

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Verslo administravimo studijų programa
Kodas 62103S101

RASA JAZDAUSKIENĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**ILAGALAIKIO KONKURENCINIO PRANAŠUMO FORMAVIMAS
VYSTANT DARBUOTOJŲ KOMPETENCIJAS**

Kaunas 2007

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

RASA JAZDAUSKIENĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**ILAGALAIKIO KONKURENCINIO PRANAŠUMO FORMAVIMAS
VYSTANT DARBUOTOJŲ KOMPETENCIJAS**

Darbo vadovas _____
(parašas)

(darbo vadovo mokslo laipsnis,
Mokslo pedagoginis vardas,
Vardas ir pavardė)

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas 2007

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	5
ĮVADAS.....	6
1. ILGALAIKIO KONKURENCINIO PRANAŠUMO FORMAVIMO VYSTANT DARBUOTOJŲ KOMPETENCIJAS TEORINĖ ANALIZĖ	10
1.1. Konkurencinio pranašumo samprata.....	10
1.2. Konkurencinio pranašumo charakteristikos	12
1.3. Konkurenciniai pranašumai įvairių teorijų požiūriu	13
1.4. Atskirų veiksnių įtaka ilgalaikiam konkurenciniam pranašumui.....	19
1.4.1. Turto ir kompetencijų įtaka formuojant ilgalaikį konkurencinį pranašumą	20
1.4.2. Konkurentų įtaka įmonės ilgalaikiam konkurenciniam pranašumui	22
1.5. Įmonės kompetencijos, įtakojančios įmonės konkurencingumą, esmė ir jos formavimas	23
1.5.1. Kompetencijos klasifikavimas vadybiniu požiūriu.....	23
1.5.2. Darbuotojų atranka, mokymas, tobulinimas ir kvalifikacijos kėlimas, didinant jų kompetenciją	31
1.5.3. Motyvacija	37
1.5.4. Darbuotojų kompetencijos įtaka, formuojant įmonės konkurencingumą.....	39
1.6. Kompetencijų modeliai (portfeliai), jų paskirtis ir formavimo ypatumai	40
1.6.1. Vykdomo efektyvumo kriterijų nustatymas, kuriant kompetencijų modelį (portfelį) ...	43
1.6.2. Kompetencijų modelio (portfelio) kūrimo instrumentarijus.....	44
2. ILGALAIKIO KONKURENCINIO PRANAŠUMO FORMAVIMO, VYSTANT DARBUOTOJŲ KOMPETENCIJAS, TYRIMO METODOLOGIJA.....	48
2.1. Empirinio tyrimo metodika	48
2.2. VĮ TKTI veiklos apibūdinimas	53
2.2.1. Bendri duomenys apie įmonę.....	53
2.2.2. Esamų VĮ TKTI darbuotojų kompetencijų formavimo analizė	56
3. TKTI DARBUOTOJŲ KOMPETENCIJŲ EMPIRINIO TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ IR REZULTATŲ APITARIMAS	60
3.1. VĮ TKTI inžinierių – vadovų reikalingųjų jų darbe ir turimų kompetencijų analizė.....	60
3.2. Darbuotojų kompetencijų koreliacijos nustatymas	73
3.3. Inžinieriaus – vadovo kompetencijų portfelio formavimas	75
IŠVADOS	80
SANTRAUKA (ANGLŲ KALBA)	82
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	83
PRIEDAI	K
LAI DA! ŽYME LĖ NEAPIBRĖŽTA.	

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.lentelė Kompetencijos klasifikavimas	25
2 lentelė Skirtingų autorių kompetencijos klasifikavimas	26
3 lentelė Psichologinės žmonių savybės	31
4 lentelė Kandidatų, pretenduojančių į darbo vietą, vertinimo lentelės pavyzdys	35
5 lentelė Kompetencijų koreliacinė matrica	73
6 lentelė Inžinieriaus – vadovo kompetencijų portfelis	77

