verbavimą ir atranką, daroma prielaida, kad praeities elgesys gali padėti numatyti elgesį ateityje panašių situacijų metu (Goldstein, Davidson, 1998);
- kompetencijomis remiamasi vertinant darbo atlikimą, siekiant nustatyti vadybinio personalo ugdymo poreikį pagal kompetencijų sąrašus (Rowe, 1995)
- kompetenciją įvertinanti kompensavimo sistema dažnai taikoma atlyginimų struktūroje (Cira, Benjamin, 1998) ir gali būti susieta su tam tikromis atlyginimo

sudedamosiomis dalimis – pagrindiniu ir kintamu atlyginimu (Cofsky, 1993) (Petkevičiūtė, Kaminskytė, 2003).

Autorių nuomone, M. Heffernan ir P. Flood (2000) tyrimas parodė, kad kompetencijos struktūrų taikymas yra susietas su organizacijos charakteristikomis. Organizacijoms, pritaikiusioms kompetencijos struktūras savo veikloje, būdingas didesnis našumas. Tyrimo rezultatai parodė, kad personalo valdymo patirtis, organizacijos charakteristikos ir organizacijos veiklos rezultatai turi įtakos kompetencijos struktūrų taikymui organizacijose (Petkevičiūtė, Kaminskytė, 2003).

Pagal J. Sokol (2001) amerikiečio R.E. Bojac suformuotas vadovo kompetencijos modelis yra empirinis, jo požiūrio centre - žmogus. Šį modelį mokslininkas pasiūlė išanalizavęs JAV įmonių praktiką:

1 lentelė:

R. E. Bojac vadybinės kompetencijos modelis

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

Vadovavimas pavaldiniams	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pozityvus dėmesys (mokėjimas ir įgūdžiai); ▪ Kitų žmonių ugdymas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo); ▪ Spontaniškumas (mokėjimas ir įgūdžiai);
Dėmesio skyrimas kitiems	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valdžios panaudojimas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo). ▪ Objektivus suvokimas (mokėjimas ir įgūdžiai); ▪ Savikontrolė (charakterio savybė); ▪ Išstvermingumas ir prisitaikymas (charakterio savybė).
Specializuotos žinios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Specializuotos žinios (socialinis vaidmuo).

Šaltinis: Sokol, J., (2001). Idealaus vadybininko portretas // Vadovo pasaulis, Nr. 9.

Amerikiečio R. E. Bojac asmeninių charakteristikų metodas išskiria "asmeninės kompetencijos blokus", kurie leidžia labai gerai atlikti vadybos funkcijas. Kompetencijos sudedamosios dalys - mokėjimas ir įgūdžiai, elgsenos motyvai ir socialiniai vaidmenys, pagal R. E. Bojac, grupuojamos į penkis blokus; papildomą bloką sudaro specializuotos žinios. Kokios vadybinės kompetencijos charakteristikos įeina į šiuos penkis blokus, parodyta 1 lentelėje.

Pastaruoju metu labai populiarus D. Goleman (2003) emocinės inteligencijos kompetencijos modelis. Jame išskiriamos trys kompetencijos faktorių grupės: emociniai įgūdžiai; kognityviniai įgūdžiai; elgesio įgūdžiai. Šį modelį iliustruoja 2 lentelė.

D. Goleman emocinės kompetencijos modelis

Emociniai įgūdžiai	Kognityviniai įgūdžiai	Elgesio įgūdžiai
<ul style="list-style-type: none"> ▪ gebėjimas atpažinti ir įvardinti jausmus; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ teigiamos nuostatos; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ verbalinio elgesio įgūdžiai;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ gebėjimas išreikšti jausmus; ▪ empatija; ▪ gebėjimas suvaldyti jausmus; ▪ atsparumas stresui; ▪ gebėjimas atskirti poelgius nuo jausmų; ▪ gebėjimas suvaldyti impulsus; ▪ gebėjimas įvertinti jausmų intensyvumą. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ gebėjimas suprasti kito žmogaus perspektyvą; ▪ elgesio normų išmanymas; ▪ adekvatus savęs suvokimas; ▪ vidinis dialogas; ▪ gebėjimas spręsti problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ elgesys, paremtas emociniais ir kognityviniais įgūdžiais; ▪ neverbalinio elgesio įgūdžiai.

Šaltinis: Goleman, D., (2003). Emocinis intelektas. Vilnius: Presvika.

E. Payton (2000) kompetencijos struktūrą modeliuoja išskirdamas tris stambias faktorių ir įgūdžių grupes:

1. Intrapersonaliniai faktoriai:

- savęs vertinimas;
- nuostatos į save ir aplinkinius;
- asmenybės tipas.

2. Interpersonaliniai įgūdžiai:

- socialinė percepcija;
- klausymosi įgūdžiai;
- verbalinio elgesio įgūdžiai;
- neverbalinio elgesio įgūdžiai;
- grįžtamojo ryšio užmezgimo įgūdžiai.

3. Įgūdžiai, įtakojantys veiklą komandoje:

- lyderiavimo savybės;

- konfliktų sprendimo įgūdžiai;
- savikontrolės laipsnis;
- taktiškumas;
- problemų sprendimo įgūdžiai.

Kadangi egzistuoja nemažai požiūrių į vadybinę kompetenciją, nemažai tyrinėtojų (Lindsay, Stuart, 1997; McCredie, Shackleton, 2000; Tett ir kt., 2000), ieškodami optimalaus modelio, siekia apibendrinti anksčiau sukurtus modelius, analizuodami pirmtakų darbus ir taikydami savas metodikas. H. McCredie ir V. Shackleton (2000), susiedami įvairius darbus vadybinės kompetencijos tematika, išskyrė vadybines kompetencijas į vieną hipotetinį modelį (žr.3 lentelę), skirtą padalinio generalinio vadovo kompetencijai matuoti (Petkevičiūtė, Kaminskytė, 2003):

3 lentelė:

H. McCredie ir V. Shackleton hipotetinis vadybinės kompetencijos modelis

Kompetencijos blokai	Kompetencijos
Orientacija į rezultatą	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Laimėjimai; ▪ Energija; ▪ Iniciatyva; ▪ Kontrolė; ▪ Polinkis veikti;
Intelektualiniai sugebėjimai	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analizė; ▪ Platūs pomėgiai;
Tarpasmeniniai sugebėjimai	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direktyvumas ▪ Santykių plėtotė

Lankstumas ir prisitaikymas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integralumas ▪ Pasitikėjimas savo jėgomis ▪ Emocinis ramumas
-----------------------------	--

Šaltinis: Petkevičiūtė, N., Kaminskytė, E., (2003). Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. Pinigų studijos.

Visi paminėti vadybinės kompetencijos modeliai yra saviti, tačiau panašumų juose galima išžvelgti.

Atliekant tyrimą nebuvo orientuojamasi į kurią nors aukščiau paminėtą modelį, kadangi tyrimu norėta išsiaiškinti vadovų savų vadybinių gebėjimų vertinimą, jų formavimo, ugdymo galimybes.

Įvertinti save reikia palyginti savo savybę arba poelgį su perimtais vertinimo standartais bei nustatyti, kiek ši savybė ar poelgis atitinka pasirinktą atskaitos tašką (A. Suslavičius, 1995).

A. Suslavičius (1995) išskiria keturis savęs vertinimo aspektus:

- Įsisąmonintą-neįsisąmonintą;
- Kognityvinį -efektyvų;
- Bendrą-konkretų;
- Realųjį-parodomąjį.

Galimi du neadekvataus savęs vertinimo atvejai:

1. Savęs pervertinimas;
2. Savęs sumenkinimas.

Savęs pervertinimas -tai neadekvačiai aukštesnis savęs vertinimas. Jis pasireiškia pernelyg gera nuomone apie save, nepakankamu aplinkinių įvertinimu, pretenzijomis, maksimalizmu. Save pervertinantis vadovas nepastebi savo trūkumų, neįsisąmonina arba ignoruoja nesėkmes, jų priežastis priskiria išoriniams veiksniams, dėl padarytų klaidų kaltina aplinkinius, neatsižvelgia į jų pastabas ar patarimus. Savikritikos stoka trukdo vadovams kelti sau realius reikalavimus bei tikslus, skatina nerealistines prognozes (pavyzdžiui, net ir patyrę nesėkmę, tokie žmonės planuoja labai aukštus savo būsimos veiklos rezultatus).

Sumenkintas savęs vertinimas - neadekvačiai žemesnis savęs vertinimas, tai savęs pervertinimo priešingybė. Sumenkintai save vertinantis žmogus nepasitiki savimi, jautriai reaguoja į aplinkinių kritiką ar nepritarimą, sunkiai bendrauja, nes yra drovus, nedrąsus. Jis pergyvena dėl savo nesėkmių, klaidų arba trūkumų, vengia veiklos, kurioje yra rungtyniavimo elementų, padidėjusios įtampos sąlygomis jo veiklos produktyvumas ypač sumažėja. Patyrę nesėkmę, tokie žmonės jos priežastis paprastai priskiria vidiniams veiksniams, pradeda negatyviai save vertinti ir panašiai. Dėl minėtų

priežasčių sumenkintas savęs vertinimas neleidžia vadovui kelti sudėtingų, strateginių tikslų, apriboja jo perspektyvas, sumažina socialinį aktyvumą (A. Suslavičius, 1995).

Tiek savęs per aukštas vertinimas, tiek savęs žemas vertinimas neigiamai veikia vadovo vadybinį darbą. Visais atvejais neadekvatus savęs vertinimas gali sukelti įvairių elgesio nukrypimų, o tai įtakoja neefektyvią vadybinę veiklą.

Be to, anot N. Petkevičiūtės ir E. Kaminskytės: „Plačiai paplitę vadybinės kompetencijos modeliai, yra kritikuojami“ (Petkevičiūtė, Kaminskytė, 2003):

1. Dauguma kompetencijos modelių yra statiški.
2. Aprašo tik pamatuojamus elgsenos ir vadybos praktikos aspektus ir visiškai netinka tokiems dalykams, kaip nuomonės ar kūryba, aprašyti. Gerų vadybininkų veikloje apstu tokių elementų, kaip humoras, įtaka, kūryba, vaizduotė, o jiems įvertinti priemonių nėra. Vadybos mokslas neskiria dėmesio šioms savybėms, kurios sudaro vadybos meną. Taigi šie kompetencijos modeliai neparodo gyvenimo sudėtingumo ir spalvingumo.
3. Kompetencijos tyrimai sutelkti į dabartį, nenurodyta, kokių kompetencijos sudedamųjų dalių reikės vėliau, pasikeitus aplinkybėms.
4. Požiūris į vadybą kompetencijos požiūriu pagrįstas pačių vadybininkų supratimu apie savo veiklą. Modeliai yra pagrįsti informacija, gauta iš pačių vadovų. Vadinas, į geros praktikos normatyvų aprašus gali būti įtraukta nemažai subjektyvių, kartais intuityvių, atsitiktinių elgsenos elementų.
5. Kompetencijos modeliuose nėra takoskyros tarp aprašomųjų ir nurodomųjų metodų. Pavyzdžiui, jau minėtas hipotetinis modelis, pagrįstas funkcinė realios veiklos analize, yra aprašomasis, tačiau kartu jis nustato veiklos standartus – vadinasi, yra nurodomasis.

1.4. Kompetencijų rūšys

Kompetencijos sąvoka tradicinėje personalo vadyboje siejama su individo perspektyva. Kompetencijos vystymas siejamas su kvalifikacijos kėlimu ir su reikalavimais individams, bendradarbiams, o ne su organizaciniu mokymo procesu, kurio tikslas, pvz., veiklos stabilizavimas. Tradicinės personalo vadybos požiūriu, kompetencija – tai žinios ir gebėjimas. Kompetencija formuojama, atsižvelgiant į dabartinę ir busimąją veiklą.

J. Pikūnas (1990) išskiria tokias kompetencijų rūšis:

- *Fizinė kompetencija* apima fizinį atsparumą bei sveikatingumą, higieniškus įpročius, efektingą medicinos panaudojimą sveikatai išlaikyti bei atitinkamą fizinio darbo ar mankštos programą širdies stiprumui palaikyti bei svoriui kontroliuoti.

- *Intelektualinė kompetencija* remiasi efektingu mokymusi, kas yra reikalinga ir naudinga, apgalvotų problemų sprendimu ir logiškų dalykų nagrinėjimu bei sugebėjimu apsispręsti.
- *Emocinė kompetencija* remiasi sugebėjimu mylėti ir būti mylimam, o taip pat sėkmingai išreikšti jausmus, nusiteikimus, emocines problemas, kad būtų jaučiamas emocinis pasitikėjimas ir saugumas.
- *Socialinė kompetencija* reiškia sugebėjimą draugiškai sugyventi su kitais asmenimis ir grupėmis, palaikyti patenkinamus bei sėkmingus ilgalaikius tarpasmeninius ryšius.
- *Darbingumo kompetencija* sudaro įgijimas tų sugebėjimų kurie yra reikalingi tinkamam darbo, tarnybos ar profesijos pareigų atlikimui. Asmeninis noras panaudoti savo sugebėjimus darbo sėkmingumui pakelti yra šios kompetencijos integrali dalis.
- *Moralinė kompetencija* įgyjama suvaldant narcisizmo, hedonizmo ir apskritai visokius malonumo potraukius ir žengiant aukštesnį virš „įstatymo ir tvarkos " orientacijos link gyvenimo stiliaus, kuri apibrėžia universalūs doros principai bei vertybės (Pikūnas, 1990).

Vėliau, J. Pikūnas, A. Palujauskienė teigė, kad norint pademonstruoti aktualizavimąsi bei visapusišką subrendimą, reikia įgyti kompetenciją daugelyje sričių. Autoriai akcentavo fizinę, intelektinę, emocinę, socialinę, techninę, moralinę, religinę kompetencijas (Pikūnas, Palujauskienė, (2000).

Pagal A. Baležentį, J. Ernpfenbeck dar išskiria asmeninę bei veiklos kompetenciją. D. Stukaitė vietoj profesinės kompetencijos įvardija specialybines kompetencijas, vietoj veiklos kompetencijos – valdymo (Baležentis, 2006).

Efektyvus vadovo funkcijų atlikimas reikalauja įvairios kompetencijos, atsižvelgiant į veiklos pobūdį, organizacijos ypatumus, vadovo lygį ir panašiai. Dažniausiai išskiriama:

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

J. Juralavičienė (2003) pastebėjo, kad F.V.Looy išskiria tris kompetencijos lygius, apimančius *asmens elgesį, techninę kompetenciją* (įgūdžiai, žinios) ir *asmenines charakteristikas* (motyvacija, asmeninės savybės). Elgesiui priskiriamos kompetencijos, apima su elgesiu susijusias savybes (mandagumą, draugiškumą). Prie techninės kompetencijos autorius priskiria žinias ir įgūdžius, reikalingas tam tikram darbui atlikti, o asmenines charakteristikas sieja su motyvacijų, savybių ir savęs suvokimo kompleksu (Juralavičienė, 2003).

Devintame dešimtmetyje svarbiausia sąlyga tapo tokių kvalifikuotų darbuotojų, arba ekspertų, rengimas, kurie galėtų planuoti, veikti ir nuolat reflektuoti atliekamą darbą. Šis gebėjimas Vokietijoje vadinamas veiklos kompetencija ir leidžia specialistui susidoroti su veiklos sferoje atsirandančių užduočių įvairove (Buck, 2002). Autorius išskiria šias kompetencijas:

- Asmeninė kompetencija – gebėjimas būti disciplinuotam, laikytis organizacijos nustatytų tikslų ir vadovautis jo interesais;
- Socialinė kompetencija – gebėjimu bendradarbiauti profesinių santykių srityje siekiant organizacijos tikslų;
- Metodinė kompetencija – gebėjimu savarankiškai planuoti, vykdyti ir kontroliuoti visas priemones, reikalingas siekiamam tikslui efektyviai įgyvendinti.

Kadangi anot A. Baleženčio kompetencijos pagrindas yra gebėjimai, atitinkamai išskirtini: asmeniniai, socialiniai ir profesiniai gebėjimai; to pagrindu, tikslinga išskirti atskiras kompetencijų rūšis: asmenybines, socialines ir profesines kompetencijas.

1.4.1. Asmenybinės kompetencijos konstruktas

Asmenybinei kompetencijai, kuriai priskirtini žmogaus savęs pažinimo, savęs pristatymo, savo įvaizdžio plėtotės ir kiti gebėjimai, turėtų būti skiriamas ypatingas dėmesys, nes tai asmenybės formavimosi pagrindai. Asmeninė kompetencija būtina planuojant savąją karjerą, renkantis veiklą ir profesiją. Kuo geriau žmogus pažįsta savo prigimtį, savo giliausius troškimus ir norus, tuo natūralesnis tampa jo vertybių ir karjeros kelio pasirinkimas. Asmenybinė kompetencija yra įrankis kitoms – socialinei ir profesinei – kompetencijoms ugdytis.

Asmenybinę kompetenciją sudarantys gebėjimai sąlyginai skirstomi į dvi grupes: *savęs pažinimo* ir *savęs pristatymo*. Pirmoji grupė apima visą eilę į save nukreiptų gebėjimų: savianalizės, refleksijos, pozityvaus realiojo savęs priėmimo ir kt., kurie susiję su žiniomis apie asmenybę, tų žinių taikymu savęs pažinimui bei tobulinimui. Antrąją - savęs pristatymo - gebėjimų grupę sudaro į aplinką nukreipti gebėjimai: prisistatyti, atskleidžiant savo, kaip asmenybės, ypatumus (šis gebėjimas labai svarbus įsidarbinant, dirbant projektinėse grupėse ir kt.), pristatyti savo veiklos procesą bei rezultatą. Praktika rodo, kad lietuviams ypatingai stinga prezentacinių gebėjimų, ir visuomenėje dar nesusiformavęs teigiamas požiūris į juos.

Asmenybę charakterizuoja jos santykiai su tikrove, pirmiausiai su žmonėmis. Aktyvi žmogaus veikla kolektyve, santykiai su kitais jos nariais formuoja asmenybės individualias savybes, kurios charakterizuoja žmogų. Susiformavusios asmenybės savybės lemia žmogaus veiklą (Lapė, 1980).

Anot J. Lapės, asmenybės struktūrą sudaro: jos kryptingumas, temperamentas, charakteris ir sugebėjimai.

Asmenybės kryptingumą lemia poreikiai, interesai, idealai, pasaulėžiūra, įsitikinimai, t.y. visa žmogaus veikla, nukreipianti jį tikslų siekimui.

Veiklos tikslo siekimas yra valingo pasiryžimo pagrindas, t.y. pasiryžimas remiasi siekiamąjį tikslo vertybe (Kralikauskas, 1993).

Pagal A. Seilių (1998), JAV mokslininkai, valdymo konsultantai R. Bleik ir DŽ. Mouton įrodė, kad tik tokios ir tik tokia eilės tvarka, ir tik vienodo kiekio būtinos vadovo savybės yra:

- Iniciatyvumas;
- Informuotumas;
- Savo nuomonės gynimas;
- Konfliktinių situacijų sprendimas;
- Kritinė analizė (Bleik, R., Morton, Dž., 1990) (Seilius, 1997).

Šios teorijos valdymo turinį sudaro vadovo siekis įgyvendinti tam tikrus tikslus, paveikiant supančią socialinę ir materialinę aplinką. Tikslo siekimas yra kryptinga veikla. Ji neįmanoma be kryptingo žmogaus judesio.

Žmogaus kryptingumo ypatybės yra: tam tikras jo lygis, platumas, intensyvumas, pastovumas ir veiksmingumas. Kryptingumo lygis parodo žmogaus veiklos visuomeninę reikšmę, jo moralinį veidą. Platumas siejamas su veiklos sfera, interesais: vieni interesai labai platūs, kitų veiklą lemia siauri, primityvūs poreikiai (pavalgyti, išsimiegoti ir pan.). Asmenybės kryptingumo intensyvumas susijęs su emocijomis ir gali svyruoti nuo visiško abejingumo ir neiškių potraukių iki aistringų įsisąmonintų veiklos tikslų siekimo. Kryptingumas yra susijęs su žmogaus valia, jo pastovumą rodo veiklos trukmė. Svarbiausia kryptingumo savybė – veiksmingumas, t.y. žmogaus aktyvumas siekiant užsibrėžtų tikslų (Lapė, 1980).

Asmenybės kryptingumas turi didelę reikšmę žmogaus gamybinei veiklai. Pagal požiūrį į darbą, žmonės skirstomi į:

- darbo entuziastai, kurie labai domisi savo darbu ir jį myli;
- sąžiningi darbuotojai ir vadovai, dorai ir su noru atliekantys savo pareigas; Jie darbe dažnai pasiekia gerų rezultatų, tačiau jie neišskiria darbo prie būtiniausių poreikių ir tai dėl jo nesiaukoja, kaip darbo entuziastai.
- darbuotojai, taip pat ir vadovai, atliekantys savo darbą nenoromis, iš būtinumo;
- žmonės, nemėgstantys dirbti, tingūs, labiau vertinantys „lengvą gyvenimą“. Šiai grupei priklauso ir tie, kurie dedasi daug dirbą, nors iš tiesų savo darbą užkrauną kitiems.
- kadangi žmogaus asmenybė turi nemažai įtakos ir jo darbui, ir neretai nulemia organizacijos sėkmę, svarbu analizuoti vadovų asmenybę.

Psichologai analizuodami asmenybę, paprastai iškelia tris pagrindinius klausimus (Kasiulis, Barvydienė, 2001):

- Ką asmenybė vertina ir ko ji siekia?
- Ką ji sugeba?
- Kokia ji?

Vadovo poreikiai, savybės ir kompetencija yra sudėtingi tačiau įvardijami, jie gali skirtis savo laipsniu, bet ne pasireiškimo esme.

Asmenybės nuostatos yra pagrįstos *vertybių sistema*, kuri nusako, ko žmogus siekia. Ji tartum prognozuoja visą žmogaus veiklą, lemia svarbiausia elgesio kryptį.

Vertybės- tai pagrindiniai įsitikinimai ir prielaidos apie verslo, tikslų, žmonių ir organizacijos ryšių esmę, Jos lemia norimus galutinius tikslus bei vizijas (V. Kučinskas, 2003).