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Konkurencinį pranašumą lemiančių veiksnių visuma – ištekliais grindžiamas požiūris.....	15
2 pav. Konkurencinio pranašumo šaltinis – bendradarbiavimas ir ryšiai su partneriais.....	18
3 pav. Konkurencinio pranašumo įgijimo bendrosios strategijos.....	19
4 pav. Ilgalaikiai konkurenciniai pranašumai	20
5 pav. Kokybiškų ir lojalių darbuotojų ugdymas.....	33
6 pav. Organizacijos žinių struktūra	37
7 pav. Darbuotojų kompetencijų reikšmingumo įmonės konkurenciniam pranašumui tyrimo modelis	46
8 pav. Tirtų VĮ TKTI darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį	51
9 pav. Tirtų VĮ TKTI darbuotojų pasiskirstymas pagal išdirbtus įmonėje metus (proc.).....	52
10 pav. Tirtų VĮ TKTI darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių (proc.)	52
11 pav. Reikalingų grupių ir skyrių vadovams profesinių kompetencijų palyginamasis rangavimas pagal tirtų darbuotojų suvokiamą jų svarbą	61
12 pav. Turimų grupių ir skyrių vadovų profesinių kompetencijų palyginamasis rangavimas pagal tirtų darbuotojų suvokiamą jų svarbą	62
13 pav. Reikalingų ir turimų profesinių kompetencijų palyginamieji rangavimai pagal tirtų darbuotojų suvokiamą jų svarbą.....	63
14 pav. Reikalingų grupių ir skyrių vadovų darbe asmeninių kompetencijų rangavimas pagal tirtų darbuotojų suvokiamą jų svarbą.....	64
15 pav. Turimų grupių ir skyrių vadovų asmeninių kompetencijų rangavimas pagal tirtų darbuotojų suvokiamą jų svarbą	66
16 pav. Reikalingų ir turimų asmeninių kompetencijų palyginamieji rangavimai pagal tirtų darbuotojų suvokiamą jų svarbą.....	68
17 pav. Reikalingų grupių ir skyrių vadovų darbe socialinių kompetencijų palyginamasis rangavimas pagal tirtų darbuotojų suvokiamą jų svarbą.....	69
18 pav. Turimų grupių ir skyrių vadovų socialinių kompetencijų palyginamasis rangavimas pagal tirtų darbuotojų suvokiamą jų svarbą	71
19 pav. Reikalingų ir turimų socialinių kompetencijų palyginamieji rangavimai pagal tirtų darbuotojų suvokiamą jų svarbą.....	72
20 pav. Darbuotojų kompetencijų reikšmingumo įmonės ilgalaikiam konkurenciniam pranašumui tyrimo modelis.....	79

ĮVADAS

Temos aktualumas. Šiuolaikinėje žinių ekonomikoje žinios ir kompetencija, tapo ne tik hiperkonkurencijos atsiradimo priežastimi, bet ir vienu iš labiausiai konkurencingumą įtakojančių veiksnių. Konkurencija verčia įmones kurti inovacijas. Inovacijos yra “sudaiktintos” žinios, todėl ekonomikos gebėjimas kurti ir panaudoti inovacijas priklauso nuo esamų žinių kiekio ir kokybės. Pastaraisiais metais privačios bei valstybinės įmonės vis daugiau dėmesio skiria įmonės darbuotojams. Įmonės konkuruoja tarpusavyje ne tik technologijomis, bet ir profesionalais. Žinių ekonomika gali egzistuoti tik tuomet, jei jos dalyviai nuolatos mokosi, jei jie perima pasaulyje sukurtas žinias, jas naudoja, patys kuria žinias ir jas perteikia kitiems. Mokymasis visą gyvenimą neatskiriamas nuo žinių įmonės, kuri ne tik naudoja iš aplinkos gautas žinias, bet ir perduoda jas iš vienos savo darbuotojų kartos į kitą. Organizacijos ar įmonės turi pradėti vertinti žinias kaip kompetencijų visumą, kuri didina jų konkurencingumą rinkoje, kuri padeda išvelgti naujus vadybos metodus, naujus veiklos organizavimo būdus. Todėl šiuolaikinės įmonės, formuodamos konkurencinius pranašumus, turėtų ypatingą dėmesį skirti darbuotojų kompetencijai.

Temos aktualumą lemia šiuolaikinių įmonių vadovų bei ekspertų požiūris į darbuotojų kompetencijos vaidmenį formuojant įmonės konkurencinius pranašumus. Ne visi vadovai suvokia darbuotojų kompetencijos įtaka įmonės ekonominės veiklos rezultatams ir jos konkurencingumui rinkoje.

Problemos ištyrimo lygis. Pasaulyje konkurencinių pranašumų tyrimams yra skirta daug darbų. Tarp jų garsiausi D.A.Aaker (1989; 2001), I.Ansoff (1965), J.B.Barney, (1991), C.V.Bullen ir J.F.Rockart (1984), K.R.Conner, (1991), M.Porter (1980; 1985), C.Prahalad ir G.Hamel (1990), South (1981), A.Thompson ir A.Strickland (1998; 2000), M.K.Starr (1988), R.R.Wiggins (1997) ir kt. darbai. Pagal A.Thompson ir A.Strickland (1998), įmonės konkurencingumas įprastai bazuojasi jos žiniose, kvalifikacijoje ir galimybėse, sukuriančiose privalumus prieš konkurentus, o būtent – jos sugebėjimai geresni nei konkurentų atliekant darbus sudarant vertės grandinę.

R.R.Wiggins (1997) siūlo išplėstinį konkurencinio pranašumo apibrėžimą: “konkurencinis pranašumas yra kompetencija (kompetencijų rinkinys) arba išteklius (išteklių rinkinys), suteikiantis įmonei tokį pranašumą prieš jos konkurentus, kuris veda prie didesnio santykinio pajėgumo”.