Kiekvienas vadovas pasirenka, kaip ir ką daryti. Tai, kas vadovui atrodo svarbu ir teisinga, turi didelės įtakos ir jo, ir pavaldinių gyvenimo kokybei. Pasak V.Kučinsko: „Vertybes taip pat galima apibūdinti kaip pasirinkimą to, kas yra svarbu ir verta dėmesio bei pastangų. Vertybės yra nematomos, tad sunkiai suprantamos.“

Vertybių išsiaiškinimo sau pačiam procesas yra ilgalaikis ir sudėtingas, tačiau būtinas, kad taptum atsakingas už jų gyvavimą. Tai ypač svarbu vadovams, kurie priima strateginius sprendimus, sprendžia principines problemas, yra atsakingi už savo pavaldinių tobulėjimą.

Vadovai, kuriems neaiškūs prioritetai, veiklos prasmė bei vertybės, neturi tvirto savo veiksmų pagrindo, linkę priimti spontaniškus, vienadienius sprendimus, taip užprogramuodami nesėkmingą veiklą.

Laikui bėgant, dėl naujo patyrimo bei senų vertybių neadekvatumo situacijai, dabarties reikalavimams, vertybės keičiasi. Tačiau visada lieka svarbus jų įvardijimo, išsiaiškinimo bei įgyvendinimo procesas.

Asmeninės vertybės pasireiškia būtent nuostatomis. Nesigilinant į nuostatų formavimosi mechanizmą, reikėtų akcentuoti vadovo nuostatų į kitus ir į save esmę bei jų įtaką vadovo priimamiems sprendimams. Svarbiausias vadovo nuostatų sistemos reikalavimas yra: mąstymas, egzistencijos pozicijos, požiūrio į save ir požiūrio į situaciją pozityvumas (Kasiulis, Barvydienė, 2001).

Vadovo vertybių sistema yra glaudžiai susijusi su visos organizacijos vertybių sistema. Tad organizacija gali ir netgi privalo keisti darbuotojų vertybes moralizuodama, įvardindama kažką kaip gėrį, kažką – kaip blogį, vadovaudamasi autoritetais. Organizacijos vadovai, administracija gali keisti pavaldinių vertybes savo asmeniniu pavyzdžiu (kas nors juo paseks). Tada jos tampa asmeninėmis prioritetinėmis, nuosekliomis, patvariomis. Jos perkainojamos, įvertinamos, priimamos arba atmetamos (V. Kučinskas, 2003).

Pirmasis apie žmogaus temperamento ypatumus kalbėjo senovės graikų gydytojas Hipokratas. Jis išskyrė keturis pagrindinius temperamento tipus: sangvinikas, cholericas, flegmatikas ir melancholikas.

Anot J.Lapès *temperamentas* – tai individuali žmogaus ypatybė, kuri jo elgesį daro tipišką, būdingą tik jam (Lapė, 1980).

Autorius mano, kad žmogaus temperamento savybėms būdinga tai, kad jos:

- Skirtingai nuo motyvų ir psichinių būsenų, lieka tokios pačios įvairiausiose veiklos rūšyse, siekiant skirtingų tikslų, pavyzdžiui, darbe, sporte, žaidimuose ir pan.
- Išlieka reliatyviai pastovios, vienodos visą žmogaus gyvenimą arba didesnę jo dalį.
- Įvairios žmogaus temperamento savybės jungiasi tarpusavyje ne atsitiktinai, o dėsningai ir sudaro tam tikrą organizaciją, struktūrą, kuri nusako temperamento tipą.

Psichologiškai temperamentą apibūdina šios savybės:

- Jautrumas – mažiausi išorinės aplinkos dirgikliai sukeltys jautrumą;
- Reaktyvumas – žmogaus emociniai išgyvenimai skatinami išorinės aplinkos;
- Aktyvumas – žmogaus aktyvumas veikiant išorinį pasaulį;
- Reaktyvumo ir aktyvumo santykis – kas daugiau nulemia žmogaus elgesį, ar išoriniai dirgikliai, ar vidinės nuotaikos;
- Reakcijos tempas – psichinių reakcijų ir procesų trukmė;
- Plastiškumas ir frigidiskumas – žmogaus prisitaikymas prie išorinių aplinkos pokyčių;
- Ekstravertiškumas ir intravertiškumas – tai padidėjusi žmogaus reakcija ir dėmesys dabarčiai, momento išoriniams įspūdžiams ir atvirkščiai, praeities ir ateities vaizdams bei mintims.

Trumpai apibendrinami keturi temperamento tipai:

Sangvinikas. Padidėjęs reaktyvumas. Dažnai juokiasi, bet ir greitai moka supykti, gyvai ir emociškai reaguoja į viską, kas patraukia jo dėmesį. Aktyvus, energingas, darbingas. Jausmai, norai ir interesai labai nepastovūs. Greitai įgyja įgūdžius ir juos pertvarko. Lankstaus proto. Ekstravertas.

Cholericas. Būdingas mažas jautrumas, didelis reaktyvumas ir aktyvumas, tačiau reaktyvumas viršija aktyvumą, todėl yra nesantūrus, nesitvardantis, nekantrus ir ūmus. Norai ir interesai pakankamai pastovūs, atkaklus, sunkiai perkelia dėmesį.

Flegmatikas. Nejautrus, neemocingas, todėl sunku pralinksinti supykinti arba nuliūdinti. Išlieka ramus net kai spaudžia didesnės problemos. Energingas bei ištvermingas darbe. Aktyvumas aiškiai dominuoja prieš mažą reaktyvumą. Būdingas kantrumas ir šaltakraujiškumas. Nelengvai prisitaiko prie naujų sąlygų, sunkiau pakeisti įgūdžius ir įpročius. Intravertiškas. Menkai reaguoja į išorinius dirgiklius.

Melancholikas. Labai jautrus, lengvai gali pravirkti, greitai išsikeičia. Reaktyvumas silpnas. Mažai aktyvus, nepasitiki savimi, drovus, neenergingas ir neatkaklus. Dėmesys nepastovus, lengvai atitraukiamas. Lėtų psichinių procesų. Intravertas.

Charakteris – pastovių žmogaus elgesio ypatumų visuma, kuri išreiškia jo santykius su kitais žmonėmis ir pačiu savimi, savo veiksmis. Charakteris nėra įgimtas, bet formuojasi įgimtų nervų sistemos ir kitų savybių pagrindu (V. Kučinskas, 2003).

Pažindami žmogaus charakterį, galime numatyti, kaip jis pasielgs tam tikromis aplinkybėmis ir ko iš jo galima tikėtis. Jei žmogus priklauso ne tiek nuo savo vidinių savybių, kiek nuo išorinių sąlygų, sakome, kad jis silpno charakterio ir atvirkščiai.

Charakterio savybės žmogaus veikloje reiškiasi įvairiai. Jos rodo asmenybės požiūrį į:

- Pasaulį, tikrovės reiškinius, visuomenę. Tai žmogaus principingumas arba jo stoka, optimizmas arba pesimizmas ir t.t.
- Kitus žmones ir visuomenę: kolektyviškumas ir individualizmas, egoizmas ir humaniškumas, jautrumas ir abejingumas, žiaurumas ir gerumas, švelnumas ir šiurkštumas, teisingumas ir neteisingumas, pasitikėjimas ir įtarumas, atvirumas ir uždarumas, ir t.t.
- Darbą: darbštumas ir tingumas, kruopštumas ir aplaidumas, iniciatyvumas ir nerangumas (inertiškumas), novatoriškumas ir konservatizmas, taupumas ir šykštumas ir kt.
- Patį save: reiklumas sau ir abejingumas, kuklumas ir išpuikimas, išdidumas, savikritiškumas ir jo stoka, savigarbos jausmas ir kt.

Asmenybės individualios savybės, nusakančios charakterį ir leidžiančios nuspėti žmogaus elgesį tam tikromis sąlygomis, vadinamos charakterio bruožais. Jie skirstomi į tris pagrindines grupes (Lapė, 1980):

- Moraliniai (jautrumas, sąžiningumas, atidumas);
- Valingieji (ryžtingumas, atkaklumas, santūrumas);
- Emociniai (švelnumas, staigumas ir pan.).

Charakterį sudaro kur kas daugiau asmenybės bruožų (net 1753), kurie yra tarpusavyje susiję ir sudaro tam tikrus kompleksus (V. Kučinskas, 2003).

Pagal Jacikevičių charakterio kompleksą „valdymas – paklusnumas“ sudaro tokios prieštaraujančių charakterio bruožų poros:

- pasitikįs savimi – nepasitikįs;
- pagyrūniškas – kuklus;
- agresyvus – paslaugus;
- kerštingas – nuolankus;

- energingas – ramus;
- nuotykių mėgėjas – baikštus;
- išdidus – paprastas;
- abejingas visuomenei – tradicijų šalininkas;
- uždaras – atviras.

Pagal V. Kučinską *sėkmingai dirbančių vadovų charakterio bruožus* tiksliausiai apibūdino P.C.McGraw (V. Kučinskas, 2003):

1. *Ižvalgumas*. Linę laimėti vadovai pasiekia tai, ko nori, nes tiksliai žino savo norus. Jie tai mato, jaučia nuolat nešioja tai savo mintyse ir širdyje. Jie taip gerai įsivaizduoja ko nori, kad gali mintyse nusikelti į tą momentą, kai jau bus to pasiekę, ir apibūdinti tai taip, tarsi viskas būtų jau įvykę. Daugeli žmonių nedrįsta net pagalvoti apie tai, ką jie norėtų turėti, nes bijo, kad nepasiseks ir teks nusivilti. Linę nugalėti vadovai neturi šios baimės. Jie gali įsivaizduoti savo pergalės momentą, jį gyvai ir detalai aprašyti. Jie žino ne tik, kad tai įvyks, bet ir kaip tai pakeis jų gyvenimą. Jie *aiškiai mato savo tikslą*, ir tai padeda jiems to siekti.

2. *Strategija*. Vadovai linę pasiekti tai, ko trokšta, turi gerai apgalvotą strategiją, padedančią įgyvendinti jų *tikslus*. Jie turi planą, veiksmų schemą ir nustatytą terminą. Žino, ką, kada ir kokia tvarka turi daryti. Svarbu tai, kad jie viską užsirašo. Dažnai tokius žmones galima pamatyti su kalendoriais, užrašų knygelėmis, planais bei kitomis priemonėmis. Į jų strategiją įtraukiamas ir galimybių bei kliūčių, kurias turi įveikti, vertinimas. Užrašyta strategija ir aiškiai įsivaizduojamas tikslas leidžia jiems nenukrypti, nesusigundyti kitais dalykais, jeigu šie nėra įtraukti į planus. *Siekdami užsibrėžto tikslo* jie vengia visko, kas galėtų sutrukdyti pasiekti finišo liniją.

3. *Aistringumas*. Vadovai, linę nugalėti, elgiasi aistringai. Siekiamas tikslas juos įkvepia. Jie veikia labai energingai. Noras kažką pasiekti užvaldo, ir jie pasiekia, ko trokšta. Tokie vadovai nemano, kad tikslo siekimas – sunkus darbas, jis jų nevargina. *Tikslo siekimas jiems teikia džiaugsmo*. Šie vadovai, siekdami tikslo, mažai miega. Toks aistringumas yra užkrečiamas. Aplinkiniai taip pat pradeda aistringai siekti tikslų.

4. *Tiesa*. Nugalėti linę vadovai be reikalo nefantazuoja ir neprasimano nebūtų dalykų. Jie reikalauja teisybės iš savęs ir aplinkinių, yra linę kritiškai žvelgti į save, bet neapgaudinėti. *Jie priima įvairiausią informaciją*, nes bet kokia informacija gal būti naudinga. Šie vadovai puikiai žino, kas ir kokie jie yra, ir jų strategija pagrįsta šia tiesa. Jie neapgaudinėja savęs, nes labai gerai supranta, kad tik tiesa padaro jų tikslus pasiekiamus. Jie mąsto taip: „Jeigu aš žinau, kur slypi problema, galiu kažką daryti, kad ją išspręščiau“.

5. *Lankstumas*. Nugalėti linę vadovai supranta, kad gyvenimo kelias yra ne rožėmis klotas. Jie supranta ir tai, kad net labai gerai apsvaistytus planus kartais tenka keisti. Šie vadovai *yra labai lankstūs*: jie linę laikyti kažkokio vienintelio elgesio ar mąstymo modelio, *lengvai priima*

pokyčius. Jeigu veiksmingas elgesys A, jie vadovaujasi juo, jeigu mato, kad veiksmingas elgesys yra B, *keis savo elgesį*. Jie lankstūs, bet nepalaužiami. Tokie vadovai labiausiai vertina pasiektus rezultatus, o ne savo veiksmus ar troškimus, todėl yra pasirengę klysti, keistis ar net pradėti viską iš naujo.

6. *Rizika*. Laimėti linkę vadovai yra pasirengę rizikuoti. Ta nereiškia, kad jie elgiasi neprotingai, nemąsto apie padarinius, kad dėl savo tikslo gali nepagrįstai rizikuoti. Tai tik reiškia, kad gali atsisakyti to, kas atrodo patogiu, ir pradėti ieškoti kažko naujo. Jie *nebijo nežinomybės ir atsisako įprasto, saugaus gyvenimo, kad pasiektų daugiau*. Vadinasi, yra pasirengęs pripažinti, kad jiems neužtenka to, ką turi, net žinodami, kad kažką pakeitę gali pralaimėti.

7. *Branduolys*. Nugalėti linkę vadovai nėra vieniši. Nugalėtojai supranta, jog tokiais tampa dėl to, kad aplinkiniai nuoširdžiai trokšta jų pergalės, supranta, kad reikia suburti apie save žmones, su kuriais galima nuoširdžiai bendrauti. Jie renkasi darbuotojus, turinčius tokių sugebėjimų ir galimybių, kurių neturi patys. Tokie vadovai norėdami padėti, visada gali pasakyti teisybę. Labai svarbu suburti patikimų pagalbininkų branduolį - taip elgdamiesi laimėtojai ne tik duoda, bet ir gauna.

8. *Veiksmingumas*. Nugalėti linkę vadovai imasi svarbių ir kryptingų veiksmų. Jie nėra tokie, kurie pasaulį keičia tik savo vaizduotėje ir nieko nedaro tikrovėje. Jie nebijo rizikuoti ir yra pasirengę veikti. Kažką pradėję daro tai nuosekliai. Jie neišsigąsta, jei iš karto nepavyksta pasiekti gerų rezultatų, nes supranta, kad niekas nepasiekama lengvai. Gerai jei kažkas pasiekama iš pirmo karto, bet jei net ir iš dešimto, vis tiek neblogai.

9. *Pirmenybė*. Nugalėti linkę vadovai kai kuriems dalykams teikia pirmenybę. Jie taip suplanuoja savo laiką, kad dėmesys nenukryptų į antrą, trečią ar ketvirtą prioritetą, kai dėmesio reikia pirmajam. Jeigu staiga dienos viduryje suvokia, kad daro kažką kitą, o ne tą, ką turėtų daryti, jie sustoja ir grįžta prie savo pirmojo prioriteto. Tokie vadovai labai atidžiai renkasi prioritetus, nes atsižvelgdami į juos organizuoja savo gyvenimą. Jie nenukrypsta nuo to, ką yra užsibrėžę, ir prieš pereidami prie kitų dalykų, atlieka svarbiausius darbus.

10. *Mokėjimas valdytis*. Nors visiems devyniems prieš tai aprašytiems dalykams, iš kurių susideda sėkmė, mokėjimas valdytis yra privalomas, vis dėl to tai yra ypatingas bruožas. Nugalėti linkę vadovai nuoširdžiai rūpinasi savimi, kaip individualybe. Jie turi visas svarbiausias galimybes siekti tikslų. *Jiems labai rūpi jų fizinė, emocinė, dvasinė bei protinė būklė*, stengiasi laikytis taip, kad nepritrūktų jėgų, siekdami konkreto tikslo nepasiduoda aistroms tiek, kad pamirštų kitas gyvenimo sritis. Jiems rūpi ir kiti užsiėmimai, poilsis, šeima. Paprastai jie nedirba alinančio darbo, nebendrauja su nepriimtinais žmonėmis. *Gebantys valdytis vadovai* yra pasirengę ištaisyti padėtį arba imtis kažko kito. Jie negriauna savo gyvenimo. Šie žmonės rūpinasi savimi, nes siekdami

tikslų, savimi ir tegali pasikliauti. Šie pagrindiniai bruožai būdingi ne tik iškiliems, bet ir eiliniams vadovams, kiekvienam žmogui.

1.4.2. Socialinės kompetencijos konstruktas

Socialinės kompetencijos sąvoka nusako socialinį asmenybės elgesį ir išreiškia individo funkcionavimą tam tikromis socialinėmis situacijomis. Dažniausiai individo socialinės kompetencijos matais yra laikomi jo socialiniai įgūdžiai, gebėjimas siekti tikslų ir (arba) individo tarpasmeninių santykių kokybė. Pagal R. Lekavičienę, D. Goleman (1998,1999) mano, kad socialinė kompetencija yra gebėjimas užmegzti kontaktus, palaikyti tvirtus santykius. Socialiai kompetentingas vadovas sugeba suformuoti grupes, joms vadovauti, geba įtikinti ir patraukti kitus. Anot R. Lekavičienės W. Emmons ir D. Klinger (1989) teigia, kad socialinė kompetencija apima kūrybiškumą ir energingumą ieškant aplinkos, kurioje žmogus galėtų realizuoti asmeninius siekius, atkakliai laikytis to, kas jam rūpi šiuo metu. Tai sugebėjimas pasiekti tikslus ir adaptuotis.

Panašus ir N. Cantor, W. Mischel ir S. H. Swartz (1982) požiūris, kad socialinę kompetenciją sudaro noras aptarti tikslus ir planus bei sugebėjimus, juos priderinti prie galimybių, kurias teikia egzistuojanti socialinė aplinka (Lekavičienė, 2002).

M. Argyle (1996) išskiria socialinius įgūdžius, ir kaip svarbiausią – gebėjimą įtakoti ir kontroliuoti kitus žmones, kai tai nesusiėję su agresijos pasireiškimu.

Tai galėtų būti: gebėjimas paprašyti paslaugos, reikšti jausmus, gebėti inicijuoti, palaikyti ir baigti pokalbį.

Socialinė kompetencija apima daug ir įvairių *gebėjimų*, kuriuos galima sugrupuoti taip: *bendravimo, įtakos aplinkiniams, mokymo ir lavinimo, grupių formavimo ir vystymo, gebėjimų veikti socialinėje aplinkoje.*

Socialiniai gebėjimai – sudėtinė bendrųjų gebėjimų dalis, padedanti žmonėms bendrauti ir bendradarbiauti įprastoje aplinkoje bei profesinėje veikloje. Socialiniams gebėjimams priskiriamas socialinis aktyvumas ir teisingumas, tarpasmeninis, kalbinis ir kultūrinis bendravimas bei bendradarbiavimas, pareiškumas, atsakomybė (Pukelis, Pileičikienė, 2005).

Bendravimo gebėjimai – pakankamai plati sąvoka, apimanti argumentuoto kalbėjimo, klausymosi, kito žmogaus pažinimo, konfliktų sprendimo, derėjimosi (dalykinio ginčo) ir kitus įgūdžius. D. Mehl (1995), pagal R. Lekavičienę, kompetentingu laiko žmogų, kuris turi „laisvo bendravimo gebėjimus formaliose ir neformaliose tarpusavio sąveikose (Lekavičienė, 2000).

Bendravimas, tai sąveika tarp žmonių, natūraliai vyksta bet kurioje žmonių grupėje, todėl, atrodytų, bendravimo gebėjimų specialiai ugdyti nereikia. Tačiau taip nėra. Būtinai tam tikros žinios ir

galimybė jas taikyti, analizuoti savo bei kitų bendravimo patirtį ir mokytis iš jos. Bendravimo gebėjimai ugdomi, kai:

- teikiama komunikacinių ir elgesio kultūros žinių;
- dažnai tenka įvairias užduotis atlikti komandoje;
- kai argumentuotai kalbama, kultūringai diskutuojama,
- tenka patiems vertinti savo elgesį.

Įtakos aplinkiniams, mokymo ir lavinimo, grupių formavimo gebėjimai – tai tikslingai veikiant grupėje (ir komandoje) būtini gebėjimai, kurie gali būti įvardinti kaip komandų kūrimo, komandinio darbo, įvairių vaidmenų atlikimo, tarpgrupinės kooperacijos įgūdžiai. Šie gebėjimai ugdomi, kai:

- teikiama žinių apie bendradarbiavimą ir komandinį darbą;
- mokymosi veikla organizuojama mažose grupelėse;
- atliekama projektinė veikla;
- skatinamas bendradarbiavimas;
- vertinamas grupės darbo rezultatas ir kiekvieno individualus indėlis.

Veikimas socialinėje aplinkoje, kaip socialinės kompetencijos dalis, gali būti apibūdinamas kaip gebėjimas pažinti aplinką ir joje veikti. Karjeros sėkmė priklauso nuo gebėjimo veikti aplinkoje.

Veikimo socialinėje aplinkoje gebėjimai ugdomi, kai:

- skatinamos visuomeninės iniciatyvos;
- teikiama žinių apie visuomenėje vykstančius procesus, artimąją ir tolimąją socialinę aplinką;

Taigi, pagal Lekavičienę, galima išskirti du pagrindinius aspektus, kuriais galima remtis nagrinėjant socialinę kompetenciją. Tai „aš“ aspektas – asmenybės santykis su savimi, aspektas „kiti“ – asmenybės santykis su aplinkiniais. Aspektas „aš“ apima jausmų, poreikių pažinimą, emocinę savireguliaciją, savęs supratimą. „Kiti“ aspektas – gebėjimas užmegzti kontaktus, gebėjimas daryti įtaką, tarpusavio santykiai (Lekavičienė, 1999).

1.4.3. Profesinės kompetencijos konstruktas

Profesinę kompetenciją sudaro specifiniai profesiniai gebėjimai bei gebėjimai ir savybės, susiję su žmogaus darbine veikla.

Profesinė kompetencija – būtinų darbo uždaviniui ar vaidmeniui atlikti mokėjimo įgūdžių, žinių ir gebėjimų derinys (Sokol, 2001).

L. Jovaišos (1993) pateikiamoje darbinės kompetencijos sąvokoje teigiama, kad tai yra gebėjimas pagal kvalifikaciją, įgūdžius, žinias gerai atlikti veiklą, tai įgaliojimų turėjimas ką nors daryti; labai kvalifikuotas žinojimas.

Profesinės kompetencijos sąvoka tiek akademinėje literatūroje, tiek kasdieninėse diskusijose paprastai yra vartojama plataus diapazono sugebėjimams, kurie yra vienaip ar kitaip susiję su mūsų patirtimi: meistriškumu, specializacija, inteligentiškumu ir problemų sprendimu, apibūdinti.