M.K.Starr (1988); M.Porter (1985); L.G.Franko (1989) išskiria tokius pagrindinius strateginius akcentus, kuriuos turi įgyvendinti įmonės, siekiančios konkurencinio pranašumo: kokybę, tyrimus ir inovacijas, žmogiškuosius išteklius, lankstumą.

Įmonės turimi ištekliai, žinios ir sugebėjimai savaime dar negarantuoja, kad įmonė pasieks konkurencinį pranašumą. Konkurencinį pranašumą lemia tik unikali įmonės konkuravimo strategija, tai yra tokia strategija, kurios nevykdo jokia kita rinkoje veikianti įmonė, o tai gali būti pasiekta tik

turint unikalius išteklius. Į klausimą – „kokie turi būti įmonės ištekliai, kad jie taptų konkurenciniu pranašumu?“ - atsakymas randamas analizuojant G.Stalk, P.Evans ir L.Shulman (1992) darbą.

Paskutiniaisiais metais žmonių išteklių valdymo mokslinėje literatūroje daug dėmesio skiriama kompetencijos valdymui ir vystymui. Šis terminas susijęs su darbo vietų vertinimu, darbuotojų samda ir atranka, darbuotojų vidiniu ir išoriniu mobilumu, karjeros valdymu, kvalifikacijos kėlimu, darbuotojų veiklos vertinimu, atlyginimo už darbą organizavimu ir t.t. (Bučiūnienė, 2001).

Kompetencijų valdymą tyrinėjo L.M.Spenser ir S.M.Spenser (2005), I.Bučiūnienė (2001), B.Martinkus, B.Neverauskas, ir A.Sakalas (2002), V.Kumpikaitė (2000) ir kt., tačiau kompetencijų valdymas, kaip įmonės konkurencingumą didinantis veiksnys, literatūroje nagrinėtas mažai.

Mokslinė problema - ar darbuotojų kompetencijų vystymas formuoja ilgalaikį konkurencinį pranašumą?

Darbo objektas – darbuotojų kompetencijų ir įmonės ilgalaikio konkurencinio pranašumo ryšys.

Darbo tikslas – išsiaiškinti ilgalaikio konkurencinio pranašumo formavimo, vystant darbuotojų kompetencijas, ypatumus.

Tikslui pasiekti sprendžiami tokie **uždaviniai**:

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę, atskleisti konkurencinio pranašumo sampratą, charakteristikas ir šaltinius.
2. Išanalizuoti kompetencijų formavimo bei valdymo procesą, atskleisti kompetencijų reikšmę formuojant konkurencinius pranašumus žiniomis grįstoje ekonomikoje ir visuomenėje.
3. Parengti darbuotojų kompetencijų reikšmingumo įmonės konkurenciniam pranašumui tyrimo modelį.
4. Atlikti kompetencijų reikšmingumo įmonės ilgalaikiam konkurenciniam pranašumui tyrimo modelio empirinį įvertinimą ir nustatyti VĮ TKTĮ tirtų darbuotojų asmeninių, profesinių ir socialinių kompetencijų lygį bei jų tarpusavio ryšį.
5. Remiantis mokslinės literatūros analize ir atlikto VĮ TKTĮ darbuotojų kompetencijų empirinio tyrimo rezultatais, suformuoti VĮ TKTĮ inžinieriaus - vadovo kompetencijų portfelį, kaip veiksmingą įrankį, kompetencijų vystymui.

Darbo struktūra. Darbą sudaro trys dalys.

Pirmoje darbo dalyje „ILGALAIKIO KONKURENCINIO PRANAŠUMO FORMAVIMO VYSTANT DARBUOTOJŲ KOMPETENCIJAS TEORINĖ ANALIZĖ“ yra atlikta darbuotojų kompetencijų įtakos formuojant įmonės ilgalaikį konkurencinį pranašumą teorinė analizė, kurios išdavoje parengtas darbuotojų kompetencijų reikšmingumo įmonės konkurenciniam pranašumui tyrimo modelis bei iškeltos trys hipotezės.

Antroje darbo dalyje „ILGALAIKIO KONKURENCINIO PRANAŠUMO FORMAVIMO, VYSTANT DARBUOTOJŲ KOMPETENCIJAS, TYRIMO METODOLOGIJA“ yra pateikta darbuotojų kompetencijų įtakos įmonės ilgalaikiam konkurenciniam pranašumui empirinio tyrimo metodika. Taip pat, šioje dalyje apibūdinama tirtos VĮ TKTI veikla, bei aptariama atlikta esamų šios įmonės darbuotojų kompetencijų formavimo analizė.

Trečioje darbo dalyje „VĮ TKTI DARBUOTOJŲ KOMPETENCIJŲ EMPIRINIO TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ IR REZULTATŲ APTARIMAS“ pateikti empirinio tyrimo rezultatai, hipotezių tikrinimas bei VĮ TKTI inžinieriaus - vadovo kompetencijų portfelis.