Problemų sprendimas, sprendimų priėmimas, kūrybiškumas – svarbūs vadovo kognityvinės veiklos aspektai, turintys nemažą įtaką darbo ir karjeros sėkmei. Įvairūs autoriai yra gilinęsi į individualius problemų sprendimo, sprendimų priėmimo skirtumus. Daugiausiai dėmesio iki šiol skirta nevienodo lygio žmonių gebėjimams išvelgti ir formuluoti problemas, generuoti daug skirtingų bei originalių idėjų, greitai keisti mąstymo kryptį ir pan. Bene nuosekliausiai šią idėją išplėtojo britų organizacinės psichologijos atstovas M. J. Kirton. Savo požiūrį jis vadina adaptyvumo–novatoriškumo teorija. Šiuo metu užsienio šalyse ja gana plačiai remiamasi konsultuojant organizacijos pokyčių valdymo, komandų formavimo, konfliktų sprendimo ir kitais klausimais. Lietuvoje šis požiūris kol kas dar mažai žinomas, todėl pirmiausia trumpai apie jį.

XX a. septintojo dešimtmečio pradžioje M. J. Kirton, gilindamasis į naujovių diegimo organizacijose procesus, nustatė, kad nemažą įtaką jų sėkmei turi atsakingų darbuotojų asmenybės ypatumai. Net kai visi sutinka, jog atėjo laikas pokyčiams, iškyla nesutarimų dėl to, ar jie turi vykti staiga, ar palaipsniui, kaip jiems turi būti pasirengta ir pan. M. J. Kirton pastebėjo, kad žmonės tokiose situacijose elgiasi dvejopai: vieni pasisako už radikalias permainas, kiti palaiko nuosaikius žingsnius, kurių padarinius nesunku numatyti. Toliau tyrinėdamas šią problemą, taip pat remdamasis kitų autorių (pvz., C. Rogers, M. Weber, R. K. Merton) pastebėjimais M. J. Kirton (1984; 2000 a) įvardijo du *problemų sprendimo, sprendimų priėmimo ir kūrybingumo* stilius (trumpindamos toliau jį vadinsime problemų sprendimo stiliumi): adaptyvųjį ir novatorišką (anglų k. – adaptive ir innovative). Paprastai vienas kuris nors iš jų žmogui yra labiau priimtinas. M. J. Kirton laikosi nuostatos, kad ilgą laiką, dažnai ir įvairiomis situacijomis pasikartojantį žmogaus elgesį galima laikyti vidinių jo savybių išraiška. Taigi atsižvelgiant į tai, kokia problemų sprendimo ir sprendimų priėmimo strategija priimtinesnė, galima skirti du žmonių tipus: „adaptyviusius“ (adaptors) ir „novatorius“ (innovators). *Novatoriai*, kaip teigia M. J. Kirton (2000 a ir b), linkę pastebėti ir užaštrinti naujas problemas, problemoms spręsti ieško naujų kelių, bet jų daromų žingsnių padariniai – neprognozuojami. Jie iškelia daug idėjų, tačiau didžioji jų dalis yra praktiškai nepritaikomos. *Adaptyvieji* spręsdami problemas stengiasi efektyviai naudoti jau žinomus būdus, jų daromų žingsnių padarinius nesunku numatyti. Jie iškelia mažiau, bet lengvai pritaikomų originalių idėjų (Almonaitienė, Lekavičienė, 2001).

Taigi, galime teigti, kad problemų sprendimo procesas neapsieina be naujų sprendimų būdų paieškos, t.y. be veiklos kūrybingumo.

Kūrybingumu vadinama asmenybės ypatybė, padedanti atrasti naują. Tai sugebėjimas atrasti visiškai naujus išraiškos arba problemos sprendimo būdus, visiškai naujų dalykų atskleidimas (B. Edwards). Humanistinės psichologijos požiūriu kūrybingumas yra asmenybės sklaida, pasireiškianti per jos saviaktualizaciją ir saviraišką – savipildą. N. Rogers žodžiais, kūrybingumas – tai mūsų esmė ir gyvybingumas.

Visuminiam kūrybingumo modeliui (Karnes, 1986) būdingos šios ypatybės:

- Sugebėjimas kurti naują neįprastą produktą, kuris „atrandamas“ įsigilinus į problemą ir dažniausiai staigios pagavos (insaito) metu;
- Neribotas įvairiausių informacijos priėmimas ir sąmoningumas;
- Didelis lankstumas analizuojant bei formuluojant sprendimus ir neįprastas asociacijas;
- Informacijos pertvarkymas pasitelkiant visas žinias, patyrimą ir vaizduotę;
- Sintezė – duomenų, elementų, struktūrų pertvarkymas į naują vientisą darinį – geštalą, formą, figūrą, pavidalą;
- Detalumas, būdingas galutiniam rezultatui;
- Produktų svarba ir išskirtinumas.

Pagal D. Grakauskaitę – Karkockienę, (2003). Šiame modelyje apibrėžiami svarbiausi kūrybiniai gebėjimai. Juos pirmasis įvardijo intelekto tyrinėtojas J. P. Guilford (1950) ir intelekto struktūroje išskyrė keturis kūrybiškumo veiksmus:

- Mąstymo lankstumą, sugebėjimą lengvai pertvarkyti turimą patirtį, keisti savo požiūrį, lūkesčius ir nuostatas;
- Sklandumą – kaip labai laisvą naujų idėjų kūrimą;
- Originalumą, pagrįstą tolimomis asociacijomis;
- Detalumą bei išbaigtumą;

Kūrybingumo tyrinėtojas E. P. Torrance (1962, 1965), sukūręs iki šiol išsamiausią kūrybinių sugebėjimų tyrimo metodiką, prie šių sugebėjimų dar priskiria jautrumą problemoms, kaip sugebėjimą pamatyti neatitikimus, išvelgti problemas ten, kur daugelis jų nepastebi. Ši ypatybė yra susijusi su mąstymo kritiškumu, tačiau negalima sakyti, kad šios sąvokos visiškai sutampa. Jautrumas problemoms yra susijęs su platesniu, visuminiu ir detaliu situacijos ir aplinkos suvokimu. Dėl to žmonės greičiau pastebi dėsningumus arba jų nebuvimą, kitaip mato tą pačią aplinką ir kitaip joje jaučiasi. Iš čia kyla jų neįprasti klausimai ir kitoks negu daugelio elgesys (Grakauskaitė – Karkockienė, 2003). Kūrybingi žmonės turi lakią, drąsą ir numatančią vaizduotę, kuri padeda jiems lengvai naudotis įgyto patyrimo išpūdžiais ir kurti naujus. Jie sugeba ne tik išskirti problemą, bet ir parinkti perspektyviausią jos sprendimo būdą, adekvačiai įvertinti savo idėjas. Su šia ypatybe yra

susijęs ir mąstymo bei vaizduotės patvarumas, rodantis didelį darbingumą. Kūrybingiems vedovams nesunku perduoti surastus sprendimus pačiomis įvairiausiomis priemonėmis (žodžiais, spalvomis, simboliais, garsais). Jų informacinį kūrybos potencialą sudaro gilios specialios žinios ir ryški atskirų mokslo sričių diferenciacija (Grakauskaitė – Karkockienė, 2003).

Remiantis šiuo požiūriu, vadybos kontekste, reikėtų kalbėti apie specialiųjų žinių vadybą.

Žinių vadyba yra vadybinis instrumentas, padedantis įvairiomis priemonėmis kurti darbuotojams aplinką, kurioje, siekdami geriausių veiklos rezultatų, jie optimaliai kuria, dalijasi ir naudoja savo ir kitų žinias. Žinių vadybos programos apima visus organizacijos lygius nuo aukščiausio iki žemiausio ir visas funkcijas – personalo, finansų, kokybės vadybą, IT ir pan. Pagrindinis žinių vadybos „produktas“ – aplinka, skatinanti darbuotojus kurti, dalytis, saugoti ir taikyti žinias bei turinti visus tai daryti leidžiančius procesus, vaidmenis, priemones bei struktūras.

Žinių vadyba yra bendrosios organizacijų vadybos kompetencijos dalis. Pagrindinis jos tikslas – didinti organizacijos efektyvumą, tikslingai gerinant tris esminius mokymosi procesus:

- mokymąsi iš sėkmių ir klaidų asmeniniu, komandiniu ir organizaciniu lygmeniu;
- mokymąsi iš kolegų (nesvarbu, koks geografinis atstumas ar pozicija organizacijos struktūroje);
- mokymąsi iš išorės: iš partnerių, tiekėjų, klientų ir net konkurentų.

Žinių vadyba turėtų skatinti darbuotojus integruoti šiuos mokymosi procesus su savo darbo būdais ir taikyti mokymosi procesų rezultatus kasdienėje veikloje. Kad nebūtų tuščiai mokomasi, būtina numatyti, kokios žinios, siekiant strateginių tikslų, yra svarbiausios organizacijai. Tai gali būti *profesinės žinios*, kurių pagrindu kuriami produktai ir paslaugos, *žinios apie klientus* (dažnai tokios iniciatyvos vadinamos ryšių su klientais valdymu) ir rinkas, *žinios apie pačią organizaciją*, jos procesus (Lepėška, 2006).

Taigi *žinių vadyba* nėra žinių valdymas tiesiogine prasme. Tai aplinkos, palankios žinių procesams vykti, kūrimas ir tų procesų kryptingas, sisteminis valdymas. O apie su žiniomis susijusias problemas kalbama retai. Išskiriami keli simptomai, kurie yra potencialiai grėsmingi organizacijoms:

- *Kritinės svarbos žinios sukauptos vieno ar kelių darbuotojų*, todėl yra nuolatinė rizika, kad, jiems išėjus iš organizacijos, veikla sutriks.
- *Dviratis vis išradinėjamas iš naujo*, nes žmonės nežino, ką veikia kiti, nepasinaudoja turimu įdirbiu, dubliuoja darbą ir taip švaisto išteklius.
- *Nesidalijama geromis idėjomis ir praktikomis*, dėl to nemažėja veiklos kaštai ir neplinta efektyvesni veiklos būdai. Tarkim, vieno filialo darbuotojai atranda naują būdą, kaip parduoti „sunkiems“ klientams, tačiau naujove su kitais padaliniais nepasidalija ir šie vargsta toliau.

- *Kartojamos praeities klaidos*, nes jos nebuvo gerai išnagrinėtos ir iš jų nebuvo pasimokyta. Daugelyje Lietuvos kompanijų dar nėra įprastos poprojektinės peržvalgos (angl. *after action review*) ir manoma, kad tai tėra laiko gaišimas. Be sistemiskai atliekamų peržvalgų, labai sunku įvardyti išmoktas pamokas, todėl klaidos vis kartojamos, o galimybėmis nepasinaudojama.
- *Neužtikrinamas kokybiškas pardavimo procesas*, nes sprendimams priimti reikalingos žinios yra neprieinamos. Atsakas į tai yra spartus mobilių darbo vietų populiarėjimas. Juk labai svarbu užtikrinti, kad būtų pateikta visa naujausia informacija ir tai būtų daroma nenutraukiant kontakto.
- *Naujovės neįgyvendinamos*, nes organizacija mokosi per lėtai. Dėl pačių įvairiausių priežasčių organizacijos apsiriboja esamu *status quo*: nekuriami nauji darbo būdai, susitelkiama į turimus produktus ar paslaugas, o dinamiškoje šiandienos aplinkoje tai – didelis žingsnis veikos kokybės žlugimo link.

Taigi žinių vadyba gali padėti didinti darbuotojų produktyvumą, išplėsdama jiems pasiekiamų žinių išteklius ir taip juos skatindama priimti labiau informuotus sprendimus. Esant efektyviai žinių vadybai, darbuotojai patiria mažiau įtampos, kai reikia atlikti daugiau turint mažiau išteklių (Lepeška, 2006).

Šio skyriaus apibendrinimui galime pateikti anglų valdymo konsultantų M. Woodcock ir D. Francis (1991), profesinės kompetencijos struktūrą, kuri apima visus, aukščiau vardijamus, profesinei kompetencijai būdingus genėjimus:

- Gebėjimą spręsti problemas;
- Gebėjimą kūrybiškumui ir inovacijų vadybai;
- Gebėjimą pritaikyti šiuolaikines vadybines žinias.

1.5. Vadybinių nekompetencijų struktūriniai modeliai

Darbo 1.3 skyriuje buvo aptariami kompetencijos struktūriniai modeliai. Taigi tikslinga kalbėti ir apie vadybinę nekompetenciją, kurią įvertinę ir į ją atsižvelgę, vadovai galėtų žengti vadybinės kompetencijos link.

Pagal vokiečių autoriaus Maiwald (1979) modelį, išskiriami ir analizuojami šie nekompetencijos struktūriniai komponentai (J. Pacevičius, 2001):

1. Komunikacinis nelankstumas:

- vadovas nemoka užmegzti kontakto su pavaldiniais ar kolegomis;
- jis ne ieško, bet vengia bendravimo;

- nemoka išklaudyti pašnekovo;
- nemalonus, prasčiokas;
- sunkiai bendrauja su nepažįstamais ir panašiai.

2. Superkonformizmas:

- nuolaidus; pernelyg
- paklusnus;
- neturi nuomonės;
- bijo būti atmetas grupės, izoliuotas.

3. Neapibrėžtumo baimė:

- bijo permainų, jas suvokia kaip grėsmės sau ir nesaugumo šaltinį;
- sunkiai orientuojasi naujose ir neįprastose situacijose;
- daro pernelyg skubotus sprendimus, reaguoja impulsyviai, spontaniškai, neapgalvotai.

4. Padidintas aukšto statuso siekimas:

- nepasitenkinimas turima padėtimi;
- egocentiškumas;
- siekia valdžios, dominavimo, pripažinimo;
- pavydus svetimai sėkmei;
- seka, kritikuoja kitus.

5. Nuostata į nesėkmę:

- jaučiasi esąs menkavertis;
- paniuręs, superkaprizingas, pesimistas;
- praradęs darbo motyvaciją;
- netikintis sėkme.

6. Neatsparumas frustracijai:

- gynybiškas nesėkmių ir praradimų situacijose;
- agresyvus, įsitempęs, sudirgęs;
- nevaldo emocijų, nepakantus menkiems nesklaidumams;
- linkęs kaltinti, niekinti kitus

Iš šio nekompetencijos modelio matyti, kad jo struktūrinės dalys susideda iš jau nksčiau minėto neadekvataus savęs ir savo veiklos vertinimo. Taigi vadovas turi siekti, kad nekompetencija virstų kompetencija, nes tik kompetetingas specialistas gali kelti savo veiklai realius ir pasiekiamus tikslus. Tačiau tam reikia daug valios pastangų.

Ankstesniuose darbo skyriuose buvo aptartos kompetencijos rūšys: asmenybinė, socialinė, profesinė ir jų sudedamosios dalys – gebėjimai. Taigi tikslinga būtų aptarti atitinkamų gebėjimų

trūkumus. Kadangi asmenybinė, socialinė, profesinė kompetencijos buvo įvardintos kaip svarbiausios vadovo vadybinio darbo kompetencijos, tai toliau plėtojant temą bus apžvelgiama atitinkamų gebėjimų trūkumai, t.y. tam tikros kompetencijos sudėtinių dalių stoka ir to pasekmės.

Modelis, kuriuo remiantis buvo atliktas tyrimas, sukurtas amerikiečių vadybos konsultantų M. Woodcock ir D. Francis (1982).

Šie autoriai išskiria keletą vadybinių gebėjimų stokos situacijų, ir jas apibūdina, kaip vadybinio darbo efektyvumo apribojimus:

1. *Nepakankamas gebėjimas valdytis* : Vadovą darbe dažnai lydi jaudulys ir stresai, todėl kiekvienas vadybininkas turi sugebėti atrasti savyje unikalių ir neįkainojamų savybių, tam, kad nuolat palaikytų darbingumą. Yra vadovų, kurie rizikuoja savo sveikata, eikvodami energiją stresams, jaudinimuisi ir darbo rūpesčiams. Tie vadovai, kurie nesugeba tinkamai atsipalaiduoti, nepilnai išnaudoja savo laiką, energiją, nesugeba susidoroti su stresais, atsirandančiais vadovo gyvenime, - *jie yra apriboti nesugebėjimo valdyti save.*

2. *Neaiškios asmeninės vertybės*: Iš vadovų kasdien reikalaujama sprendimų pagrįstų jų asmeninėm vertybėm ir principais. Jei vadovas neturi aiškios asmeninių vertybių sistemos, jam trūks pagrindų sprendimams priimti, dėl to jie aplinkiniams atrodys kaip nepagrįsti. Šiuolaikinė sėkmingo valdymo koncepcija orientuota į tokias vertybes, kaip efektyvumas, darbuotojų potencialo realizavimas ir didėjantis pasirengimas naujovėms. Vadovai, kuriems neaiškūs asmeniniai pagrindiniai principai ir kurie neturi jų pastovių arba tie, kurių vertybės neatitinka laikmečio, yra *apriboti neaiškių asmeninių vertybių.*

3. *Neaiškūs asmeniniai tikslai*: Vadovai įtakoja savo darbinio ir asmeninio gyvenimo eigą, įvertindami turimas galimybes ir išrinkdami vienas ar kitas alternatyvas. Vadovas gali nesugebėti nusistatyti tikslų, arba gali siekti nepasiekiamų arba nepageidaujamų tikslų – dažnai tikslų, kurie nesutampa su dabartim. dažnai, neįvertinami alternatyvūs variantai, dėl ko prarandamos svarbios galimybės, o nereikšmingiems dalykams skiriamas visas laikas ir jėgos. Panašūs vadovai paprastai sunkiai pasiekia sėkmę ir nesugeba įvertinti kitų sėkmės, kadangi jie yra *apriboti asmeninių tikslų neaiškumo.*

4. *Poreikio asmenybei vystyti praradimas (pagal A. Baležentį sustojęs asmenybės vystymasis)*: Vadovai geba pasiekti pastebimų laimėjimų savęs tobulinime, tačiau yra tokių, kurie nesugeba peržengti savo silpnybių ir dirbti savęs tobulinimo kryptim. Jie nepakankamai dinamiški. Linke išvengti aštrių situacijų, leidžia užslėptiems gebėjimams taip ir likti neišvystytiems, nesinaudoja prigimtinė nuojauta ir jų darbinis gyvenimas tampa rutina, tuo daugiau, kuo dažniau jie savisaugos tikslais išmeta iš savo veiklos riziką. Tokie vadovai apriboti *sustojusiu asmenybės vystimus.*

5. *Problemų sprendimo įgūdžių nepakankamumas*: Kvalifikuotas problemų sprendimas savaime yra vadovavimo įgūdis. Kai kurie vadovai negali metodiškai ir racionaliai dirbti

sprendžiant problemas ir pasiekti kokybiškus sprendimus. Jiems dažnai sunku prvesti susirinkimus problemai spręsti, tikslams nustatyti, informacijai apdoroti, planavimui ir kontrolei. Problemos, kurios neišsprendžia greitai ir energingai kaupiasi ir trukdo kaip mąstymui, taip ir vadovo veiksmams. Tokie vadovai yra apriboti *gebėjimų problemoms spręsti trūkumo*.

6. *Nepakankamas kūrybiškumas*: Dažnai vadovams nepakankamai išvystyti gebėjimai kūrybiškai priimti sprendimus ir gabumai inovacijoms. Vadovas su santykinai žemu išradingumu retai iškelia naujus tikslus, nesugeba priversti kitus būti kūrybiškais ir panaudoti naujus darbo metodus. Panašūs vadovai dažniausiai nežino išradingumo didinimo metodų arba juos tiesiog išjuokia kaip nerimtus ir paviršutiniškus. Aukštas išradingumas reikalauja pasiruošimo kovoti su kliūtimis ir nesėkmėmis. Vadovas, nenorintis eksperimentuoti, rizikuoti arba išlaikyti kūrybiškumą darbe, nežiūrint į sunkumus, yra apribotas *kūrybiškumo trūkumo*.

7. *Nepakankamas gebėjimas įtakoti aplinkinius*: vadovams nuolat būtina paveikti tuos, kurie jiems tiesiogiai nėra pavaldūs. Tačiau kai kurie vadovai nesugeba gauti reikalingo palaikymo ar dalyvavimo ir rezultate negali aprūpinti resursais reikalingais sėkmei. Jie linkę kaltinti kitus, kad tie jų neišiklauso, o lygius pagal rangą tuo, kad nelaiko jų pakankamai įtakingais. Vadovas, kuris nėra pakankamai reiklus, nesukuria sąveikavimo su aplinkiniais, ir pas kurį nepakankamai išvystytas gebėjimas išreikšti save ir klausyti kitų yra apribotas *nemokėjimo įtakoti aplinkinius*.

8. *Nepakankamos vadybos žinios*: Kol vadovai rimtai neįvertins efektyvumo to kaip jie valdo kitus, jiems nepavyks išgauti iš pavaldinių aukštų darbo rezultatų. Vadovams, nesugebantiems susikurti savų valdymo metodų, trūksta sugebėjimo suprantamai juos paaiškinti. Paprastai jie nesistengia užmegzti grįžtamojo ryšio, nesugeba suinteresuoti savo pavaldinių tuo, kad išsiskirti iš kitų; jiems ypač sunku duoti nurodymus. Vadovai, nepakankamai suprantantys pavaldinių motyvaciją ir tie kurių vadovavimo stilius jau pasenęs ir neatitinka dabarties sąlygų, neetiškas arba nehumaniškas, apriboti *nepakankamo vadovavimo darbo esmės supratimo*.

9. *Silpni vadovavimo įgūdžiai*: Sėkmingam žmonių ir resursų valdymui reikalinga daug įgūdžių, kuriuos ir galima pavadinti sugebėjimu vadovauti. Darbo laiko švaistymas ir darbo metodų neefektyvumas priveda iki to kad žmonės jaučia nepasitenkinimą savimi ir dirba žemiau savo galimybių. Tokių grupių viduje paprastai blogai apibrėžtos rolės, švaistūniška darbo organizacija, o tarpusavio santykiai blogi. Čia mažai kas pripažįsta vadovo įnašą, ir moralinį grupės būklę greitai prastėja. Vadovas, nesugebantis pasiekti praktiškų rezultatų iš savo pavaldinių yra apribotas *gebėjimo vadovauti trūkumo*.

10. *Nepakankami mokymo gebėjimai*: Beveik kiekvienas vadovas laikas nuo laiko būna mokytojo rolėje. Nevystant šito gebėjimo, vadovas negali pakelti darbuotojų galimybių iki reikiamo lygio ir padėti jiems savęs vystyme. Darbuotojų apmokymo reikalavimai nebūna aiškiai nustatyti ir nebelieka laiko savęs tobulinimui. Žmonės dažnai dirba neturėdami grįžtamojo ryšio su vadovu, o

jo įvertinimai ir rekomendacijos formalūs. Vadovas, kuriam trūksta gebėjimo ir noro padėti kitiems vystytis yra apribotas *nemokėjimo mokytis*.

11. Žemi kolektyvo formavimo ir ugdymo gebėjimai: Tam kad pasiekti rezultatų, dauguma vadovų turi apsisungti su kitais, išnaudodami jų gabumus. Tačiau pagal paplitusį vadovo rolės supratimą jis gali nieko nedaryti kad paskatintų visos grupės arba jos narių augimą. Kada vadovui nepavyksta paversti grupę į kvalifikuotą ir rezultatyvų kolektyvą jos darbas paprastai būna lydimas sunkumų arba neduoda reikiamų rezultatų. Kai nesudaromas reikalingas grupės klimatas arba efektyvūs darbo mechanizmai, sakome, kad vadovą riboja žemas sugebėjimas *formuoti grupę*.

Taigi, visa tai pabrėžia problemos priežasčių nustatymo svarbą. Skirtingai negu problemos požymiai, jos priežastys retai kada būna aiškios. Jas nustatančiam vadovui būtina nuojauta. Jausti darbuotojų požiūrį į save ir esamą situaciją – viena iš svarbiausių savybių, kurią neišvengiamai formuoja asmeninė patirtis. Kadangi darbuotojai dažnai pastebi tos pačios problemos skirtingas puses, vadovas turi tai išvelgti, pastebėti ir reaguoti.

1.6. Vadybinių gebėjimų formavimas (ugdymas), kaip efektyvaus vadovavimo faktorius

Atsižvelgiant į labai ryškias dabartinio meto ekonomines permainas ir su jomis susijusius procesus, tokius kaip: informacijos antplūdį, sparčiai kintančias technologijas, gamyba besiverčiančios ekonomikos transformaciją į paslaugomis besiremiančią ekonomiką, agresyviai verslo ir pramonės pastangas atrasti būdus, kaip pasiekti rinkos pasidalijimo ir didesnio pelno, didėjančią nedarbą, didėjančią mobilumą – atsiranda „naujo vadovo“, kuris disponuoja naujo pobūdžio įgūdžiais, poreikis (Kasiulis, Barvydienė, 2001).

Asmenybės bruožų ugdymas laikytinas žmogaus galimybes akcentuojančia nuostata, kadangi pagal ją vadovas yra ne veiklą apribojantis faktorius, bet aktyvus veiksnys, kuris teikia iniciatyvas, dalyvauja kuriant naujus produktus, skatina naujus procesus ir diegia paslaugas, todėl jis atlieka vieną svarbiausių funkcijų didinant rezultatyvumą. Be to, asmenybės bruožų ugdymas leidžia į apyvartą iškelti dar nepritaikytus įgūdžius arba suaktyvinti dar nepažintus gebėjimus.

Valdymo pradininkas A. Fayjol išskėlė kelias būtinas sąlygas vadovui. Pirmoji sąlyga keliamą įmonės vadovui – sugebėti atlikti pagrindinės valdymo funkcijas. Antroji sąlyga – vadovas privalo būti kompetentingas.

Taikant asmenybę ugdančias priemones, labai svarbu suprasti, kad ne visas kompetencijos sritis galima vienodai veikti ir ne visos sritys tuo požiūriu yra reikšmingos.

Pirmiausia būtina panagrinėti savo paties darbą. Rosemary Stewart sukūrė dienoraščio rašymo metodiką, kad būtų galima nustatyti, ką konkrečiai veikia vadybininkas. Tuomet ji siūlo: "Peržiūrėkite savo užrašus, įvertinkite, ką padarėte, ir paklauskite savęs:

Ar aš tinkamai paskirstau laiką įvairiems savo darbo aspektams? Ar reikiamą laiko dalį aš eikvoju įvairiems žmonėms? Ar mano darbe yra tokių aspektų, kuriuos aš laikau svarbiais, bet niekuomet nemėginau jų suvokti? Ar iš tikrųjų naudoju savo laiką taip, kaip to noriu? Ir ar ne per mažai laiko palieku sumanymams? Ar aš pakankamai naudojuosi specialistų pagalba?

Turime pavesti kitiems atlikti tiek darbų, kiek yra įmanoma. Aišku, apsispręsti "ką nors daryti pačiam" ar "atiduoti tai kitam" – daugeliui vadybininkų sunkus dalykas. Turime savęs paklausti, ar uždavinys iš tiesų yra toks sudėtingas, kad tik patys pajėgūs jį išspręsti, ar vis dėlto įmanoma perduoti jį kitam [31].

S. Stoškus (2002), J. Kasiulis, V. Barvydienė (2001), I. Bakanauskienė (2004) teigia, kad efektyvus vadovo funkcijų atlikimas reikalauja šių kompetencijų: konceptualinės, techninės ir tarpasmeninės (Stoškus, 2002; Kasiulis, Tarvydienė, 2001; Bakanauskienė 2004).

Kompetentingas vadovas - tai žmogus, pasitikintis savimi, efektyviai funkcionuojantis probleminėje situacijoje, turintis gerus bendravimo įgūdžius formaliose ir neformaliose tarpusavio sąveikose. Kompetentingą vadovą galėtume apibrėžti kaip turintį elgsenos savybių visumą, kurios būtinos darbo uždaviniams ar vaidmenims atlikti, kaip mokėjimų, gebėjimų, įgūdžių ir žinių derinys.

D. Scott (2001) kompetentingą vadovą apibūdina, kaip asmenį, kuris:

- efektyviai bendrauja skirtinguose socialiniuose santykiuose;
- geba spręsti vadybines problemas ir priimti sprendimus;
- geba konstruktyviai spręsti konfliktus;
- geba tiksliai suvokti elgsenos taisykles, egzistuojančias konkrečioje aplinkoje;
- pasižymi savikontrole bei nuolatiniu savo elgsenos analizavimu; adekvataus savęs efektyvumo suvokimu;
- tiki savo gebėjimu įtakoti konkrečią aplinką;
- jaučia pagarbą lyčių ar etniniams skirtumams;
- orientuojasi į ateitį, t.y. formuluoja tikslus bei uždavinius ir stengiasi juos įgyvendinti
- nuoširdžiai domisi pavaldinių gerove;
- pasižymi empatija;
- geba užmegzti bei palaikyti santykius.

Kadangi kompetencija – tai žinių, įgūdžių ir gebėjimų derinys bei sugebėjimas juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis, tai vadybos funkcijų atlikimas turi būti taikomas atsižvelgiant į aplinkos bei situacijos apribojimus.

Štai valdymo konsultantai anglai M.Woodcock ir D.Francis (1991), atlikę daugybę tyrimų mano, kad vadovai privalo turėti vienuolika savybių (gebėjimų):

- valdyti save;
- protingas asmenines savybes;
- aiškius asmeninius tikslus;
- nuolatinį asmeninį augimą;
- problemų sprendimo įgūdžius;
- išradingumą ir inovacinę nuojautą;
- sugebėti paveikti aplinkinius;
- žinoti šiuolaikinius valdymo principus;
- sugebėjimą vadovauti;
- sugebėti mokyti ir ugdyti pavaldinius;
- sugebėti formuoti ir ugdyti efektyvias darbo grupes.

Be to autoriai mano, kad ne visi iš minėtų faktorių vienodai svarbūs kiekvienoje situacijoje. Panašiai mąsto ir vokiečių mokslininkai. Jie taip pat labai svarbia savybe laiko sugebėjimą valdyti save (R. Hohn, 1982; E. Speck, 1985; B. Spiegei, 1982) (Seilius, 1997).

Saviugda - tai žmogaus veikla, kuria vadovaudamasis sąmoningai sau iškeltais tikslais, idealais ir įsitikinimais, jis keičia savo asmenybę. Saviugdą lemia žmogaus asmenybės raidos ir jo savimonei lygis, sugebėjimas savo poelgius lyginti su kitų žmonių poelgiais bei juos analizuoti, tvirtas nusistatymas pastoviai tobulėti (Garalis, 1999).

"... sugebėjimas vadovauti - tai ne tik reikalo žinojimas. Vadovavimui visų pirma reikalingos asmeninės vadovo savybės. Vadovas turi būti *asmenybė*. Veiklumas tik tada gali pilnai pasireikšti, tik tuomet jis paremtas reikalo esmės matymu, kritiškumu, metodiškumu, tvirtumu ir ištvermingumu" (Švalbė B., Švalbė H., 1993; Woodcock M., Francis D., 1991). Todėl Švalbės kelia klausimą "ar galima išmokyti valdymo meno, jeigu jis nėra vien kompetencija?" -ir atsako, kad "tokias savybes ir sugebėjimus galima išugdyti". Tai reiškia, kad autoriams visiškai aišku kokios yra būtinos vadovo savybės (Seilius, 1997).

Pagal A. Garalį (1999), pagrindiniai saviugdą būdai yra: savanoriškas išsipareigojimas vykdyti sąmoningus tobulinimosi tikslus; uždavinių sau pačiam kėlimas; savistaba; savo veiklos ir elgesio prasmės suvokimas; savikontrolė; savišvieta (Garalis, 1999).

Tačiau panagrinėjus visą minėtų savybių spektrą giliau, kyla abejonių ar tai jos nusako būtent vadovui būtinas savybes. Juo labiau dažniausiai vartojamas žodis „kompetencija“ arba vadovas turi

būti „asmenybė“, tinka kiekvienam žmogui. Juk visi žmonės yra asmenybės ir kiekvienam žmogui, kur ir ką jis bedarytų reikia kompetencijos. Kyla klausimas – *ar egzistuoja tokios būtinos savybės, be kurių negali būti vadovas?* Įrodžius kad jos yra, galima būtų kryptingai mokyti žmones, tikslingai atestuoti pareigoms, nereikėtų vadovų rinktis klaidų ir bandymu metodu (Seilius, 1997).

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad ypatingas vaidmuo kompetencijų formavime turėtų būti skiriamas nuolatiniam vadovų mokymui, visapusiškam veikliniam lavinimui. Vadovų mokymas, kvalifikacijos kėlimas, profesinis tobulėjimas užtikrina sėkmingą organizacijos raidą. Tačiau vadovai turėtų būti ugdomi ir kasdieninio gyvenimo rėmuose, didinant jų kompetenciją, sugebėjimą prisitaikyti prie pokyčių, suteikiant žinių, lavinant įgūdžius, patirtį, numatant ir taisant galimas klaidas.

2. TYRIMO METODIKA IR ORGANIZAVIMAS

2.1. Tyrimo metodologinės nuostatos

Tyrimo tikslui pasiekti naudota kiekybinė socialinio tyrimo metodologija. Iš anksto suformulavus dvi teorines hipotezes buvo tiriama vadovų grupė, apklausiant vadovus bei jų pavaldinius. Tam, kad būtų galima iširti tiriamųjų vadybinius gebėjimus, tyrime naudota Lietuvoje adaptuota, parengta ir aprobuota tyrimo metodika bei testai.

2.2. Tyrimo metodai ir instrumentai

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė ir duomenų analizė;
2. Tyrimas atliktas naudojant M. Woodcock, D. Francis, (1982) parengtą vadybininkų vadybiniams gebėjimams bei galimybės įvertinti, testą, kurį adaptavo, parengė ir aprobavo Mykolo Riomerio universiteto Doc. dr. A. Baležentis (2006). Testą vadybiniams gebėjimams įvertinti sudaro 110 teiginių, kurių atsakymai buvo vertinami pagal 11 skalių:

- J. – gebėjimas valdyti save;
- K. – asmeninių vertybių sistemos aiškumas;
- L. – asmeninių tikslų aiškumas;
- M. – nuolatinį asmenybės vystymąsis;
- N. – gebėjimas spręsti problemas;
- O. – kūrybiškumas ir inovacijų vadyba;
- P. – gebėjimas įtakoti aplinkinius;
- Q. – šiuolaikinės vadybos žinios;
- R. – gebėjimas vadovauti.

Kiekvieną iš šių skalių sudaro dešimt teiginių. Pagal A, B, C, D skales buvo vertinami asmenybiniai vadovų gebėjimai; pagal – G, I, J, K – socialiniai gebėjimai; pagal – E, F, H – profesiniai vadovų gebėjimai. Testo pavyzdys pateiktas 3 priede.

Testo pagalba įvertinus minėtus gebėjimus, buvo nustatyta:

- vadovų vadybinių gebėjimų „stipriosios“ ir „silpnosios“ pusės;
- vadovų grupės poreikiai ugdyti vadybinius gebėjimus;

- vadovų individualūs poreikiai ugdyti vadybinius gebėjimus.

Poreikis ugdyti gebėjimus buvo nustatomas analizuojant vadovų gebėjimus ir surandant pagrindinius apribojimus. Analizuojant rezultatus, kiekvienai krypčiai suteikiama vieta – rangas ir atvirkštinis rangas. Atvirkštinis rangas nurodo svarbiausius vadovo apribojimus ir reikalingiausias gebėjimų formavimo (ugdymo) kryptis.

3. Tyrimo rezultatų patikimumui pagrįsti buvo atliktas papildomas tyrimas. Buvo apklausta tirtųjų vadovų pavaldiniai. Tyrimui naudotas pagal M. Woodcock, D. Francis, (1982) rekomendacijas Doc. dr. A. Baleženčio (2006) parengtas testas. Darbo autorės sprendimu, tiriamųjų motyvacijai dėl dalyvavimo tyrime sustiprinti, testas buvo sutrumpintas iki 55 teiginių ir pakoreguotas. Toks testas buvo pateiktas pavaldiniams. Testo rezultatai buvo vertinami pagal aukščiau minėtas skales. Kiekvieną skalę sudaro 5 teiginiai. Testo pavyzdys pateiktas 4 priede.

Įvertinus testo rezultatus, palyginus juos su vadovų apklausos rezultatais buvo nustatyta:

- vadovų vadybinių gebėjimų „stipriosios“ ir „silpnosios“ pusės pavaldinių akimis;
- kaip vadybinius gebėjimus vertina patys vadovai ir kaip tuos pačius vadybinius gebėjimus vertina jų pavaldiniai, t.y. gauti duomenys apie vadovų savybes pavaldinių akimis.

4. Siekiant išsiaiškinti priklausomybę tarp vadybinių gebėjimų ir demografinių duomenų, tiek vadovams, tiek pavaldiniams skirti testai buvo papildyti demografinio bloko klausimais. Įvertinus atsakymus į juos, buvo nustatyta:

- tyrime dalyvavusių vadovų lytis, amžius, išsilavinimas, vadybinio darbo stažas, vadybinių žinių tobulinimo poreikis;
- tyrime dalyvavusių pavaldinių lytis, amžius, išsilavinimas, darbo stažas, darbo pobūdis;
- vadovų vadybinių gebėjimų priklausomybė nuo atskirų demografinių duomenų.

5. Tyrimo duomenų apibendrinimui buvo naudojama statistinė analizė. Duomenų analizė buvo atliekama taikant statistinės duomenų analizės SPSS for Windows 10 programų paketą bei naudota programinio paketo “MsOffice” dalis – dinaminių lentelių skaičiavimo programa “MsExcel”.

Duomenų apibendrinimui panaudoti statistiniai metodai:

- duomenys buvo apskaičiuojami absoliučiais skaičiais, procentais, vidurkais (m) ir standartinis nuokrypiais (SN);
- dviejų nepriklausomų grupių požymių vidurkių skirtumo patikimumui įvertinti taikytas Mano-Vitnio U (Mann-Whitney U) ranginis kriterijus nepriklausomoms imtims;
- tikrinant statistines hipotezes buvo pasirinktas reikšmingumo lygmuo - $\alpha=0,05$;

Tiriamos reikšmės: N – tiriamųjų skaičius; z – pagal Mann-Whitney kriterijų gauta statistinė reikšmė; p – statistinis reikšmingumas.

Duomenų skirtumas statistikai reikšmingas, kai $p < 0,05$.

2.3. Tyrimo organizavimas: vieta ir procedūros

Tyrimo dalyvavo padalinių vadovai, dirbantys Mažeikių rajono savivaldybės administracijos padaliniuose.

Mažeikių rajono savivaldybės administraciją sudaro 28 padaliniai (žr. 2 priedą). Tyrimo metu buvo apklausti 82 respondentai: 25 padalinių vadovai ir 57 jų pavaldiniai. Tyrimo pradžioje buvo numatyta apklausti 28 vadovus ir 60 pavaldinių, tačiau 3 vadovams testai nebuvo įteikti, nes jie tyrimo atlikimo laikotarpiu buvo išvykę, o iš 60 pavaldiniams išdalintų testų gražinta 57: vienas testas užpildytas ne pagal reikalavimus, todėl jis buvo atmestas, 2 respondentai atsisakė dalyvauti tyrime ir užpildytų anketų negražino.

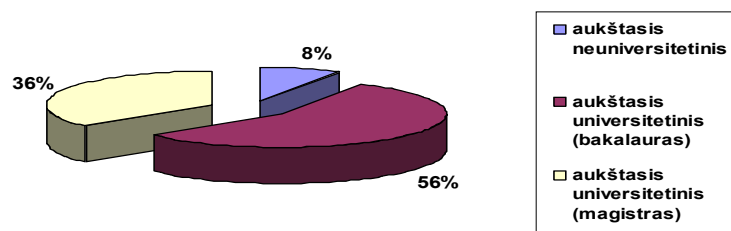
Tyrimas buvo atliekamas 2007 m. kovo mėn. Pažymėtina tai, kad tyrime respondentai dalyvavo labai nenoriai, daugelį reikėjo įkalbinėti. Ypač sudėtinga buvo apklausti pavaldinius, tam, kad apsaugotų savo privatumą ir pareikštos nuomonės anonimiškumą, kai kurie respondentai paprašė testus pildyti elektroniniame variante. Keleto skyrių pavaldiniai, t.y. 18 respondentų sumaišė anketas tam, kad nebūtų galima išsiaiškinti kuris iš vadovų buvo vertinamas. Dėl šios priežasties tyrimo eigoje buvo atsisakyta sumanymo atlikti vadovų individualių gebėjimų ir galimybių testų rezultatų bei pavaldinių, vertinusių savo vadovų gebėjimus ir galimybes testų rezultatų analizę.

2.4. Tiriamieji. Tiriamosios imties demografinė charakteristika

Tyrimo dalyvavo Mažeikių rajono savivaldybės administracijos 25 padalinių vadovai (iš jų 13 moterų ir 12 vyrų) ir 57 Mažeikių rajono savivaldybės administracijos padalinių dirbantieji (pavaldiniai) (iš jų 43 moterų ir 14 vyrų). Tyrimo metu apklausoje dalyvavusių vadovų amžius svyravo nuo 29 iki 70 metų (amžiaus vidurkis: $44,84 \pm 11,13$).

Tyrimas parodė, kad 56 proc. (14) Mažeikių rajono savivaldybės administracijos padalinių vadovų tyrimo metu turėjo I pakopos (bakalauro) aukštąjį universitetinį išsilavinimą; 36 proc. (9) vadovų nurodė turintys II pakopos (magistro) aukštąjį universitetinį išsilavinimą; likę 8 proc. (2) padalinių vadovai nurodė turintys neuniversitetinių studijų baigimo diplomą.

Tirtųjų vadovų išsilavinimą iliustruoja 2 paveikslas:

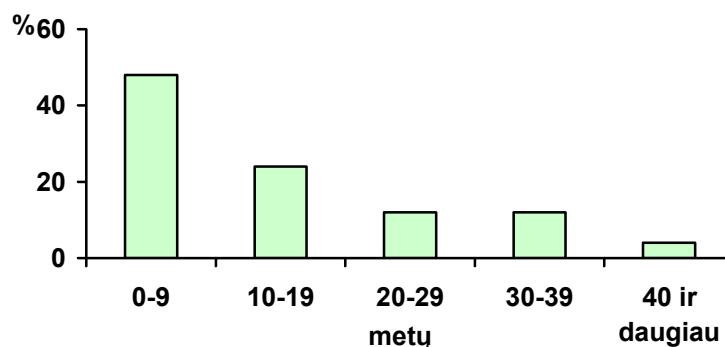


2 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Vienas iš pagrindinių darbo tikslų buvo ištirti vadovų vadybinius gebėjimus, todėl neatsitiktinai tyrime dalyvavusiems vadovams buvo pateiktas klausimas: *Ar esate klausęs vadybinio darbo mokymo kursą?* 84 proc. (21) vadovų nurodė, kad nėra klausęs vadybinio mokymo kursų, todėl darytina išvada, kad vadovų teste nurodytas išsilavinimas nėra vadybinis.

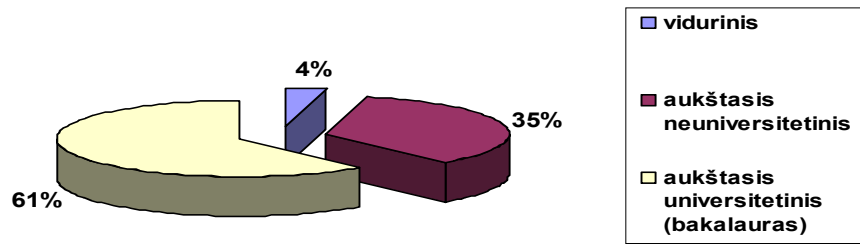
Į klausimą: *Ar norėtumėte tobulinti vadybines žinias?* Visi 100 proc. (25) respondentai atsakė teigiamai, t.y. visi tyrime dalyvavę padalinių vadovai nori tobulinti savo vadybines žinias.

Visų tyrime dalyvavusių vadovų bendras vadybinio darbo stažas sutampa su vadybinio darbo stažu šioje darbovietėje, t.y. Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje. 52 proc. (13) vadovų nurodė, darbo stažas savivaldybėje yra iki 9 metų. Kiti tyrime dalyvavę vadovai turi didesnę negu 10 m. vadybinio darbo stažą. Tai pavaizduota 3 paveiksle:



3 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal vadybinio darbo stažą savivaldybės administracijoje

Vertinant tyrime dalyvavusius pavaldinius pagal išsilavinimą, tenka pastebėti, kad 39 proc. (23) respondentų neturi aukštojo universitetinio išsilavinimo, nors tai prieštarauja Lietuvos Respublikos įstatymams. Rezultatai pateikti 4 paveiksle.