Tyrimo metodai

1. Mokslinės literatūros analizė ir apibendrinimas. Šis metodas buvo taikytas rašant teorinę darbo dalį. Atlikus mokslinės literatūros analizę, buvo parengtas darbuotojų kompetencijų reikšmingumo įmonės konkurenciniam pranašumui tyrimo modelis.
2. Anketinė apklausa. Jos pagalba bus surinkti ir išanalizuoti duomenys apie VĮ TKTI inžinierių ir grupių bei skyrių vadovų asmeninių, socialinių ir profesinių kompetencijų lygį ir jų įtaką įmonės konkurenciniam pranašumui.
3. Statistinė empirinio tyrimo duomenų analizė, skirta iškeltoms hipotezėms patikrinti.

Darbe naudoti literatūros šaltiniai. Teorinėje darbo dalyje naudotasi tokių užsienio autorių

kaip Stoner R., Kotler Ph., Aaker D.A., Barney R.M., Grant R.M., Armstrong G., Kumar V. ir kt. bei Lietuvos autorių – Kumpikaitė V., Martinkus B., Neverdauskas B., Sakalas A., Mikulienė R., ir kt. moksliniais darbais ir empiriniais tyrimais, susijusiais su įmonės konkurencinio pranašumo formavimo ypatumais bei darbuotojų kompetencijų reikšmingumu, formuojant ilgalaikį įmonės konkurencinį pranašumą. Praktinėje darbo dalyje naudotasi internetine informacija - moksliniais straipsniais, kita informacija. Be to, empiriniam tyrimui atlikti buvo naudojamosi gauta iš darbuotojų informacija bei anketine darbuotojų apklausa.

Teorinė ir praktinė darbo reikšmė

Teorinė reikšmė:

- Atlikta įvairių autorių darbų, įmonių konkurencinio pranašumo formavimo klausimais, analizė, kuria remiantis atskleista kompetencijų svarba trijose skirtingose konkurencinio pranašumo formavimo teorijose: išteklių grindžiamas požiūris; tarporganizacinių ryšių tinklo teorija; adaptavimosi prie išorinės aplinkos teorija.
- Įvertinus moksliniuose šaltiniuose analizuojamą darbuotojų kompetencijų vystymo reikšmingumą ir įmonės konkurencinio pranašumo formavimo šaltinius, išsiaiškinta darbuotojų kompetencijų įtakos reikšmingumas, formuojant įmonės ilgalaikį konkurencinį pranašumą.

- Išsiaiškintas darbuotojų kompetencijų tarpusavio ryšys, sudarytas darbuotojų kompetencijų reikšmingumo įmonės ilgalaikiam konkurenciniam pranašumui tyrimo modelis.

Praktinė reikšmė:

- Sukurta išsami darbuotojų kompetencijų vertinimo anketa, kurią galima panaudoti tiriant įvairių pareigybių darbuotojų turimas ir reikalingas jų darbe kompetencijas.
- Remiantis sukurtu darbuotojų kompetencijų reikšmingumo įmonės ilgalaikiam konkurenciniam pranašumui tyrimo modeliu išsiaiškinta profesinių, asmeninių ir socialinių kompetencijų tarpusavio priklausomybė.
- Suformuotas tirtų darbuotojų kompetencijų portfelis.

Darbo struktūros paaiškinimas. Magistro darbą sudaro įvadas, 3 dalys, išvados. Pagrindinė darbo medžiaga aprašyta 81 puslapiuose, įskaitant 6 lenteles, 20 paveikslų. Taip pat pateikiama 14 priedų. Panaudotos literatūros sąrašą sudaro 53 šaltiniai

1. ILGALAIKIO KONKURENCINIO PRANAŠUMO FORMAVIMO VYSTANT DARBUOTOJŲ KOMPETECIJAS TEORINĖ ANALIZĖ

Šioje dalyje nagrinėjama konkurencinio pranašumo samprata, charakteristikos, įvairių teorijų požiūriai į konkurencinio pranašumo formavimą bei atskirų veiksnių įtaką. Taip pat nagrinėjama įmonės darbuotojų kompetencijų, įtakojančių įmonės konkurencingumą, esmė, jų formavimo ypatumai, jų klasifikavimas, kompetencijų modeliai bei jų formavimo ypatumai.

1.1. Konkurencinio pranašumo samprata

Konkurencinio pranašumo sąvoka, nors turi senas tradicijas, marketingo literatūroje apibrėžiama labai įvairiai. Pavyzdžiui, D.A.Aaker, V.Kumary, G.S.Day (2001) ilgalaikį konkurencinį pranašumą apibrėžia labai paprastai - kaip „raktą į sėkmę“. H.I.Ansoff (1965) konkurencinį pranašumą apibrėžė taip: „...(tai yra) tai, kas leidžia išskirti unikalių galimybių charakteristikas prekės-rinkos dimensijomis apibrėžtame intervale. Tai yra konkurencinis pranašumas. Juo atrandamos konkrečios individualios prekių-rinkos savybės, kurios suteikia kompanijai stiprias konkurencines pozicijas“.