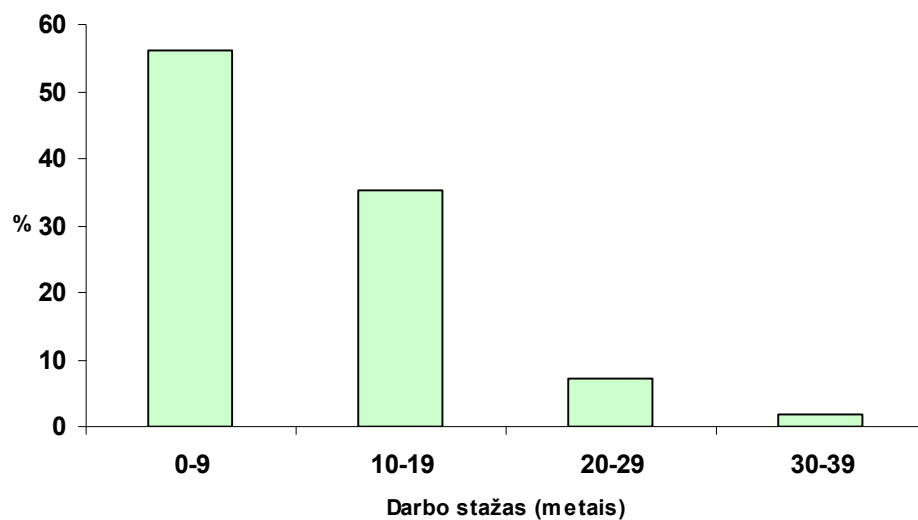


4 pav. Pavaldinių pasiskirstymas pagal išsilavinimą

61 proc. (35) pavaldinių nurodė turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą, lyginant su vadovų išsilavinimu, matyti, kad turinčių aukštąjį universitetinį išsilavinimą tarp vadovų ir tokį pat tarp pavaldinių skaičius yra labai panašus (61 proc. tirtųjų vadovų, 64 proc. tirtųjų pavaldinių). Todėl apibendrinant galima teigti, kad išsilavinimas vadybiniais gebėjimams nėra reikšmingas, t.y. darbuotojai turintys aukštąjį išsilavinimą vadybinius gebėjimus ugdo veikiami skirtingos aplinkos, vidinių ir išorinių darbinių sąlygų, formuojami veiklos, todėl ir turintys tokį pat išsilavinimą ne visi pavaldiniai tampa vadovais.

Tyrimo metu pavaldinių amžiaus vidurkis buvo 43 metai, 56 proc. (32) savivaldybės administracijoje dirba iki 9 metų, tai pateikta 5 paveiksle.

Palyginus visų tyrime dalyvavusių respondentų darbo stažą savivaldybės administracijoje pastebime, kad 56 proc. (46) šioje organizacijoje dirba trumpiau nei 10 metų, likę tyrimo dalyviai 44 proc. (36) Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje dirba daugiau nei 10 metų.



5 pav. Tyrime dalyvavusių pavaldinių pasiskirstymas pagal darbo stažą savivaldybėje

3. MAŽEIKIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS PADALINIŲ VADOVŲ VADYBINIAI GEBĖJIMAI IR JŲ UGDYMO POREIKIO ĮVERTINIMAS

3.1. Savivaldybės administracijos padalinių vadovų mokymosi poreikio nustatymas

Vienas iš pagrindinių šio darbo tikslų buvo ištirti Mažeikių rajono savivaldybės administracijos padalinių vadovų asmeninius, socialinius ir profesinius gebėjimus bei galimybes juos formuoti (ugdyti), t.y. nustatyti vadovų grupės mokymo poreikius.

Mokymosi poreikis nustatytas analizuojant vadovų gebėjimus bei galimybes (testo rezultatus) ir surandant pagrindinius apribojimus.

Norime pabrėžti, kad buvo tiriama vadovų grupė, o ne kiekvienas individas atskirai.

Pagal testą buvo nustatyta vienuolika faktorių (1 skiltis 4 lentelėje), įtakančių vadybinę veiklą. Visų savivaldybės administracijos padalinių vadovų atsakymai į gebėjimų testo klausimus, buvo susumuoti pagal kiekvieną gebėjimų bei galimybių skalę (4 lentelė).

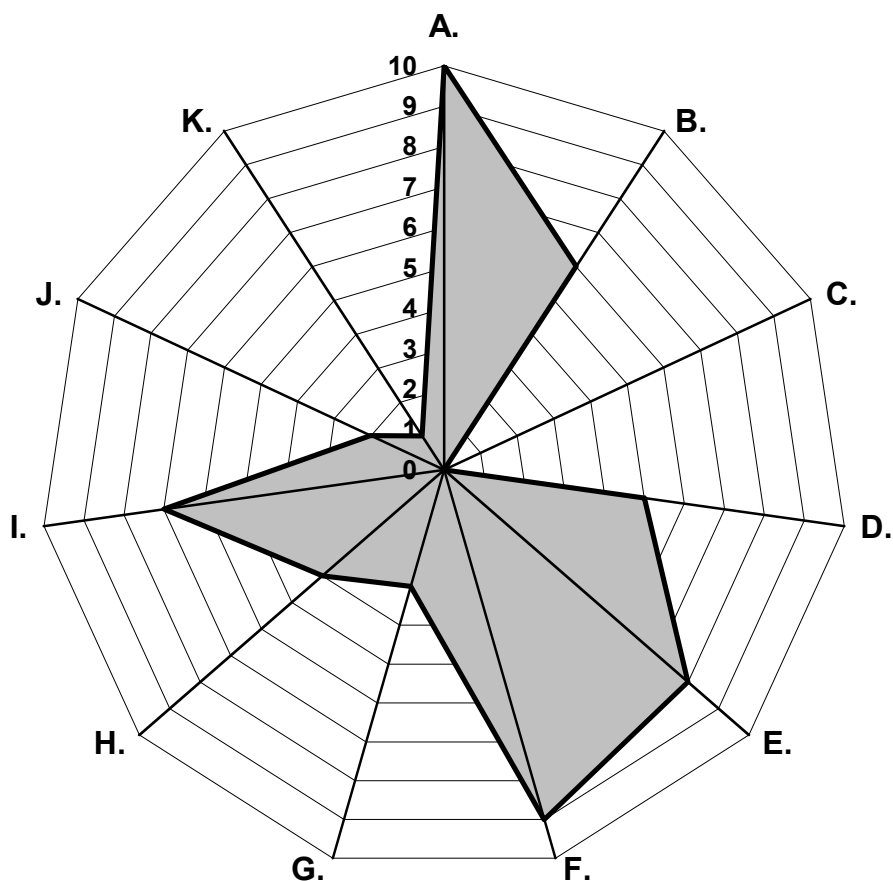
4 lentelė:

Vadovų grupės gebėjimų bei galimybių testo suminiai rezultatai

	Vadovų grupės rezultatai (suma)	Rangas	Atvirkštinis rangas
A. Gebėjimas valdyti save	134	0	10
B. Asmenines vertybių sistemos aiškumas	164	4	6
C. Asmeninių tikslų aiškumas	183	10	0
D. Nuolatinis asmenybės vystymasis	168	5	5
E. Gebėjimas spręsti problemas	153	2	8
F. Kūrybiškumas ir inovacijų vadyba	142	1	9
G. Gebėjimas įtakoti aplinkinius	174	7	3
H. Šiuolaikinės vadybos žinios	169	6	4
I. Gebėjimas vadovauti	158	3	7
J. Gebėjimas mokyti ir lavinti pavaldinius	175	8	2
K. Gebėjimas formuoti ir ugdyti darbo grupę	180	9	1

Analizuojant rezultatus, kiekvienai krypčiai buvo suteikta vieta – rangas (3 skiltis 4 lentelėje) ir atvirkštinis rangas (4 skiltis 4 lentelėje). Atvirkštinis rangas nurodo svarbiausius tirtųjų vadovų grupės apribojimus ir reikalingas mokymosi kryptis.

4 lentelėje gautus rezultatus iliustruoja 6 paveikslas – vadovų grupės mokymosi poreikio ugdyti vadybinius gebėjimus profilis:



6 pav. Vadovų grupės mokymosi poreikio ugdyti gebėjimus profilis

Pateiktame paveiksle matyti, kad savivaldybės padalinių vadovų socialinė kompetencija (ją apibūdina G; I; J; K skalės) yra labiau išvystyta nei profesinė (skalės E; F; H) bei asmenybinė (skalės A; B; C; D) kompetencijos.

Todėl buvo nustatyta, kad savivaldybės administracijos padalinių vadovų svarbiausieji apribojimai (pagal M.Woodcock, D.Francis) yra *nepakankamas gebėjimas valdyti save* (skalė A), *nepakankamas kūrybiškumas* (skalė F), *nepakankami problemų sprendimo įgūdžiai* (skalė E), *silpni vadovavimo įgūdžiai* (skalė I), *neaiški asmeninių vertybių sistema* (skalė B).

Vienas iš tyrimo uždavinių buvo išaiškinti ar vadovų vyrų ir vadovių moterų gebėjimų testo rezultatai skiriasi, todėl buvo atliekama vadovių moterų ir vadovų vyrų testų rezultatų analizė ir nustatytas kiekvienai grupei atskirai mokymosi poreikio profilis.

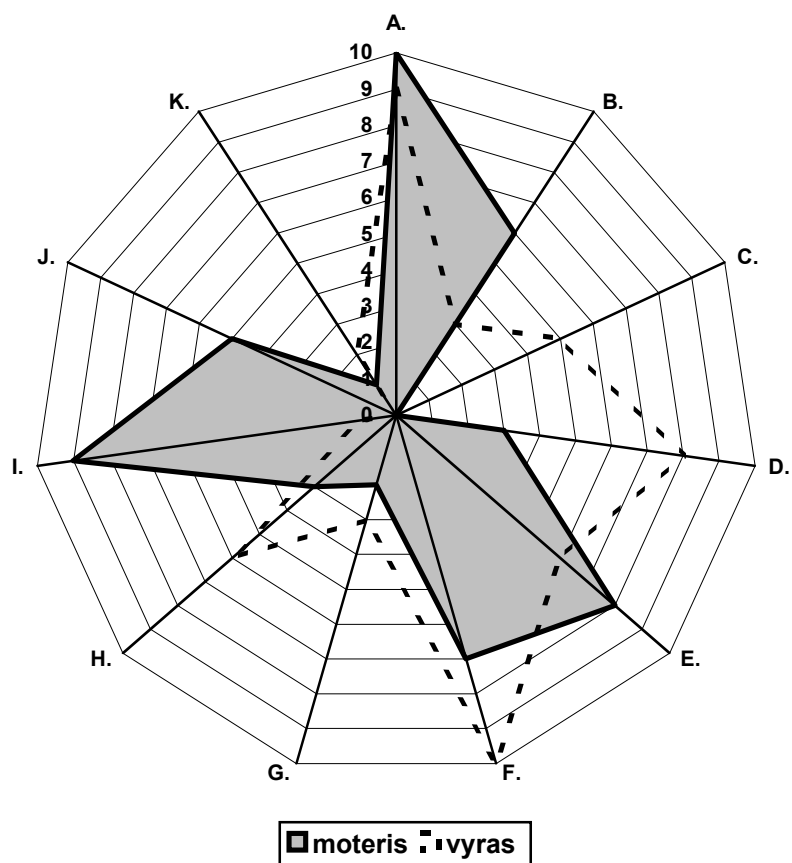
Šis tyrimas parodė, kad vadovų vyrų ir vadovių moterų vadybinių gebėjimų ugdymo poreikis skiriasi. Testo rezultatai pateikti 5 lentelėje.

5 lentelė:

Vadovių moterų ir vadovų vyrų grupių gebėjimų bei galimybių testo suminiai rezultatai

	Moterys			Vyrai		
	rezultatas	rangas	atvirkštinis rangas	rezultatas	rangas	atvirkštinis rangas
A. Gebėjimas valdyti save	65	0	10	69	1	9
B. Vertybių asmenines sistemos aiškumas	79	4	6	85	6,5	3,5
C. Asmeninių tikslų aiškumas	99	10	0	84	5	5
D. Nuolatinis asmenybės vystymasis	87	6,5	3,5	81	2	8
E. Gebėjimas spręsti problemas	71	2	8	82	3,5	6,5
F. Kūrybiškumas ir inovacijų vadyba	77	3	7	65	0	10
G. Gebėjimas įtakoti aplinkinius	89	8	2	85	6	3
H. Šiuolaikinės vadybos žinios	87	6,5	3,5	82	3,5	6,5
I. Gebėjimas vadovauti	67	1	9	91	9	1
J. Gebėjimas mokyti ir lavinti pavaldinius	83	5	5	92	10	0
K. Gebėjimas formuoti ir ugdyti darbo grupę	92	9	1	88	8	2

Kadangi tyrime dalyvavo daugiau vadovių moterų nei vadovų vyrų, 5 lentelėje gautų rezultatų palyginti negalime. Todėl pagal 5 lentelėje gautus rezultatus buvo nustatytas šioms grupėms atskirai (moterims ir vyrams) mokymosi poreikis ir pateiktas mokymosi poreikio profilis 7 paveikslas.



7 pav. Vadovų vyrų ir vadovių moterų mokymosi poreikio profiliai

Kaip matome moterys-vadovės, subjektyviai vertinant savo gebėjimus, jaučia didesnę mokymosi poreikį *savęs valdyme* (skalė A), *gebėjime vadovauti* (skalė I), *gebėjime spręsti problemas* (skalė E). Tuo tarpu vyrų-vadovų didesni rangai buvo priskirti tokiems gebėjimams: *kūrybiškumas ir inovacijų vadyba* (skalė F), *gebėjimas valdyti save* (skalė A), *nuolatinis asmenybės vystymasis* (skalė D).

3.2. Vyrų ir moterų asmenybinės kompetencijos gebėjimų rezultatų palyginimas

Tam, kad būtų nustatyti vyrų ir moterų testo rezultatų patikimi skirtumai, buvo lyginami jų vadybinių gebėjimų testo rezultatai. Aukštesni asmenybinės kompetencijos vadybinių gebėjimų testo rezultatai buvo: moterų - *asmeninių tikslų aiškumas (C)*, vyrų - *gebėjimas mokytis ir lavinti pavaldinius(J)*.

6 lentelė:

Vyrų ir moterų asmenybinės kompetencijos gebėjimų rezultatų palyginimas

	Moterys N=13		Vyrai N=12		z	p
	vidurkis	standartinis nuokrypis	vidurkis	standartinis nuokrypis		
A. Gebėjimas valdyti save	5,00	2,42	5,75	1,22	-0,551	0,581
B. Vertybių asmeninės sistemos aiškumas	6,08	2,18	7,08	1,56	-1,438	0,151
C. Asmeninių tikslų aiškumas	7,62	1,56	7,00	1,81	-0,830	0,406
D. Nuolatinis asmenybės vystimasis	6,69	1,75	6,75	1,66	-0,339	0,735

Tyrimas parodė (6 lentelė), kad vadovai vyrai labiau nei vadovės moterys pasitiki savo asmenybinės kompetencijos gebėjimais: *gebėjimu valdyti save (A)*, *asmeninių vertybių sistemos aiškumu (B)*, *nuolatiniu asmenybės vystymu(D)*.

3.3. Vyrų ir moterų profesinės kompetencijos gebėjimų rezultatų palyginimas

Savo profesinę kompetenciją *gebėjimą spręsti problemas (E)*, *šiuolaikines vadybos žinias (H)* vyrai įvertino aukščiau nei moterys (7 lentelė), tuo tarpu moterų didesni testo rezultatai buvo pagal *kūrybiškumą ir inovacijų vadybą (F)*.

7 lentelė:

Vyrų ir moterų profesinės kompetencijos gebėjimų rezultatų palyginimas

	Moterys N=13		Vyrai N=12		z	p
	vidurkis	standartinis nuokrypis	vidurkis	standartinis nuokrypis		
E. Gebėjimas spręsti problemas	5,46	3,26	6,83	2,21	-1,045	0,296
F. Kūrybiškumas ir inovacijų vadyba	5,92	2,14	5,42	1,98	-0,306	0,760
H. Šiuolaikinės vadybos žinios	6,69	2,78	6,83	1,90	-0,165	0,869

3.4. Vyrų ir moterų socialinės kompetencijos gebėjimų rezultatų palyginimas

Analizuojant vadovų socialinę kompetenciją patikimas skirtumas ($p=0,004$) rastas tarp lyčių pagal *gebėjimą vadovauti (I)*, t.y. vyrai-vadovai labiau pasitiki savo *gebėjimu vadovauti*, nei moterys-vadovės.

8 lentelė:

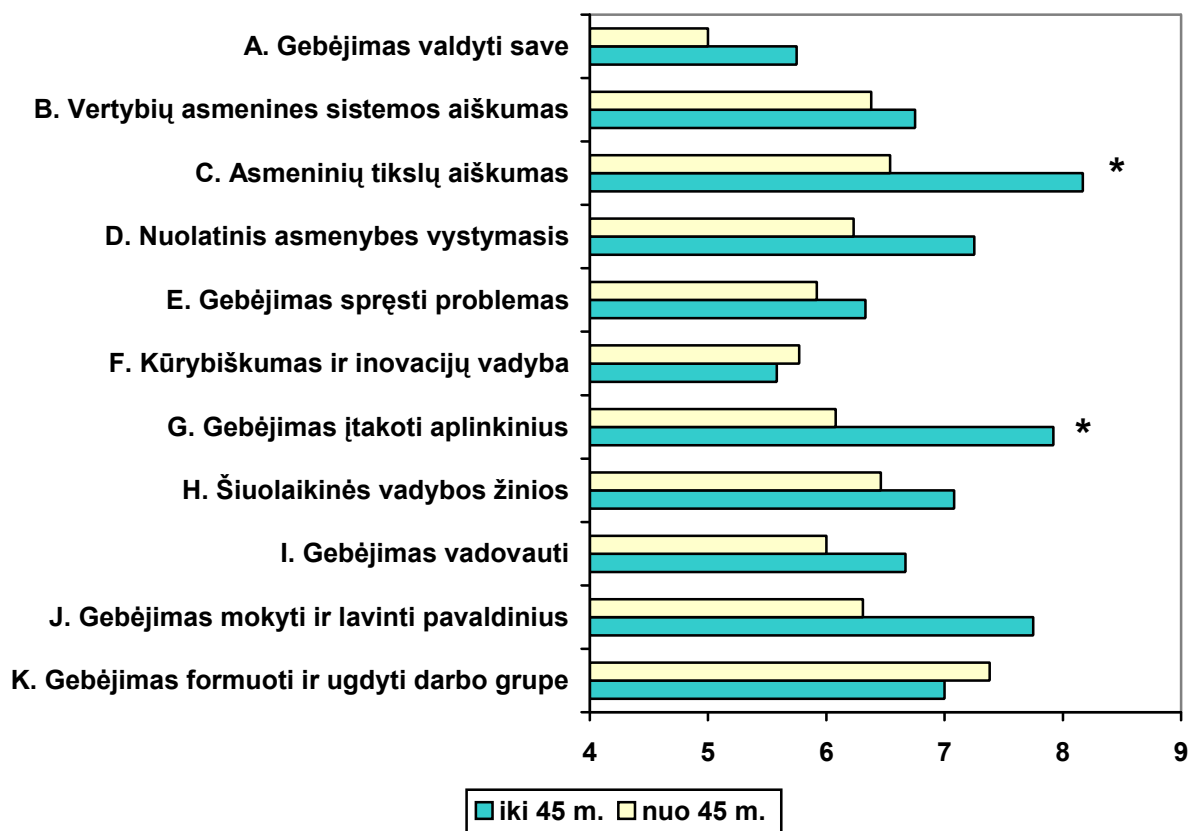
Vyrų ir moterų socialinės kompetencijos gebėjimų rezultatų palyginimas

	Moterys N=13		Vyrai N=12		z	p
	vidurkis	standartinis nuokrypis	vidurkis	standartinis nuokrypis		
G. Gebėjimas įtakoti aplinkinius	6,85	2,61	7,08	2,35	-0,166	0,868
I. Gebėjimas vadovauti	5,15	2,34	7,58	1,16	-2,849	0,004
J. Gebėjimas mokyti ir lavinti pavaldinius	6,38	1,89	7,67	1,44	-1,766	0,077
K. Gebėjimas formuoti ir ugdyti darbo grupę	7,08	1,80	7,33	1,72	-0,388	0,698

Kaip matome 8 lentelėje vyrai-vadovai labiau nei moterys-vadovės pasitiki savo socialiniais sugebėjimais, nes jų testo rezultatai *gebėjime įtakoti aplinkinius (G)*, *gebėjime vadovauti (I)*, *gebėjime mokyti ir lavinti pavaldinius (J)*, *gebėjime formuoti ir ugdyti darbo grupę (K)* yra didesni.

3.5. Vadybinių gebėjimų rezultatų analizė pagal vadovų amžių

Tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti ryšį tarp savivaldybės vadovų amžiaus ir jų gebėjimų (8 paveikslas).



8 pav. Skirtingo amžiaus grupių vadovų vadybinių gebėjimų testų rezultatų palyginimas

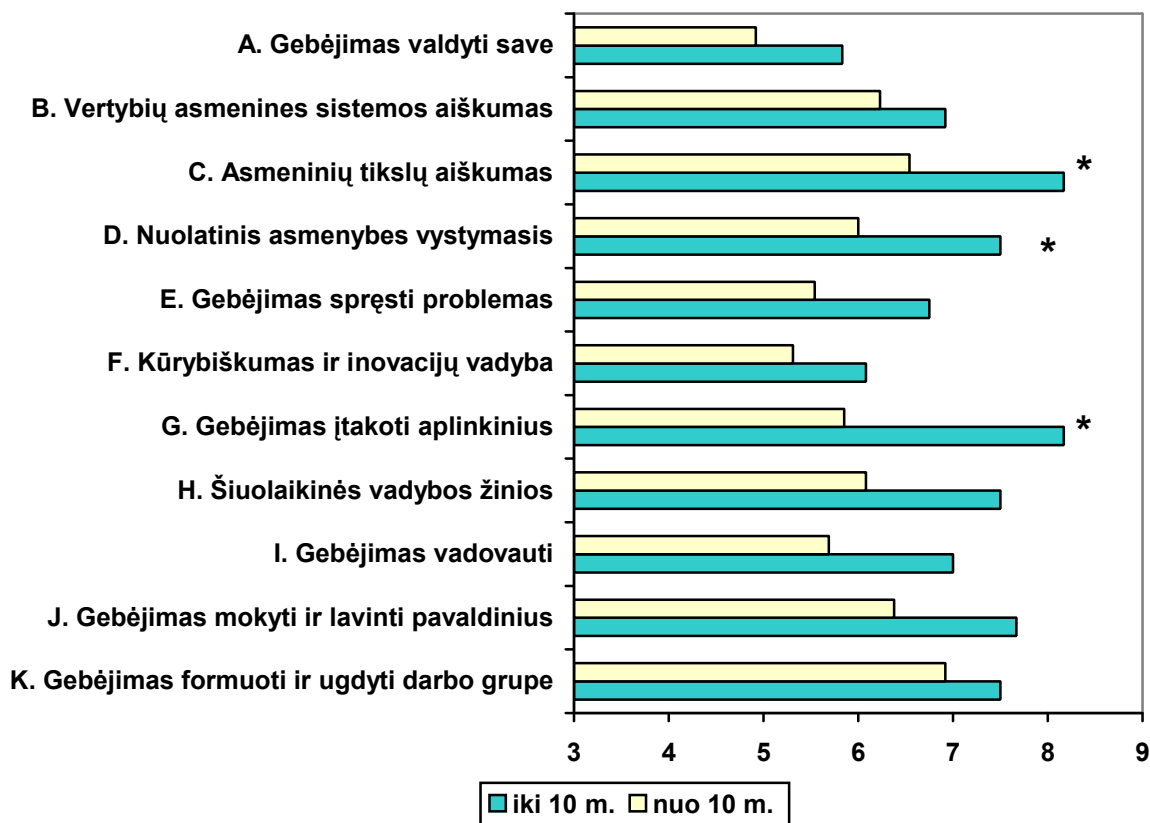
Pateiktame 8 paveiksle matyti, kad jauni (iki 45 metų amžiaus) savivaldybės administracijos padalinių vadovai labiau pasitiki savo vadybiniais gebėjimais (išskyrus *kūrybiškumą ir inovacijų vadybą* ir *gebėjimą formuoti ir vystyti darbo grupę*) nei vyresni vadovai. Statistiškai patikimai skyrėsi šių grupių gebėjimo testo rezultatai pagal *asmeninių tikslų aiškumą* ($p=0,016$) ir *gebėjimą įtakoti aplinkinius* ($p=0,043$).

Pastebėta, kad profesinės kompetencijos rūšį sudarantys gebėjimai: *kūrybiškumas ir inovacijų vadyba (F)* visų amžiaus grupių testo rezultatai yra labai žemi.

3.6. Vadybinių gebėjimų rezultatų analizė pagal darbo stažą

Analizuojant savivaldybės padalinių vadovų darbo stažą pastebėta, kad turintys didesnę darbo stažą vadovų visų vadybinių gebėjimų testo rezultatai buvo aukštesni nei vadovų, kurie dirba

mažiau nei 10 metų, o tai rodo, kad vadovų patirtis ir subjektyvus savo gebėjimų vertinimas tarpusavyje susiję (9 pav.).



9 pav. Vadovų, turinčių skirtingą darbo stažą, gebėjimų rezultatų palyginimas

9 paveiksle lyginant vadovų, turinčių skirtingą darbo stažą (iki 10 ir nuo 10 metų), gebėjimų testo rezultatus, akivaizdus skirtumas rastas tarp šių vadovų grupių skalėje C - *asmeninių tikslų aiškumas* ($p=0,016$), t.y. vadovai savivaldybės administracijoje dirbantys ilgiau nei 10 metų turi aiškesnius asmeninius tikslus, negu turintys mažesnę darbo stažą. Taip pat statistikai didelis skirtumai rasti skalėje D - *nuolatinis asmenybės vystymasis* ($p=0,021$) ir skalėje G - *gebėjimas įtakoti aplinkinius* ($p=0,019$), skalių C; D; G rezultatai parodo asmenybinius ir socialinius gebėjimus, todėl darytina išvada, kad vadybinio darbo stažas turi įtakos asmenybinių ir socialinių gebėjimų formavimuisi.

3.7. Vadovų darbo stažo ir asmenybinių gebėjimų testų rezultatų palyginimas

Analizuojant asmenybines kompetencijos rūšis sudarančius gebėjimus gavome, kad vadovų, turinčių mažesnę darbo stažą savivaldybės administracijoje, gebėjimų: *valdyti save* (skalė A), *asmeninių tikslų aiškumas* (skalė C) vidutiniai testo rezultatai mažesni nei turinčių didesnę darbo stažą.

9 lentelė:

Vadovų darbo stažo ir asmenybinių gebėjimų testų rezultatų palyginimas

	Stažas iki 9 metų N=12		Stažas nuo 9 metų N=12		z	p
	vidurkis	standartinis nuokrypis	vidurkis	standartinis nuokrypis		
A. Gebėjimas valdyti save	5,33	1,83	5,50	2,15	-0,527	0,598
B. Vertybių asmeninės sistemos aiškumas	7,00	1,86	6,25	2,05	-0,645	0,519
C. Asmeninių tikslų aiškumas	7,17	2,04	7,50	1,38	-0,411	0,681
D. Nuolatinis asmenybės vystymasis	6,67	2,31	6,67	0,78	-0,752	0,452

Ši analizė patvirtino 3.6 skyriuje gautus rezultatus, kad turintys didesnę darbo stažą vadovų vadybinių gebėjimų testo rezultatai yra aukštesni nei vadovų, kurie dirba mažiau nei 10 metų.

3.8. Vadovų darbo stažo ir profesinių gebėjimų testų rezultatų palyginimas

Tyrimas parodė, kad vadovų turinčių mažesnę (iki 9 m.) darbo stažą vidutinių profesinių gebėjimų rezultatai yra aukštesni (10 lentelė).

10 lentelė:

Vadovų darbo stažo ir profesinių gebėjimų testų rezultatų palyginimas

	Stažas iki 5 metų N=12		Stažas nuo 5 metų N=12		z	p
	vidurkis	standartinis nuokrypis	vidurkis	standartinis nuokrypis		
E. Gebėjimas spręsti problemas	6,25	2,90	6,08	3,00	-0,234	0,815
F. Kūrybiškumas ir inovacijų vadyba	5,25	2,63	6,17	1,27	-1,204	0,228
H. Šiuolaikinės vadybos žinios	7,58	1,98	6,25	2,42	-1,460	0,144

Nors vadovų, turinčių mažiau nei 9 metų stažą savivaldybėje profesinės kompetencijos vidutiniai gebėjimų *spręsti problemas* (skalė E) ir *šiuolaikinės žinios* (skalė H) testo rezultatai buvo aukštesni, nei turinčių didesnį darbo stažą, tačiau skirtumai buvo statistiškai nereikšmingi.

3.9. Vadovų darbo stažo ir socialinių gebėjimų testų rezultatų palyginimas

Savivaldybės administracijos padalinių vadovai, turintys 9 ir daugiau metų darbo stažą šioje įstaigoje labiau pasitiki savo gebėjimais *įtakoti aplinkinius* (G) , *vadovauti* bei *mokyti ir lavinti pavaldinius* (J) (11 lentelė).

11 lentelė:

Vadovų darbo stažo ir socialinių gebėjimų testų rezultatų palyginimas

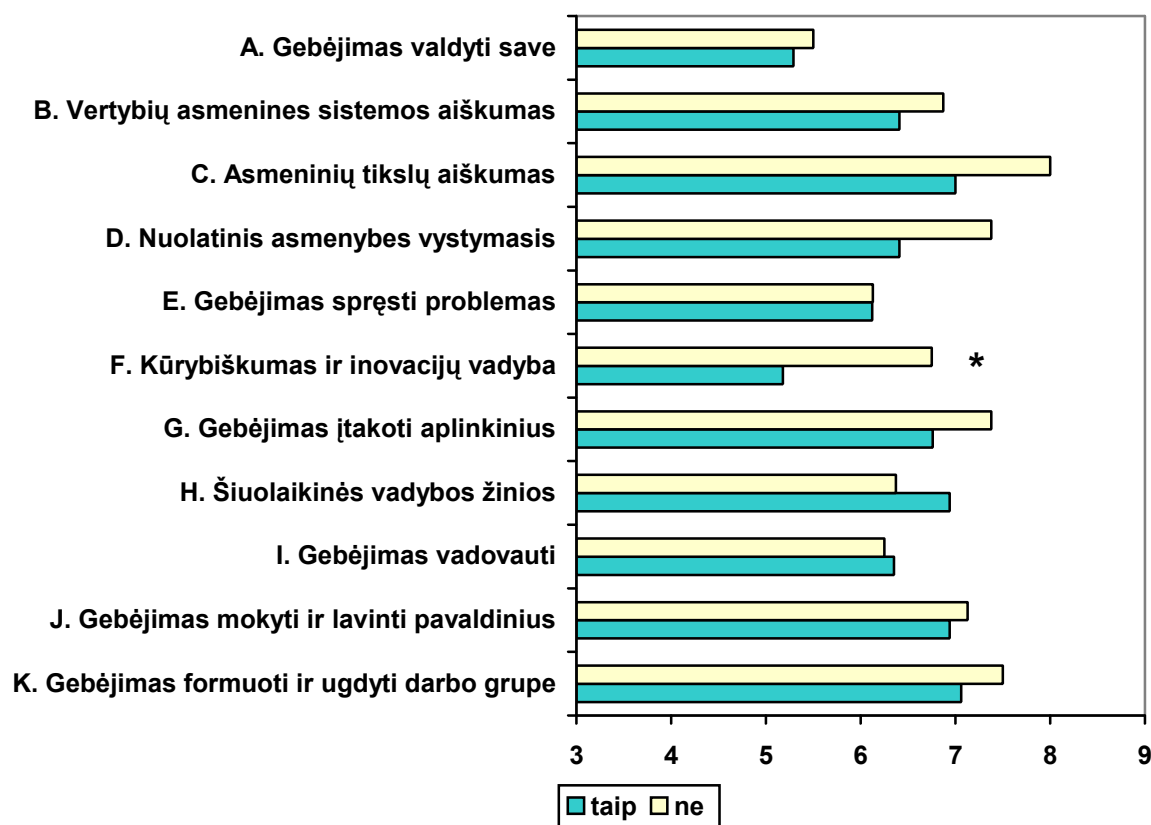
	Stažas iki 5 metų N=12		Stažas nuo 5 metų N=12		z	p
	vidurkis	standartinis nuokrypis	vidurkis	standartinis nuokrypis		
G. Gebėjimas įtakoti aplinkinius	6,83	2,48	6,92	2,54	-0,029	0,977
I. Gebėjimas vadovauti	6,58	1,31	6,33	2,81	-0,441	0,659
J. Gebėjimas mokyti ir lavinti pavaldinius	7,33	1,72	6,75	1,91	-0,879	0,380
K. Gebėjimas formuoti ir ugdyti darbo grupę	7,17	1,99	7,33	1,56	-0,265	0,791

Lyginant skirtingo darbo stažo turinčių vadovų socialinės kompetencijos gebėjimų testo rezultatus reikšmingų skirtumų neradome.

Galime teigti, kad Mažeikių rajono savivaldybės administracijos padalinių vadovų darbo stažas šioje įstaigoje neturi įtakos subjektyviam savo socialinių gebėjimų (*gebėjimui įtakoti aplinkinius; gebėjimui vadovauti; gebėjimui mokyti ir lavinti pavaldinius; gebėjimui formuoti ir ugdyti darbo grupę*) vertinimui.

3.10. Iš klaususių ir neišklaususių vadybinio darbo mokymo kursą vadovų gebėjimų rezultatų analizė

Savivaldybės vadovai, kurie į klausimą “*Ar esate klausęs vadybinio darbo mokymo kursą?*” atsakė teigiamai, asmenybinės kompetencijos gebėjimų testo rezultatai yra aukštesni, nei vadovų kurie neklausė šio kurso (10 paveikslas).



10 pav. Iš klaususių ir neišklaususių vadybinio darbo mokymo kursą vadovų gebėjimų rezultatų palyginimas

Lyginant profesinės kompetencijos gebėjimus radome, kad iš klaususių vadybinį darbo mokymo kursą vidutiniai *kūrybiškumo ir inovacijų vadybos* (skalė F; $p=0,024$) gebėjimo testo rezultatai mažesni, o *šiuolaikinių vadybos žinių* (skalė H) – aukštesni, nei vadovų neišklaususių kurso.

3.11. Vadovų ir jų pavaldinių testų rezultatų pagal asmenybinių gebėjimų skales palyginimas

Tyrimu buvo siekiama patikrinti ar sutampa vadovų nuomonė apie turimus vadybinius gebėjimus ir jų pavaldinių nuomonės apie tuos pačius vadovų vadybinius gebėjimus.

Kadangi klausimynas pavaldiniams buvo parengtas sutrumpinus vadovams skirtą testą (žr. 4 priedą), tai šiam tyrimui atlikti buvo perskaičiuoti vadovų testų (žr. 3 priedą) atsakymai, t.y. šiam tyrimui atlikti buvo analizuojami tik 55 iš 110 vadovų teste esantys teiginių atsakymai (12 lentelė).

12 lentelė:

Vadovų ir jų pavaldinių testų rezultatų pagal asmenybinių gebėjimų skales palyginimas

	Pavaldiniai N=57		Vadovai N=25		z	p
	vidurkis	standartinis nuokrypis	vidurkis	standartinis nuokrypis		
A5. Gebėjimas valdyti save	3,35	1,29	2,88	1,05	-2,077	0,038
B5. Vertybių asmeninės sistemos aiškumas	2,84	1,37	3,96	0,79	-3,662	0,000
C5. Asmeninių tikslų aiškumas	2,95	1,46	4,04	0,89	-3,239	0,001
D5. Nuolatinis asmenybės vystimasis	2,58	1,22	3,48	0,96	-3,289	0,001

Tyrimas parodė, kad vadovai aukščiau vertina savo asmeninius gebėjimus: *asmeninių vertybių sistemos aiškumą; asmeninių tikslų aiškumą; nuolatinis asmenybės vystymąsi*, nei jų pavaldiniai.

Patikimi skirtumai rasti pagal asmenybinės kompetencijos rūšies *gebėjimą valdyti save* (A5; $p=0,038$), *asmeninių vertybių sistemos aiškumą* (B5; $p<0,001$), *asmeninių tikslų aiškumą* (C5, $p=0,001$), *nuolatinį asmenybės vystymąsi* (D5, $p=0,001$).

3.12. Vadovų ir jų pavaldinių testų rezultatų pagal profesinės kompetencijos gebėjimų skales palyginimas

13 lentelėje pateikiami testų rezultatai pagal profesinės kompetencijos gebėjimų skales.

Tyrimas parodė, kad vadovai taip pat aukščiau vertina savo vadybinius gebėjimus ir pagal profesinės kompetencijos pagrindinių gebėjimų skales:

13 lentelė:
Vadovų ir jų pavaldinių testų rezultatų pagal profesinės kompetencijos gebėjimų skales palyginimas

	Pavaldiniai N=57		Vadovai N=25		z	p
	vidurkis	standartinis nuokrypis	vidurkis	standartinis nuokrypis		
E5. Gebėjimas spręsti problemas	3,00	1,81	2,68	1,65	-0,934	0,351
F5. Kūrybiškumas ir inovacijų vadyba	2,11	1,21	2,88	0,97	-2,882	0,004
H5. Šiuolaikinės vadybos žinios	3,30	1,41	3,84	1,11	-1,538	0,124

Savivaldybės administracijos padalinių pavaldiniai vadovų profesinės kompetencijos rūšies *gebėjimą spręsti problemas* (E5) įvertino aukščiau, nei patys vadovai, tuo tarpu *kūrybiškumo ir inovacijų vadybos* (F5) bei *šiuolaikinių žinių* (H5) vadovų sutrumpinto testo rezultatai buvo didesni, nei jų pavaldinių. Reikšmingas skirtumas vadovų profesinės kompetencijos gebėjimų įvertinimo buvo rastas pagal *kūrybiškumą ir inovacijų vadybą* (F5, $p=0,004$) (14 lentelė).

3.13. Vadovų ir jų pavaldinių testų rezultatų pagal socialinės kompetencijos gebėjimų skales palyginimas

Analizuojant vadovų socialinę kompetenciją (14 lentelė) pastebėjome, kad pavaldiniai labiau pasitiki vadovų *gebėjimu įtakoti aplinkinius* ir *gebėjimu vadovauti*, nei patys vadovai. Vadovų didesni, nei jų pavaldinių, sutrumpinto gebėjimų testo rezultatai buvo pagal *gebėjimą mokyti ir lavinti pavaldinius* (J5) bei *gebėjimą formuoti ir vystyti darbo grupę* (K5).

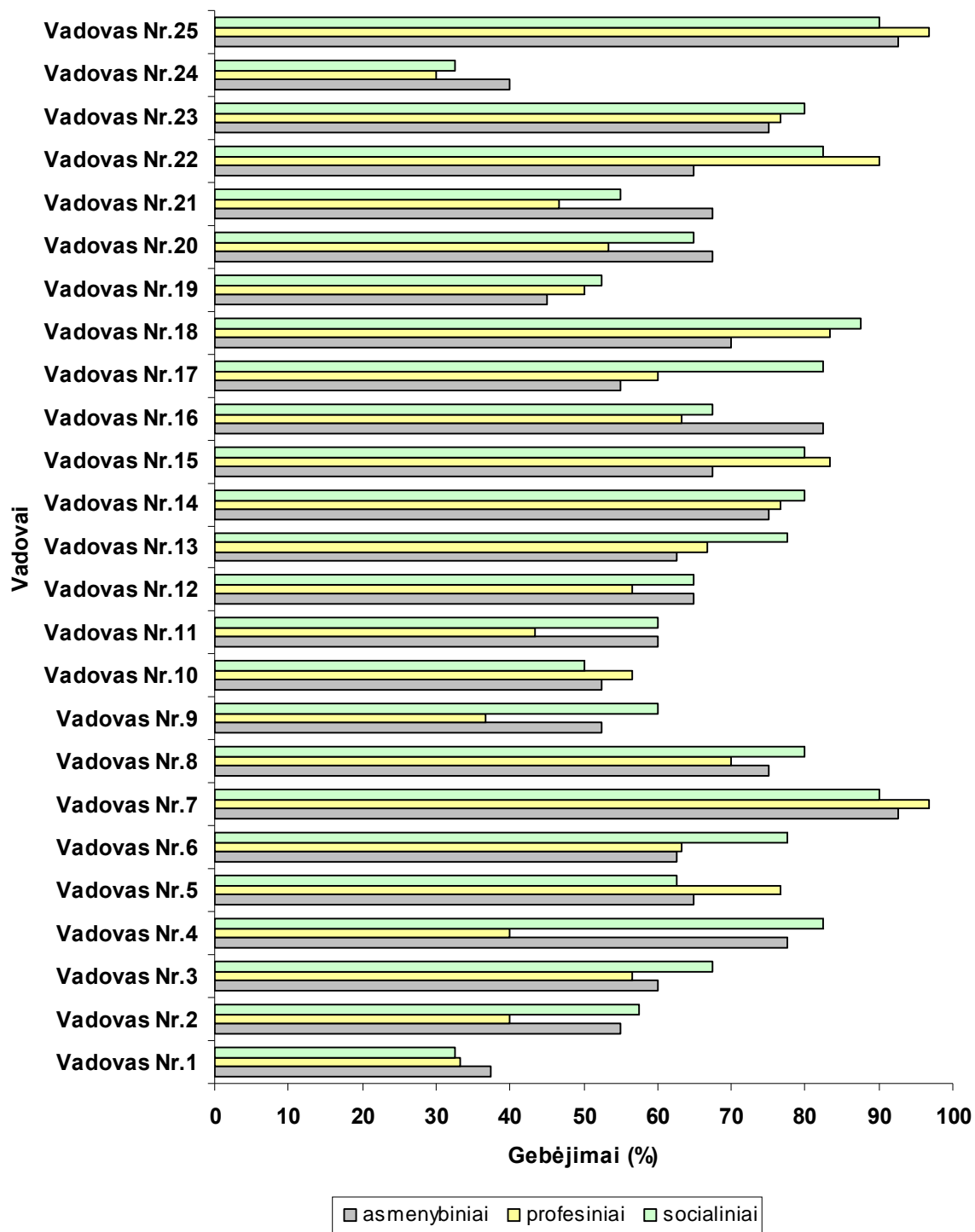
Vadovų ir jų pavaldinių testų rezultatų pagal socialinės kompetencijos gebėjimų skales palyginimas

	Pavaldiniai N=57		Vadovai N=25		z	p
	vidurkis	standartinis nuokrypis	vidurkis	standartinis nuokrypis		
G5. Gebėjimas įtakoti aplinkinius	3,72	1,22	3,32	1,31	-1,352	0,176
I5. Gebėjimas vadovauti	3,40	1,47	2,72	1,17	-2,296	0,022
J5. Gebėjimas mokyti ir lavinti pavaldinius	3,28	1,51	3,56	1,08	-0,569	0,570
K5. Gebėjimas formuoti ir ugdyti darbo grupę	3,09	1,61	3,72	0,94	-1,510	0,131

3.14. Individualus vadovų gebėjimų testų rezultatų įvertinimas

Tyrimo rezultatų patikimumui pagrįsti buvo analizuojami individualūs vadovų gebėjimų testo rezultatai. 11 paveiksle pateikti 25 padalinių vadovų socialinių, asmenybinių ir profesinių gebėjimų savęs vertinimo testų rezultatai. Kadangi pagal skales galimų surinkti balų suma skiriasi (profesiniai gebėjimai 30, kitose skalėse maksimumas - 40), buvo išskaičiuota procentinė atsakymų pagal skales išraiška. Gauti rezultatai rodo, kad profesinius gebėjimus (*gebėjimą spręsti problemas; kūrybiškumą ir inovacijų vadybą; šiuolaikines vadybines žinias*) labiausiai lavinti reikėtų vadovams Nr. 2; 4; 9; 11; 24. Įdomu pastebėti, kad žemus profesinių gebėjimų rezultatus parodė vadovai, kurių vadybinio darbo stažo vidurkis 3,5 metų, todėl darytina išvada, kad profesinės kompetencijos gebėjimų lavinimui ir ugdymui įtakos turi vadybinio darbo stažas ir darbinė patirtis.

Socialinių gebėjimų (*gebėjimas įtakoti aplinkinius; gebėjimas vadovauti; gebėjimas mokyti ir lavinti pavaldinius; gebėjimas formuoti ir vystyti darbo grupę*) pakankamai aukšti rezultatai buvo vadovų, kurie pavadinti Nr. 7; 17; 19; 14; 25; 13 – pastebėtina, kad visi, išskyrus vadovę Nr. 25 – vadovai vyrai. Todėl galima teigti, kad vadovai vyrai labiau, nei vadovės moterys pasitiki savais socialiniais gebėjimais.