Praėjusio amžiaus septintojo dešimtmečio pabaigoje South (1981), konkurencinį pranašumą apibrėžė kaip “konkurencijos arenų, kuriose pergalės yra aiškiai pasiekiamos, pasirinkimo filosofiją”.

Ištekliais grindžiamo požiūrio teorijos šalininkai papildė konkurencinio pranašumo apibrėžimą tokiomis sąvokomis kaip fizinis kapitalas (Williamson, 1975), žmogiškasis kapitalas (Becker, 1964), technologinės galimybės bei mokymasis (Teece, 1980, 1983, 1986) ir organizacinis kapitalas (Tomer, 1987).

Vėlesni įvairių autorių darbai daugiau nagrinėjo konkurencinių pranašumų šaltinius, o ne jų apibrėžimą. M.E.Porter (1985) apibendrino visus konkurencinius pranašumus ir konstatavo, kad yra tik du konkurenciniai pranašumai, kuriuos kompanija gali įgyti – tai kaštų pranašumas arba diferenciacijos pranašumas.

Ph.Kotler (2003), pritardamas M.E.Porter (1985) konkurencinio pranašumo traktavimui, pateikė labai panašų konkurencinio pranašumo apibrėžimą. Anot Ph.Kotler (2003), konkurencinis pranašumas – tai pranašumas prieš konkurentus, kurį suteikia vartotojui siūloma didesnė vertė – žemesnė kaina arba papildoma vertė, kuri pateisina aukštesnę prekės kainą.

Nesunku pastebėti, kad ištekliais grindžiamos teorijos šalininkai pateikia konkurencinių pranašumų prielaidas, o M.E.Porter. - galutinę išraišką. Toks pateikimas yra logiškas teorinio

priėjimo rezultatas: nagrinėjant įmonės vidų matomos prielaidos, o nagrinėjant įmonės santykį su aplinka (rinka, šaka) randamas siekiamas (galutinis) rezultatas.

Apibendrinant pateiksime išplėstinį konkurencinio pranašumo apibrėžimą. Kaip teigia R.R.Wiggins (1997), konkurencinis pranašumas yra kompetencija (kompetencijų rinkinys) arba išteklius (išteklių rinkinys), suteikiantis įmonei tokį pranašumą prieš jos konkurentus, kuris “*ceteris paribus*” (visiems kitiems dalykams nepasikeitus) veda prie didesnio santykinio pajėgumo.

Įmonė turi konkurencinį pranašumą jei ji turi didesnę finansinę potencialą, didesnes pardavėjų pajėgas, mažas sąnaudas, labiau išsilavinusius vadybininkus ir t.t. Kartais kaip konkurencinis pranašumas pateikiamas pats rezultatas: aukštas pelningumas, didelė marža, ar didelė rinkos dalis. Tačiau, iš esmės, konkurencinis pranašumas yra potencinės energijos analogas, kurį dar reikia paversti rezultatu. Pasaulio ekonomikos istorijoje yra žinoma daug atvejų, kai įmonės nesugebėjo paversti savo konkurencinių pranašumų konkrečiais rezultatais. Tai ir yra svarbiausias strateginio marketingo uždavinys: kaip su mažesniais (ar ribotais) ištekliais, pasinaudojant aplinkos išmanymu ir savo stipriųjų savybių žinojimu, nugalėti ištekliais už save galingesnę konkurentą.

Konkurenciniam pranašumui artima sąvoka yra esminis (kritinis) sėkmės veiksnys (angl. *critical success factor*). Tiek lietuviškoje, tiek angliškoje literatūroje šie terminai dažnai vartojami kaip sinonimai.

Įvairūs autoriai (Starr, 1988; Porter, 1985; Franko, 1989) išskiria tokius pagrindinius strateginius akcentus, kuriuos turi įgyvendinti įmonės, siekiančios konkurencinio pranašumo: kokybę, tyrimus ir inovacijas, žmogiškuosius išteklius, lankstumą.

Sugebėjimas operatyviai ir lanksčiai reaguoti į kintančias veiklos sąlygas yra įmonės verslumo išraiška, galinti tapti esminiu konkurenciniu pranašumu.

Konkurenciniai pranašumai gali būti susiję su įvairiais organizacijos aspektais: kainos, produkcijos asortimentas, produkcijos kokybė, produkto aptarnavimo lygis ir t.t. Tačiau nemažą dalį veiksmų lengvai gali imituoti konkurentai. Realią naudą per ilgesnį laiką duoda tik tie organizacijos konkurenciniai pranašumai, kurių lengvai negali imituoti konkurentai.