11 pav. Individualus vadovų gebėjimų testų rezultatų įvertinimas

Pastebėta, kad asmenybinės kompetencijos gebėjimų (*gebėjimas valdyti save; asmeninių vertybių aiškumas; asmeninių tikslų aiškumas; nuolatinis asmenybės vystymas*) rezultatai taip pat aukštesni buvo tarp vadovų vyrų : vadovų Nr. 23; 17; 7; 16, todėl galima teigti, kad vadovai vyrai Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje vadybiniais gebėjimais pasitiki labiau nei vadovės moterys.

3.15. Tyrimo rezultatų analizė

Apibendrinant darbe analizuojamus teorinius ir praktinius vadovų vadybinių gebėjimų ugdymo ir galimybių aspektus pažymėtina, kad vadovai ugdydami savo vadybinius gebėjimus, pasiekia ne tik geresnių vadybinio darbo rezultatų, bet ir pavaldinių pagarbos, pasitikėjimo ir visos organizacijos rezultatų augimo. Analizuojant praktinės darbo dalies rezultatus reikėtų akcentuoti, kad **hipotezė**, jog egzistuoja vadovų vyrų ir vadovių moterų vadybinių kompetencijų skirtumai, t.y. nepriklausomai nuo demografinių požymių, pagal vienus vadovų vadybinės kompetencijos parametrus – vadovai yra panašūs, pagal kitus – skirtingi, **pasitvirtino**. Tyrimas parodė, kad aukštesni asmenybinės kompetencijos vadybinių gebėjimų testo rezultatai buvo: moterų - *asmeninių tikslų aiškumas*, vyrų - *gebėjimas mokyti ir lavinti pavaldinius*. Savo profesinę kompetenciją *gebėjimą spręsti problemas, šiuolaikines vadybos žinias* vadovai vyrai įvertino aukščiau nei moterys, tuo tarpu moterų vadovių didesni testo rezultatai buvo pagal *kūrybiškumą ir inovacijų vadybą*. Įvertinus vadovų socialinę kompetenciją patikimas skirtumas tarp lyčių ($p=0,004$) rastas pagal *gebėjimą vadovauti*, t.y. vyrai-vadovai labiau pasitiki savo *gebėjimu vadovauti*, nei moterys-vadovės.

Antroji **hipotezė**, įvertinus vadovų vadybinių gebėjimų „stipriąsias“ ir „silpnąsias“ puses, pritaikius tam tikrus vadybinių gebėjimų formavimo metodus ir ugdant vadybinius gebėjimus, galima stiprinti vadovų vadybinio darbo efektyvumą, **pasitvirtino**. Tyrimas parodė, kad galima nustatyti vadovų grupės mokymosi poreikius, kurie išryškina vadovų vadybinių gebėjimų „silpnąsias“ ir „stipriąsias“ puses.

Tyrimo metu buvo nustatyti svarbiausieji vadovų grupės apribojimai, vadovų grupės „silpnosios“ vadybinių gebėjimų pusės:

A. Nepakankamas gebėjimas valdyti save. Vadovams tenka spręsti sudėtingas problemas ir ne visada būna aiški sprendimo pasirinkimo perspektyva, vadovai dažnai patiria stresus, atsiranda grėsmė sveikatai, padidėja asmeninis nepasitenkinimas, o tai įtakoja darbo kokybę. Tam, kad valdytų kitus, jiems reikia **išmokti valdyti save**.

Tuomet, kai vadovai nesugeba valdyti savęs, vadovams siūloma: fizinės sveikatos palaikymas, racionalus jėgų paskirstymas, sunkumų įveikimas, racionalus laiko paskirstymas. Savivaldybės padalinių vadovai turi orientuotis į bendravimo su kolegomis ir pavaldiniais aiškumo ir tikslumo ugdymą, atlikti profesinės veiklos savianalizę, gebėjimą spręsti problemas. Tyrimas parodė, kad vadovai jaučia didelį profesinių žinių trūkumą, jiems reikia tobulinti vadybos žinias.

B. Asmeninių vertybių sistemos neaiškumas. Kiekvienas vadovas sprendžia ką ir kaip daryti. Dažnai būna keli sprendimo variantai ir sprendimo pasirinkimas priklauso nuo to, ką vadovas laiko

svarbesniu ir teisingu. Nuo vadovo laukiami teisingi sprendimai priimami remiantis asmeninėmis vertybėmis ir principais. Jei asmeninės vertybės nėra aiškios, tai pavaldiniai šiuos sprendimus laikys nepagrįstais.

E. Problemų sprendimo įgūdžių nepakankamumas. Problemų atsiranda vis daugiau, ir jos vis sudėtingesnės, tuo tarpu kai jų sprendimų resursai yra riboti. Darbas reikalauja, kad vadovai priimtų kvalifikuotus sprendimus. Jei kylančios darbo problemos nesprenžiamos greitai ir efektyviai, jos kaupiasi ir trukdo tolimesniam darbui, tuomet galima šnekėti apie vadovų problemų sprendimo įgūdžių nepakankamumą.

F. Nepakankamas kūrybiškumas. Tipiškai mąstantis vadovas nesugeba kelti naujas idėjas, stimuliuoti ir teigiamai vertinti kitų žmonių išradimą. Kaip matome savivaldybės vadovai nepageidauja eksperimentuoti, rizikuoti.

I. Silpni vadovavimo įgūdžiai. Jei vadovas nemoka vadovauti, tai pavaldiniai jaučia nepasitenkinimą ir dirba blogiau nei gali.

Tokiu pat būdu išsiaiškinta apie savivaldybės padalinių vadovų „stipriąsias“ puses, tai socialinės kompetencijos pagrindiniai gebėjimai: *gebėjimas įtakoti aplinkinius; gebėjimas vadovauti; gebėjimas mokyti ir lavinti pavaldinius; gebėjimas formuoti ir vystyti darbo grupę.*

Tyrimas parodė, kad vadovų vadybinių gebėjimų „silpnosios“ ir „stipriosios“ skiriasi lyginant vadovus vyrus ir vadoves moteris bei silpni vadybiniai gebėjimai vadovų, turinčių nedidelį (iki 9 m.) vadybinio darbo stažą.

Tokiu būdu ištyrus ir panaudojant grupinių gebėjimų bei galimybių tyrimų rezultatus gali būti sudaromi gebėjimų bei mokymo poreikių profiliai (mokymosi poreikis yra atvirkštinis rezultatas gebėjimui), o anot A. Baleženčio (2006) grupiniai mokymo profiliai padeda racionaliai sudaryti srautines mokymo, ypač kvalifikacijos kėlimo, programas ir racionaliai panaudoti mokymo laiką (Baležentis, A., 2006) .

Pripažįstant vadybinių gebėjimų reikšmę, labai svarbu, kad organizacija sudarytų sąlygas ir patys dirbantieji būtų motyvuoti įsitraukti į nuolatinio mokymosi ir gebėjimų lygio kėlimo procesą. Nemažai dėmesio šiandieninėse organizacijose skiriama neformaliai darbuotojų mokymui. Neformalus mokymosi procesas, tai procesas vadovaujamas dėstytojo, lektoriaus, konsultanto, kuris padeda įveikti trūkumą tarp esamų ir reikalingų žinių, įgūdžių, sugebėjimų ar nuostatų. Tačiau, kaip atsvara neformaliai organizuotam vadybinių gebėjimų vystymui turėtų būti formuojamas naujas požiūris – savaiminis, bendradarbiavimo veikla paremtas darbuotojų kompetencijos vystymas. Tai mokymasis iš savo ir kitų kolegų veiklos patirties, keičiantis savo turimu asmeniniu žinojimu ir savo supratimu per bendravimą ir bendradarbiavimą.

Naujasis požiūris į darbuotojo kompetencijos vystymą turi tvirtą mokslinį metodologinį pagrindą - patirtinio mokymosi teoriją, sukurtą mokslininko D. Kolb (1984). Patirtinio mokymosi teorija apibūdina mokymąsi kaip procesą, kurio metu žinios kuriamos transformuojant savo patirtį. Naujos žinios „gimsta“ derinant patirties supratimą ir jos transformavimą. Organizacijoje turi būti skatinamas ir palaikomas savaiminis darbuotojo mokymasis, grindžiamas paties darbuotojo iniciatyva ir mokymosi pastangomis. Tai apima tris esminius vadybinius sprendimus: palankaus mokymosi klimato kūrimas; darbuotojų įgytų žinių bei idėjų sklaida; darbuotojų kompetencijos saugojimas.

IŠVADOS

- Įvertinus įvairių autorių kompetencijų ir gebėjimų sąvokų apibrėžimus nustatyta, kad kompetencija tai ne tik mokymosi rezultatai, bet ir asmeninių savybių (gebėjimų) pasireiškimas įvairiose darbinėse situacijose.
- Vadybinė kompetencija – tai profesinių žinių ir įgūdžių derinys bei gebėjimai juos pritaikyti darbo aplinkoje.
- Pagrindinės vadybinės kompetencijos sudedamosios dalys yra gebėjimai. Vadybinė kompetencija susideda iš asmenybinę, socialinę ir profesinę kompetencijas sudarančių gebėjimų.
- Asmenybinė kompetencija – savęs pažinimo ir savęs pristatymo gebėjimai ; socialinė kompetencija - tai santykiai su žmonėmis ir pačiu savimi; profesinė kompetencija – tai profesiniai gebėjimai ir savybės susiję su žmogaus darbine veikla.
- Mažeikių rajono savivaldybės administracijos padalinių vadovų *socialinė kompetencija* yra *labiau išvystyta* nei profesinė bei asmenybinė.
- Mažeikių rajono savivaldybės administracijos padalinių vadovų svarbiausieji apribojimai – vadovų „silpnosios“ pusės yra: *nepakankamas gebėjimas valdyti save; nepakankamas kūrybiškumas; nepakankami problemų sprendimo įgūdžiai; silpni vadovavimo įgūdžiai; asmeninių vertybių sistemos neaiškumas.*
- Tyrimu nustatyta, jog savivaldybės administracijos padalinių vadovai turi orientuotis į *bendravimo su kitais aiškumo ir tikslumo ugdymą, atlikti profesinės veiklos savianalizę, ugdyti gebėjimą spręsti problemas.*
- Mažeikių rajono savivaldybės administracijos padalinių vadovai jaučia didelį profesinių žinių trūkumą, jie nori tobulinti vadybos žinias.
- Mažeikių rajono savivaldybės administracijos padalinių vadovų vyrų ir moterų mokymosi (gebėjimų ugdymo) poreikio profiliai yra skirtingi. Moterys-vadovės jaučia didesnę mokymosi poreikį *gebėjime valdyti save, gebėjime vadovauti, gebėjime spręsti problemas.* Tuo tarpu vyrų-vadovų didesni rangai buvo priskirti tokiems gebėjimams kaip: *kūrybiškumas ir inovacijų vadyba, gebėjimas valdyti save, nuolatinis asmenybės vystimasis.*
- Lyginant Mažeikių rajono savivaldybės administracijos padalinių vadovų vyrų ir moterų gebėjimų rezultatus nustatyta, kad **aukštesni** gebėjimo testo rezultatai buvo **moterų** - *asmeninių tikslų aiškumas, vyrų - gebėjimas mokyti ir lavinti pavaldinius.*
- Mažeikių rajono savivaldybės administracijos padalinių vadovai **vyrų labiau nei moterys pasitiki** savo *asmenybinės kompetencijos* gebėjimais (išskyrus *asmeninių tikslų aiškumą*).

Savo *profesinę kompetenciją (gebėjimas spręsti problemas, šiuolaikinės vadybos žinios)* vyrai įvertino taip pat aukščiau nei moterys. **Aukštesni moterų** testo rezultatai buvo tik pagal *kūrybiškumą ir inovacijų vadybą*.

- Analizuojant Mažeikių rajono savivaldybės administracijos padalinių vadovų socialinę kompetenciją patikimas skirtumas ($p=0,004$) rastas tarp lyčių pagal *gebėjimą vadovauti*, t.y. **vyrai-vadovai labiau pasitiki savo gebėjimu vadovauti**, nei moterys-vadovės. **Vyrai-vadovai labiau nei moterys-vadovės pasitiki savo socialiniais sugebėjimais**.
- Lyginant skirtingo amžiaus grupių gebėjimų rezultatus nustatyta, jog jauni (iki 45 metų amžiaus) Mažeikių rajono savivaldybės administracijos padalinių vadovai labiau pasitiki savo gebėjimais nei vyresnių vadovų grupė.
- Analizuojant pagal Mažeikių rajono savivaldybės administracijos padalinių vadovų bendrą darbo stažą pastebėta, kad turintys didesnę darbo stažą vadovų visų gebėjimų testo rezultatai yra aukštesni nei vadovų, turinčių mažiau nei 10 metų darbo stažą, o tai rodo, **kad vadovų patirtis ir subjektyvus savo gebėjimų įvertinimas tarpusavyje susiję**.
- Tyrimu nustatyta, kad Mažeikių rajono savivaldybės administracijos padalinių vadovų darbo stažas neturi įtakos subjektyviam savo gebėjimų vertinimui.
- Savivaldybės vadovų, išklaususių vadybinio darbo mokymo kursą, vadybinių gebėjimų testo rezultatai yra aukštesni, nei vadovų kurie neklaušė šio kurso.
- Tikrinant ar sutampa vadovų nuomonė apie turimus vadybinius gebėjimus ir jų pavaldinių nuomonės apie tuos pačius jų gebėjimus, nustatyta, kad vadovai labiau pasitiki savo asmeniniais gebėjimais, nei jų pavaldiniai.
- Vadovų profesinės kompetencijos rūšies *gebėjimą spręsti problemas* pavaldiniai įvertino aukščiau, nei patys vadovai, tuo tarpu *kūrybiškumo ir inovacijų vadybos* bei *šiuolaikinių žinių* vadovų testo rezultatai buvo aukštesni, nei jų pavaldinių. Reikšmingas skirtumas vadovų profesinės kompetencijos gebėjimų įvertinimo buvo rastas pagal *kūrybiškumą ir inovacijų vadybą* ($p=0,004$) (vadovai šiuos savo gebėjimus vertina aukščiau).
- Analizuojant vadovų socialinę kompetenciją nustatyta, kad pavaldiniai labiau pasitiki vadovų *gebėjimu įtakoti aplinkinius ir gebėjimu vadovauti*, nei patys vadovai, o pagal *gebėjimą mokyti ir lavinti pavaldinius* bei *gebėjimą formuoti ir vystyti darbo grupę, vadovų rezultatai buvo aukštesni*.

LITERATŪRA

1. Argyle, M., (1996). Social skills. Companion Encyclopedia of Psychology. Nr . 1.
2. Almonaitienė, J., Lekavičienė, R., (2001). Socialiniai mokslai. Nr. 6 (32).
3. Baranauskienė, I., (2004). Vadybiniai sprendimai. Kaunas. VDU.
4. Burgoyne, J., (1989). Creating the managerial portfolio: building on competency approaches to management development, Mead, Vol.12, p.56-61.
5. Baležentis, A., (2006). Vadybinių gebėjimų ir jų ugdymo poreikių analizė. Mokslo darbai. Personalo vadyba: Vilnius. Nr.1 (71).
6. Boyatzis, R., (1982). The competent manager – A Model for Effective Performance. New York: John Wiley & Sons.
7. Вудкок, М., Фрэнсис Д., Раскрепощенный менеджер. Для руководителя – практика. 1991.
8. Woodcock, M., and Fancis, D.,(1982). The unblocked manager. A practical guide to self development. Vildwood House.
9. Garalis, A., (1999). Sisteminis holistinis požiūris į vadovo pasirengimą: bendravimo (komunikacinių) sugebėjimų formavimas saviugdosa mokymo ir valdymo procese. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 11.
10. Goleman, D., (2003). Emocinis intelektas. Vilnius: Presvika.
11. Grakauskaitė – Karkockienė, D.,(2003). Kūrybos psichologija. Vilnius.
12. Gronskas, V., Verslas, pseudoverslas ir antiverslas. Kaunas: Technologija. 1995.
13. Grėbliauskienė, B., Večkienė, N., (2004). Komunikacinė kompetencija. Vilnius: Žara.
14. Handbook of personality. Theory and research (1990). Edited by Pervin, L.A. New York, London: The Guilford Press.
15. Jovaiša, L., (1993). Pedagogikos terminai. Kaunas: Šviesa.
16. Juralavičienė, J., (2003). Viešoji politika ir administravimas. Nr.5.
17. Jacikevičius, A., (1994) Siela, mokslas, gyvensena. Vilnius: Žodynas.
18. Juralavičienė, J., (2003). Viešoji politika ir administravimas. Nr.5.
19. Kardelis, K., (2005). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: vadovėlis. Šiauliai: Lucilijus.
20. Kardelis, K.,(2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas:
21. Kasiulis, J., Barvydienė, V., (2001). Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija.
22. Kučinskas, V., (2003). Monografija. Vadovavimo etika. Klaipėda: KU.
23. Kralikauskas, J., (1993). Psichologijos įvadas. Kaunas.
24. Kreitner R., (2002). Buctens M. Organisational behavior.

25. Lapė J., (1980). Darbo psichologija. Vilnius: Mokslas.
26. Laužackas, R., Teresevičienė, M., ir kt. (2006). Mokomoji medžiaga vertintojams. Vertinimo standartas: Kaunas: Technologija.
27. Laužackas, R., (1997). Profesinio ugdymo turinio reforma: didaktiniai bruožai, Kaunas: Leidybos centras.
28. Lekavičienė, R., (2002). Lietuvos ir Vokietijos studentų socialinės kompetencijos ypatumai. Ugdymo psichologija. 5 t., Nr.1 (10).
29. Lekavičienė, R., (2000). Skirtingos socialinės kompetencijos studentų savivertė ir psichologinė savijauta mokantis. Ugdymo psichologija. 3 t., Nr.2.
30. Lekavičienė, R., (1999). Socialinis intelektas: sampratų įvairovė ir pagrindiniai kriterijai. Ugdymo psichologija: 2 t., Nr.1.
31. Lepeška, M., (2006). „Vadovo pasaulis“. 2006 (1).
32. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas T., (2004). Magistro darbo rengimo metodika: Šiauliai. ŠU.
33. Pacevičius, J., (2001). Mokytojo socialinė – psichologinė kompetencija: struktūra ir formavimo būdai. *Pradinis ugdymas žengiant į 3 tūkstantmetį*. Mokslinė – metodinė konferencija, skirta pedagogikos 40-mečiui. Šiauliai: ŠU.
34. Psichologijos žodynas, (1993). Vilnius: Šviesa.
35. Pikūnas, J., (1990). Nuo asmens iki asmenybės. Chikago: Ateitis.
36. Pikūnas, J., Palujauskienė, A., (2000). Asmenybės vystimasis: kelias į savęs atradimą. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros mokslo ir švietimo centras.
37. Profesinio rengimo terminų aiškinamasis anglų-lietuvių kalbų žodynelis praktikams (1998), Vilnius: ŠMM PHARE
38. Petkevičiūtė, N., Kaminskytė, E., (2003). Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. Pinigų studijos. Nr.1.
39. Pukelis, K., Pileičikienė, N., (2005). Kai kurių Lietuvos universitetų ir kolegijų studijų programų kokybės ypatumai: studijų rezultatų paradigma. Vilnius: Vytauto Didžiojo Universitetas.
40. Payton, E., (2000). Teacher Competency: What Administrators Can Do. Education. Nr. 8-1.
41. Razauskas, R., (1997). Aš vadovas. Gero vadovo beiėškant. Vilnius: Pačiomis.
42. Seilius, A., (1997). Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas, 1997 Nr.5.
43. Seilius, A., (1998). Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas, 1998 Nr.7.
44. Sokol, J., (2001). Idealaus vadybininko portretas // Vadovo pasaulis, Nr. 9.
45. Scot, D., (2001). Social competence. Education. Nr.8-1.

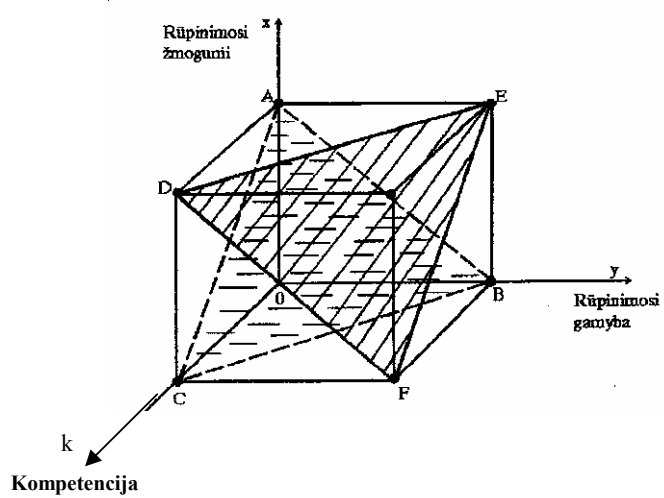
46. Stoškus, S., (2002). Bendrieji vadybos aspektai. Šiauliai: ŠU.
47. Vaitkevičiūtė, V. , (2001) Tarptautinių žodžių žodynas. Vilnius: Žodynas.

Prieigos per internetą:

48. Institucinės infrastruktūros stiprinimo programa. Smulkaus ir vidutinio verslo subjektų poreikio institucijoms, remiančioms smulkų ir vidutinį verslą, ir jo teikiamoms paslaugoms nustatymo programa [interaktyvus]. <http://www.svv.lt/dn/tyrrez.html>. [2004 žiūrėta 2006 m. liepos 10 d.]
49. <http://www.socionika.org/Gorkis.htm> [žiūrėta 2007 m. kovo 29 d.].
50. K.Maag Merki (2001). Überfachliche Kompetenzen von Mittelschülerinnen und Mittelschülern des Kantons Zürich (Erhebung 2001). Prieiga per internetą <http://beat.doebe.li/bibliothek/b02464.html> [žiūrėta 2006 m. liepos 10 d.].

PRIEDAI

1 priedas

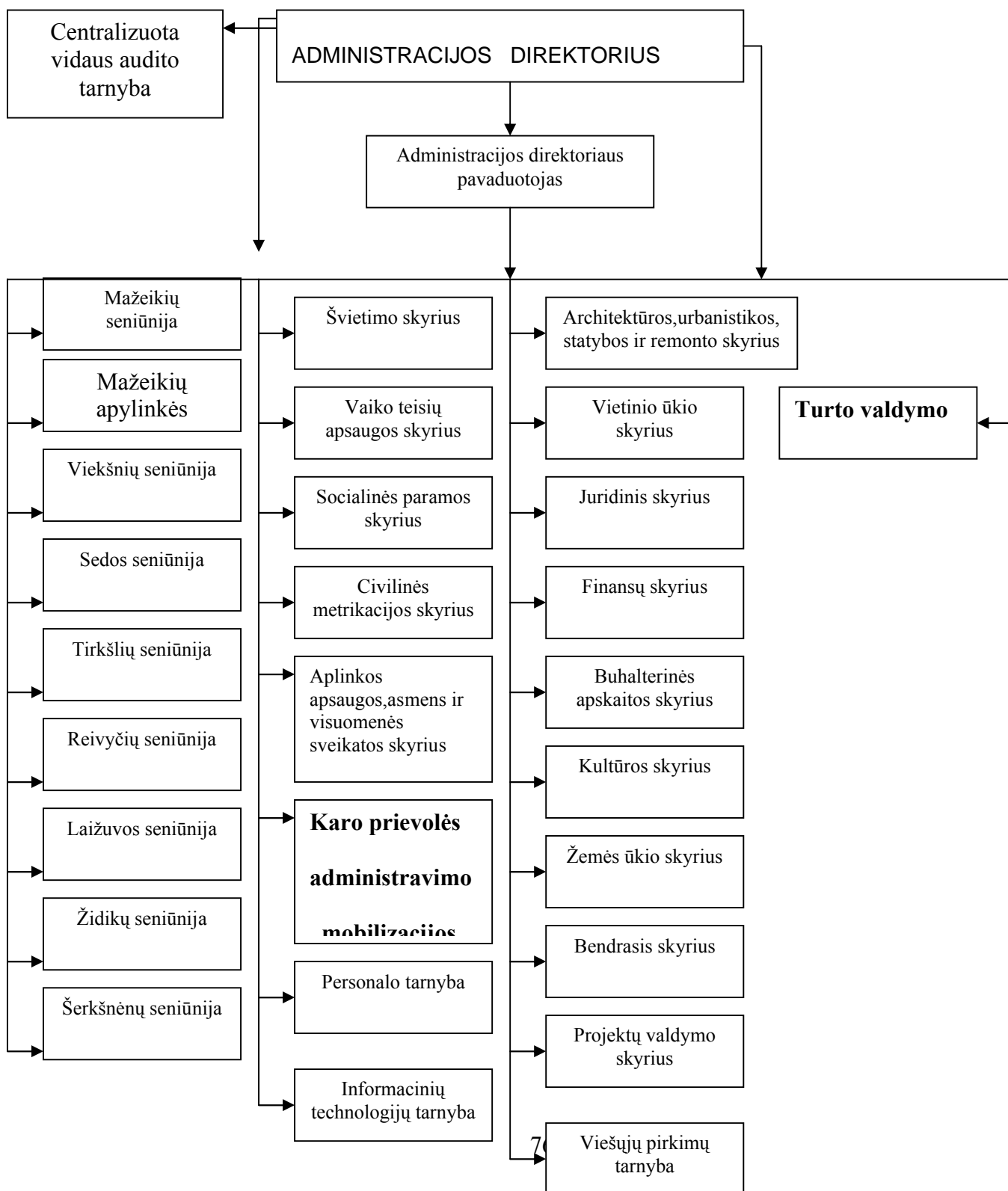


1 pav. Trimatė vadovo vertinimo sistema

Šaltinis: Seilius, A. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas, 1998.

PATVIRTINTA
 Mažeikių rajono savivaldybės tarybos
 2006-03-30 sprendimu Nr.T1-49

**MAŽEIKIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS
 STRUKTŪRA**



Vadovo vadybinių gebėjimų ir galimybių sistemos tyrimas

Kiekvienas vadovas pasirenka ką ir kaip daryti. Tai kas vadovui atrodo svarbu ir teisinga, turi didelės įtakos ir jo, ir pavaldinių gyvenimo kokybei bei organizacijos gyvavimo sėkmei.



KVIEČIAME APKLAUSOJE¹ DALYVAUTI PADALINIŲ VADOVUS, MUMS LABAI SVARBI JŪSŲ, KAIP EKSPERTO NUOMONĖ.

Dalyvaujant apklausoje nėra būtina nurodyti savo vardą ir pavardę, tačiau vardą ir pavardę nurodykite, jeigu atsakę į testo klausimus norėsite pasinaudoti galimybe sužinoti savo vadybinių gebėjimų ir galimybių rezultatus.

Taigi, apie save:

Jūsų lytis: moteris vyras

Kiek Jums metų (parašykite):

Jūsų išsilavinimas: aukštasis neunivers. aukštasis univers. bakalauro aukštasis univers. magistras

Jūsų išsilavinimas: vadybinis kitoks (parašykite)

Vadybinio darbo stažas (parašykite):

Vadybinio darbo stažas šioje darbovietėje (parašykite):

Ar esate klausęs vadybinio darbo mokymo kursą: taip ne

¹ Apklausą atlieka Šiaulių Universiteto Socialinių mokslų fakulteto Vadybos katedros neakivaizdinių magistrantūros studijų magistrantė Jolanta Kekytė

Ar norėtumėte tobulinti vadybos žinias ? taip ne

Jūsų vardas ir (ar) pavardė (rašyti **nebūtina**).....

Vadovų gebėjimams testuoti pasirinktas anglų vadybos konsultantų Mike'o Woodcocko ir Dave'o Francis'o parengtas klausimynas.

Prieš save turite 110 teiginių, ir atsakymų lapą (6 lape).

Jei perskaite teiginį Jūs manote, kad jis teisingai Jus apibūdina, to teiginio numerį atsakymų lape pažymėkite X.

Jei teiginys Jums nepriimtinas - žymėti nieko nereikia.

Atsakinėdami būkite nuoširdūs.

Anketą užpildykite iki galo, nepalikite neatsakytų klausimų.

Atsakydami ilgai negalvokite, pasikliaukite savo pirmine nuojauta.

Taiigi, pradedam:

1. Aš lengvai įveikiu sunkumus, būdingus mano darbui.
2. Man aiški mano pozicija svarbiais principiniais klausimais.
3. Priimdamas svarbius sprendimus, aš elgiuosi ryžtingai.
4. Aš pakankamai stengiuosi ugdyti save.
5. Aš sugebu efektyviai spręsti problemas.
6. Aš dažnai eksperimentuoju su naujomis idėjomis, jas bandydamas.
7. Mano nuomonei paprastai pritaria kolegos ir aš dažnai darau įtaką jų sprendimams.
8. Aš suprantu principus, kurie sudaro mano požiūrio į vadybą pagrindą.
9. Man nesunku pasiekti, kad mano pavaldiniai dirbtų efektyviai.
10. Aš esu geras pavaldinių patarėjas.
11. Aš gerai pirmininkauju per pasitarimus.
12. Aš rūpinuosi savo sveikata.
13. Aš kai kada klausiu kitų nuomonės apie mano požiūrį į gyvenimą ir darbą.

14. Jei manęs paklaustų, aš tvirtai galėčiau teigti, ką noriu nuveikti savo gyvenime.
15. Aš turiu neišnaudotų galimybių tolimesniam mokymuisi ir vystimuisi.
16. Mano požiūris į problemų sprendimą yra sisteminis.
17. Jaučiu pasitenkinimą, kai vyksta permainos.
18. Aš paprastai sėkmingai darau įtaką kitiems žmonėms.
19. Aš įsitikinęs, kad esu pasirinkęs tinkamą valdymo stilių.
20. Mano pavaldiniai man visiškai pritaria.
21. Aš labai stengiuosi, kad mano pavaldiniai tobulėtų.
22. Aš manau, kad darbo grupių efektyvumo kėlimo metodikos yra svarbios ir mano darbe.
23. Aš pasiruošęs, jei reikėtų, panaudoti nepopuliarius vadybos būdus.
24. Aš retai teikiu pirmenybę lengvesniam sprendimui prieš man žinomą teisingesnį.
25. Mano darbas ir asmeniniai tikslai dažniausiai papildo vienas kitą.
26. Mano profesinis gyvenimas dažnai lydimas jaudinimosi.
27. Aš reguliariai peržiūriu savo darbo tikslus.
28. Man atrodo, kad daugelis išradingesni už mane.
29. Pirmas įspūdis, kurį aš sukeliu, paprastai yra teigiamas.
30. Aš pats pradėdau svarstyti savo vadovavimo silpnybes ir stipriąsias puses.
31. Man pavyksta sukurti gerus santykius su pavaldiniais.
32. Aš skiriu pakankamai laiko įvertinti - ko reikia pavaldinių vystymui.
33. Aš suprantu principus, sudarančius darbo grupių efektyvumo pagrindą.
34. Aš efektyviai paskirstau savo laiką.
35. Aš paprastai būnu tvirtas sprendžiant principinius klausimus.
36. Aš stengiuosi objektyviai įvertinti savo pasiekimus.
37. Aš nuolat siekiu naujo patyrimo.
38. Aš kvalifikuotai ir tiksliai įvaldau sudėtingą informaciją.
39. Aš pasiruošęs išgyventi periodą su nenusėjamais rezultatais, kad išbandyčiau naują idėją.
40. Manau, kad esu savimi pasitikintis žmogus.
41. Aš tikiu galimybe keisti žmonių požiūrį į jų darbą.
42. Mano pavaldiniai daro viską, kas įmanoma, dėl organizacijos geroves.
43. Aš reguliariai vertinu savo pavaldinių darbą.
44. Aš kuriu atvirumą ir pasitikėjimą darbo grupėse.
45. Darbas nedaro neigiamos įtakos mano asmeniniam gyvenimui.
46. Aš retai elgiuosi prieš savo įsitikinimus.
47. Mano darbas sudaro svarbų indėlį į pasitenkinimą gyvenimu.
48. Aš pastoviai siekiu žinoti aplinkinių nuomonę apie mano darbą ir gebėjimus.

49. Aš gerai sudarau planus.
50. Aš nepasimetu ir nepasiduodu, jei sprendimas neatsiranda iš karto.
51. Man lengvai pavyksta užmegzti tarpusavio santykius su aplinkiniais.
52. Aš suprantu, kas sudomina žmones gerame darbe.
53. Aš sėkmingai susitvarkau su įgaliojimų delegavimu.
54. Aš sugebu sukurti gerus santykius su savo kolegomis bei pavaldiniais ir to siekiu.
55. Tarp mano vadovaujamo kolektyvo ir kitu kolektyvų organizacijoje yra sveiko bendradarbiavimo santykiai.
56. Aš neleidžiu sau persitempti darbe.
57. Retkarčiais aš atidžiai peržiūriu savo asmenines vertybes.
58. Man yra svarbus sėkmės jausmas.
59. Iššūkius aš priimu su pasitenkinimu.
60. Aš reguliariai vertinu savo darbą ir pasiekimus.
61. Aš pasitikiu savimi.
62. Aš darau įtaką aplinkinių elgesiui.
63. Vadovaudamas žmonėms, aš abejoju nusistovėjusiais požiūriais.
64. Aš skatinu efektyviai dirbančius pavaldinius.
65. Aš manau, kad svarbi vadovo darbo dalis yra pavaldinių konsultavimas.
66. Aš manau, kad vadovams nebūtina nuolat būti savo kolektyvo lyderiais.
67. Rūpindamasis savo sveikata aš kontroliuoju, ką geriu ir valgau.
68. Aš beveik visada elgiuosi pagal savo įsitikinimus.
69. Mano tarpusavio santykiai su kolegomis darbe yra geri.
70. Aš dažnai galvoju apie tai, kas neleidžia man būti labiau efektyviam.
71. Aš sąmoningai įtraukiu kitus į problemų sprendimą.
72. Aš galiu vadovauti žmonėms, turintiems aukštus kūrybinius gebėjimus.
73. Mano dalyvavimas susirinkimuose paprastai būna sėkmingas.
74. Aš įvairiais būdais pasiekiu, kad mano kolektyvo žmonės būtų suinteresuoti darbu.
75. Aš retai turiu rimtų problemų santykiuose su pavaldiniais.
76. Aš nepraleidžiu galimybės lavinti savo pavaldinius.
77. Aš siekiu, kad mano pavaldiniai aiškiai suprastų kolektyvo darbo tikslus.
78. Aš jaučiuosi energingas ir besidžiaugiantis gyvenimu.
79. Aš esu nagrinėjęs mano vystimosi įtaką savo įsitikinimams.
80. Aš turiu tikslų asmeninės karjeros planą.
81. Aš nepasiduodu, kai reikalai klostosi blogai.
82. Aš jaučiuosi užtikrintai, vadovaudamas problemų sprendimo veiklai.

83. Naujų idėjų parengimas man nesudaro sunkumų.
84. Mano žodžiai nesiskiria nuo darbų.
85. Aš manau, kad pavaldiniai turi diskutuoti dėl valdymo sprendimų.
86. Aš skiriu pakankamai pastangų, kad nustatychiau savo pavaldinių vaidmenis ir uždavinius.
87. Mano pavaldiniai ugdo jiems (žr.86 kl.) reikalingus įgūdžius.
88. Aš turiu įgūdžių, reikalingų efektyvių darbo grupių sukūrimui.
89. Mano draugai patvirtins, kad aš rūpinuosi savo gerove.
90. Man malonu apsvarstyti savo įsitikinimus su aplinkiniais.
91. Aš aptariu ilgalaikius planus su aplinkiniais.
92. „Atviras ir lengvai prisiderinantis“ - tai teisingas mano charakterio įvardijimas.
93. Aš laikausi nuoseklaus požiūrio į problemą sprendimo.
94. Aš ramiai vertinu savo klaidas, nesikrimsdamas dėl jų.
95. Aš moku klausytis kitų.
96. Man gerai pavyksta paskirstyti darbus tarp aplinkinių.
97. Aš įsitikinęs, kad sunkioje situacijoje man padėtų visi, kuriems aš vadovauju.
98. Aš sugebu duoti gerus patarimus.
99. Aš pastoviai stengiuosi gerinti savo pavaldinių darbą.
100. Aš žinau, kaip įveikti savo emocines problemas.
101. Aš lyginu savo vertybes su visos organizacijos vertybėmis.
102. Aš paprastai pasiekiu tai, ko siekiu.
103. Aš tęsiu savo potencialo vystymą ir didinimą.
104. Dabar aš neturiu daugiau problemų, ir jos nėra sudėtingesnės negu buvo prieš metus.
105. Iš esmės aš gerai vertinu nešabloninį elgesį darbe.
106. Žmonės rimtai vertina mano nuomonę.
107. Aš įsitikinęs savo vadybos metodų efektyvumu.
108. Mano pavaldiniai mane gerbia kaip vadovą.
109. Man svarbu, kad kas nors dar galėtų atlikti mano darbą.
110. Aš įsitikinęs, kad grupėje galima pasiekti daugiau, negu atskirai.

Atsakymų lapas.

Jeigu Jūs manote, kad teiginys teisingai apibūdina Jus, šiame atsakymų lape atitinkamą langelį, kuriame yra teiginio numeris pažymėkite X.

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66
67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77
78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88
89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99
100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110



Dėkojame už Jūsų kantrybę IR atsakymams skirtą laiką !!!

Vadovo vadybinių gebėjimų ir galimybių sistemos tyrimas

Kiekvienas vadovas pasirenka ką ir kaip daryti. Tai kas vadovui atrodo svarbu ir teisinga, turi didelės įtakos ir jo, ir pavaldinių gyvenimo kokybei bei organizacijos gyvavimo sėkmei.



**KVIEČIAME DALYVAUTI APKLAUSOJE MUMS LABAI SVARBI JŪSŲ,
KAIP EKSPERTO NUOMONĖ.**

Apklausa yra ANONIMINĖ, t.y. nei pavardės, nei vardo rašyti nereikia.
Niekas nesužinos, kas pildė anketą.

Taigi, apie save:

Jūsų lytis: moteris vyras

Kiek Jums metų (parašykite):

Jūsų išsilavinimas (parašykite): vidurinis kolegija universitetas

Jūsų darbo stažas šioje darbovietėje (parašykite):

Jūsų darbo pobūdis (pabraukite): **darbas su klientais; darbas su dokumentais;**

Testas parengtas² pagal anglų vadybos konsultantų Mike'o Woodcocko ir
Dave'o Francis'o klausimą.

Prieš save turite 55 teiginius, ir atsakymų lapą (5 lape).

Jei perskaitę teiginį su juo sutinkate, t.y. Jūs manote taip pat, to teiginio numerį atsakymų lape pažymėkite X.

Jei teiginys Jums nepriimtinas - žymėti nieko nereikia.

Atsakinėdami būkite nuoširdūs.

Anketą užpildykite iki galo, nepalikite neatsakytų klausimų.

Atsakydami ilgai negalvokite, pasikliaukite savo pirmine nuojauta.

Taiigi, pradedam:

1. Mano vadovas lengvai įveikia sunkumus, būdingus jo darbui.
2. Mano vadovas turi aiškią poziciją svarbiais principiniais klausimais.
3. Priimdamas svarbius sprendimus, jis elgiasi ryžtingai.
4. Jis pakankamai stengiasi ugdyti save.
5. Mano vadovas sugeba efektyviai spręsti problemas.
6. vadovas dažnai eksperimentuoja su naujomis idėjomis, jas bandydamas.
7. Vadovo nuomonei paprastai pritaria kolegos ir jis dažnai daro įtaką jų sprendimams.
8. Jis supranta principus, kurie sudaro vadovo požiūrio į vadybą pagrindą.
9. Mano vadovui nesunku pasiekti, kad pavaldiniai dirbtų efektyviai.
10. Jis yra geras pavaldinių patarėjas.
11. Jis gerai pirmininkauja per pasitarimus.
12. Jis rūpinasi savo sveikata.
13. Jis kai kada klausia kitų nuomonės apie savo požiūrį į gyvenimą ir darbą.
14. Jei mano vadovo paklaustų, jis tvirtai galėtų teigti, ką nori nuveikti savo gyvenime.
15. Jis turi neišnaudotų galimybių tolimesniam mokymuisi ir vystimuisi.

² Testą rengė ir apklausą atlieka Šiaulių Universiteto Socialinių mokslų fakulteto Vadybos katedros neakivaizdinių magistrantūros studijų magistrantė Jolanta Kekytė

16. Mano vadovo požiūris į problemų sprendimą yra sisteminis.
17. Mano vadovas jaučia pasitenkinimą, kai vyksta permainos.
18. Jis paprastai sėkmingai daro įtaką kitiems žmonėms.
19. Jis yra įsitikinęs, kad yra pasirinkęs tinkamą valdymo stilių.
20. Mano vadovui pavaldiniai visiškai pritaria.
21. Jis labai stengiasi, kad jo pavaldiniai tobulėtų.
22. Jis mano, kad darbo grupių efektyvumo kėlimo metodikos yra svarbios ir mūsų darbe.
23. Jis yra pasiruošęs, jei reikėtų, panaudoti nepopuliarius vadybos būdus.
24. Jis retai teikia pirmenybę lengvesniam sprendimui prieš jam žinomą teisingesnį.
25. Jo darbas ir asmeniniai tikslai dažniausiai papildo vienas kitą.
26. Mano vadovo profesinis gyvenimas dažnai lydimas jaudinimosi.
27. Jis reguliariai peržiūri savo darbo tikslus.
28. Man atrodo, kad daugelis yra išradingesni už mano vadovą.
29. Pirmas įspūdis, kurį jis sukelia, paprastai yra teigiamas.
30. Jis pats apsvaisto savo vadovavimo silpnybes ir stipriąsias puses.
31. Jam pavyksta sukurti gerus santykius su pavaldiniais.
32. Jis skiria pakankamai laiko įvertinti - ko reikia pavaldinių vystymui.
33. Jis supranta principus, sudarančius darbo grupių efektyvumo pagrindą.
34. Jis efektyviai paskirsto savo laiką.
35. Jis paprastai būna tvirtas sprendžiant principinius klausimus.
36. Jis stengiasi objektyviai įvertinti savo pasiekimus.
37. Jis nuolat siekia naujo patyrimo.
38. Jis kvalifikuotai ir tiksliai įvaldo sudėtingą informaciją.
39. Mano vadovas pasiruošęs išgyventi periodą su nenuspėjamais rezultatais, kad išbandytų naują idėją.
40. Manau, kad mano vadovas yra savimi pasitikintis žmogus.
41. Jis tiki galimybe keisti žmonių požiūrį į jų darbą.
42. Mano vadovo pavaldiniai daro viską, kas įmanoma, dėl organizacijos gerovės.
43. Jis reguliariai vertina savo pavaldinių darbą.
44. Jis kuria atvirumą ir pasitikėjimą darbo grupėse.
45. Darbas nedaro neigiamos įtakos mano vadovo asmeniniam gyvenimui.
46. Jis retai elgiasi prieš savo įsitikinimus.
47. Mano vadovo darbas sudaro svarbų indėlį į pasitenkinimą gyvenimu.
48. Jis pastoviai siekia žinoti aplinkinių nuomonę apie savo darbą ir gebėjimus.
49. Jis gerai sudarinėja planus.

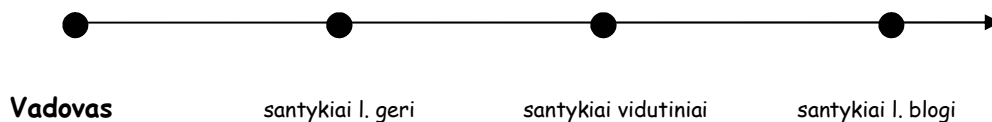
50. Mano vadovas nepasimeta ir nepasiduoda, jei sprendimas neatsiranda iš karto.
51. Jam lengvai pavyksta užmegzti tarpusavio santykius su aplinkiniais.
52. Jis supranta, kas sudomina žmones gerame darbe.
53. Mano vadovas sėkmingai susitvarko su įgaliojimų delegavimu.
54. Jis sugeba sukurti gerus santykius su savo kolegomis bei pavaldiniais ir to siekia.
55. Tarp mano vadovo vadovaujamo kolektyvo ir kitų kolektyvų organizacijoje yra sveiko bendradarbiavimo santykiai.

Atsakymų lapas.

Jeigu Jūs manote, kad teiginys yra teisingas, šiame atsakymų lape atitinkamą langelį, kuriame yra teiginio numeris pažymėkite X.

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55

Tiesėje kryželiu (X) pažymėkite savo santykius su vadovu:



Dėkojame už Jūsų kantrybę IR atsakymams skirtą laiką !!!