Ilgalaikiai konkurenciniai pranašumai – tai pranašumai, kurių reali nauda pasireiškia tuo, kad jų lengvai ir per trumpą laiką negali imituoti konkurentai. Jiems nepriklauso pranašumai, tik laikinai palengvinantys organizacijai konkurencinę kovą. Kad taptų ilgalaikiai, pranašumai per ilgą laiką turi įsitvirtinti organizacijos ištekliuose, kultūroje, tradicijose, patyrimo ir t.t. Daugelis strateginio valdymo specialistų ypatingai pabrėžia, kad ilgalaikiai konkurenciniai pranašumai sudaro organizacijos strategijos branduolį. Šiuo aspektu išsiskiria M. E. Porter darbai, kurie turėjo įtakos strateginėms akademinio sluoksnio ir pramonininkų pažiūroms. (Vasiliauskas, 2004, p 90).

1.2. Konkurencinio pranašumo charakteristikos

C.V.Bullen ir J.F.Rockart (1984) pastebi, kad įgyvendinti konkurenciniai pranašumai užtikrina įmonei sėkmingą konkurencinį pajėgumą. Be to, kaip teigia S.Dwyer, J.Hill ir W.Martin (2000), ilgalaikiai konkurenciniai pranašumai turi būti išmatuojami, veiksmingi (angl. *actionable*), specifiniai (rinkos atžvilgiu) ir susiję su suvokta verte (angl. *perceived value*).

D.A.Aaker (2001) komentuodamas papildomas ilgalaikių konkurencinių pranašumų charakteristikas, pažymi, kad ilgalaikiai konkurenciniai pranašumai turi būti: svarbūs, nekintantys ir matomi.

Svarbūs, kad išsiskirtų kitų fone. Nežymus pranašumas prieš konkurentus gali ir neįtakoti rinkos, t.y. nebūti pranašumu. Pavyzdžiui, vartotojai gali neįvertinti sugebėjimo parduoti prekę šiek tiek mažesne kaina.

Nekintantys keičiantis aplinkai ir konkurentų veiksams. Aukštų technologijų rinkos, pavyzdžiui, elektronika, su laiku gali pasikeisti. Kartą buvęs unikaliu pasiūlymas tampa standartiniu, ryšium su kuo technologinių inovacijų svarba sumažėja. Kai kuriais atvejais prekės ženklo žinomumas gali būti neutralizuotas didelės reklaminės kampanijos pagalba arba teisingai pasirinkus prekės paskirstymo kanalą. Jei įmonės strategija susiduria su konkurentų, galinčių neutralizuoti arba pralenkti įmonės aktyvus ir kompetencijas, pasipriešinimu (nesvarbu, suvoktu arba atsitiktiniu), apie ilgalaikių konkurencinių pranašumų įgijimą negali būti ir kalbos.

Ar ilgalaikis konkurencinis pranašumas gali būti pasiektas greitai besikeičiančioje išorinėje aplinkoje? R.R.Wiggins (1997) savo darbe, kuris remiasi empiriniu kelių šimtų didelių kompanijų finansinių ir ekonominių rezultatų 1974-1993 metais tyrimu, teigia, kad "(1) nors kai kurios kompanijos demonstruoja puikų ekonominį pajėgumą (performance), (2) tik maža jų dalis tai daro ir (3) šis fenomenas labai retai išlieka per ilgus laiko tarpus".

Sutinkant su R.R.Wiggins (1997), konkurencinis pranašumas dažniausiai yra lokalus tiek laiko, tiek šakos, tiek geografinė prasme būtent dėl labai greito aplinkos kitimo šiuolaikinėje pasaulio ekonomikoje.

Matomi, tai yra kuriant konkurencinius pranašumus turi būti naudojami matomi, veikiantys vartotojus verslo aspektai. Esmė tame, kad reikia susieti ilgalaikius konkurencinius pranašumus su įmonės pozicija. Pavyzdžiui, automobilių gamybos įmonės kompetencijos ir aktyvai, susiję su automobilio saugumu, ne visada yra matomi vartotojui. Jei reklama daro šias įmonės kompetencijas matomomis, tuomet jos iš tiesų gali pasitarnauti vystant prekės pozicionavimo strategiją, pabrėžiančią jos patikimumą ir saugumą. Be reklamos, konkurencinius pranašumus matomais daro prekės dizainas.

Praktikoje ilgalaikiai konkurenciniai pranašumai gali įgyti pačias įvairiausias formas, tačiau jie varijuoja priklausomai nuo įmonės taikomos konkuravimo strategijos, šakos, kurioje veikia įmonės ir panašiai. Taip pat ilgalaikiam konkurenciniam pranašumui privalomos šios savybės – jie turi būti svarbūs, nekintantys ir matomi.

1.3. Konkurenciniai pranašumai įvairių teorijų požiūriu

Kalbant apie konkurencinius pranašumus galima išskirti tris pagrindines teorijas, kurios iš esmės skirtingai interpretuoja įmonių konkurencingumą ir skirtingais aspektais vertina įmonę ir jos aplinką. Šios teorijos yra:

1. Ištekliais grindžiamas požiūris.
2. Tarporganizacinių ryšių tinklo teorija.
3. Adaptavimosi prie išorinės aplinkos teorija.

Ištekliais grindžiamas požiūris (angl. *resource-based view*) (Grant, 1991, Barney, 1991, Conner, 1991) yra labiau orientuotas į įmonės vidų, nei į išorinę aplinką. Ši teorija koncentruojasi į tai, kaip įmonės suderina savo strategijas su retais, specifiniais, tai įmonei būdingais ištekliais, o ne prekės pozicionavimu ir rinkos pasirinkimu. Ši teorija teigia, kad išorės aplinkybės turi mažai ką bendro su įmonės pelningumu. Įmonės vidiniai ištekliai ir gebėjimai apsprendžia ar įmonė turi konkurencinių pranašumų.

Šis požiūris turi daug bendra su esminių kompetencijų (angl. *core competence*) kūrimu, kaip pasiūlyta C.K.Prahalad ir G.Hamel (1990). “Pats galingiausias būdas dominuoti pasaulinėje konkurencinėje kovoje vis dar nematomas daugeliui kompanijų” (Prahalad ir Hamel, 1990, p. 79). C.K.Prahalad ir G.Hamel (1990) teigia, kad korporacijos turės peržiūrėti pačią korporacijos koncepciją ir grįsti savo strategiją esminių korporacijos kompetencijų atradimu, vystymu ir kultivavimu. **Pats pagrindinis šios koncepcijos principas yra tai, kad kompetencija, priešingai nei fizinis turtas, neblogėja kai yra naudojama, ir nemažėja, kai ja yra dalijamasi.**

Esminės kompetencijos korporacijai yra kaip medžiui šaknys, ant kurių atsiranda šerdiniai gaminiai, maitinami šių kompetencijų ir “pagimdantys” atskirus verslo vienetus, kurie galų gale parduoda (ir gamina) galutines prekes. Esminių kompetencijų pavyzdžiu galėtų būti *Honda* kompetencija vidaus degimo variklių projektavime ir gamyboje, kurią *Honda* kompanija įgijo gamindama motociklus. Dabar ši kompetencija leidžia *Honda* kompanijai gaminti ir lengvuosius automobilius, ir sėkmingai dalyvauti “Formulėje 1”, ir gaminti variklius daugeliui kitų prekių, nuo motorinės valties iki buldozerio.

Lygindami labai didelį Japonijos kompanijų augimą (lyginant su analogiškais JAV kompanijomis) labai įvairiose ir kartais išoriškai nesusijusiose srityse autoriai visais atvejais nurodo už to slypinčias kompetencijas.

Laikantis šios konkuravimo teorijos, konkurenciniais pranašumais gali būti ištekliai, sugebėjimai ir kompetencija. Tačiau įmonės, disponuodamos panašiais ištekliais, gali pasiekti labai skirtingų rezultatų. Todėl svarbu ne tik patys ištekliai, bet ir tai, ką įmonė gali su jais nuveikti – įmonės gebėjimas juos kombinuoti tam tikrai veiklai atlikti, vadinamas įmonės sugebėjimais. Bazinės kompetencijos – tai kolektyvinis mokėjimas, visų pirma to, kaip koordinuoti skirtingus gamybinius išteklius ir integruoti keletą technologinių srautų (Hamel ir Prahalad, 1990).

Įmonės turimi ištekliai, žinios ir sugebėjimai savaime dar negarantuoja, kad įmonė pasieks konkurencinį pranašumą. Konkurencinį pranašumą lemia tik unikali įmonės konkuravimo strategija, tai yra tokia strategija, kurios nevykdo jokia kita rinkoje veikianti įmonė, o tai gali būti pasiekta tik turint unikalius išteklius (Stalk, Evans ir Shulman, 1992). Todėl natūraliai kyla klausimas: kokie turi būti įmonės ištekliai, kad jie taptų konkurenciniu pranašumu.

Visų pirma įmonės ištekliai turi būti vertingi ir specifiniai tik juos turinčiai įmonei. Išteklių vertingumas yra apibrėžiamas kaip jų galimybės ar sugebėjimai garantuoti įmonei išskirtinumą, kuris turėtų tiesiogiai lemti jos konkurencingumą. Strateginio valdymo atžvilgiu vertingais gali būti tie ištekliai, kurie leistų neutralizuoti ir panaikinti įmonei savus trūkumus ir tobulinti bei pasinaudoti pranašumais. Tačiau jei vertingais ištekliais disponuos daugelis įmonių, joms irgi atsiras galimybė generuoti tokią pačią strategiją. Taip galimybė pasiekti konkurencinį pranašumą išnyktų.

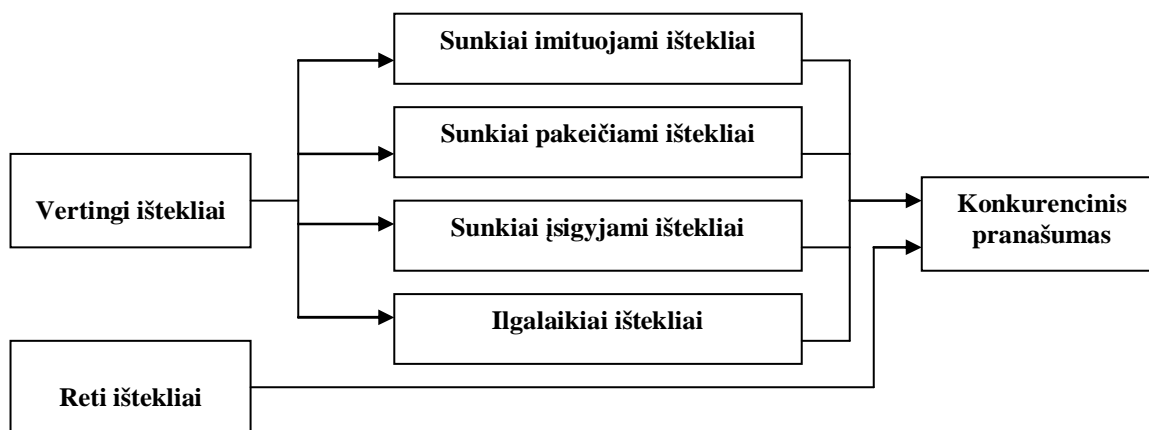
Antra, išteklių vertė ir specifiškumas gali išnykti, jei konkurentai turės galimybę tuos išteklius imituoti arba pakeisti pakaitalais. Todėl būtina savo išteklius apsaugoti nuo konkurentų. Konkurentams įsigyti tuos pačius išteklius gali trukdyti pačių išteklių nepilnas mobilumas dėl buvimo specifinėje geografinėje vietoje, informacijos apie juos trūkumas, arba jau minėtas specifiškumas tam tikrai įmonei (Grant, 1995).

Trečia, skirtumai tarp įmonių turimų išteklių ir sugebėjimų turi būti ilgalaikiai, nes per trumpą laikotarpį galima ne tik nespėti pasinaudoti išskirtinumu, bet ir pats išskirtinumas gali savaime išnykti dėl aplinkos pokyčių. Norėdama patenkinti šią sąlygą įmonė turi nuolatos palaikyti, investuoti į išteklių ir sugebėjimų kūrimą, įsigijimą, išlaikymą ir atnaujinimą, o tai nulems ilgalaikį konkurencinį pranašumą.

Dar viena svarbi išteklių charakteristika – jų priklausymas įmonei. Išteklių priklausymo problema ypač svarbi, kalbant apie personalo intelektinius išteklius (pavyzdžiui, tokiais atvejais kartais gali kilti sunkumų apibrėžti, kam – darbuotojui ar įmonei – priklauso *know-how*, darbo metu įgytos žinios ir pan.). Kuo patikimiau ir tvirčiau įmonė valdo savo išteklius, tuo mažesnė tikimybė,

kad konkurentai sugebės perimti ir pasinaudoti jos ištekliais – kaip apsaugos priemonė gali būti naudojamas spaudimas darbuotojams (pvz. pasirašant ilgalaikes ir įmonei saugias sutartis), nuosavybės teisės naudojimas ir kt.

A.Pabedinskaitė (2003) pateikia išteklių, lemiančių įmonės konkurencinį pranašumą, klasifikaciją (1 pav.).



Šaltinis: PABEDINSKAITĖ, A. Konkuravimo strategijos planavimas perdirbamųjų medžiagų gamybos įmonei // Žurnalo „Tiltai“ priedas Nr. 13, 2003. Klaipėda: Klaipėdos universitetas.

1 pav. Konkurencinį pranašumą lemiančių veiksnių visuma – ištekliais grindžiamas požiūris

Kaip teigia J.Barney (1991), pagrindiniai žmoniškiesiems, kaip konkurencinį pranašumą teikiantiems, ištekliams keliami kriterijai yra jų vertingumas, retumas, nepakartojamumas bei nepakeičiamumas.

Žmonių ištekliai vertę kuria pagerindami organizacijos produktyvumą arba padidindami jos sugebėjimus patenkinti vartotojų poreikius. Jų retumas susijęs su individų gabumais, žiniomis, patirtimi: kuo asmuo jų daugiau turi, tuo jis retesnis, o kartu ir vertingesnis.

Kad ir kokie vertingi – gabūs, talentingi, išsilavinę, patyrę – būtų organizacijoje dirbantys individai, kaip vienetai jie netaps jos konkurenciniu pranašumu. Juk gerai dirbantį asmenį dažnai gali pavilioti kita kompanija – taigi jam dingus su jo gebėjimais bei žiniomis organizacija kartu praranda ir konkurencinį pranašumą. Tam, kad organizacijos žmoniškieji ištekliai taptų konkurencingi, jie turi įgauti nepakartojamumą. Jis įgyjamas, kai tarp darbuotojų vyksta socialinė sąveika. Dirbdami kartu individai savo gebėjimais ir žiniomis papildo vienas kitą. Žmoniškųjų išteklių nepakartojamumas atsiskleidžia sudarant konkrečias programas organizacijoje, kuriomis derinamos darbuotojų žinios, sugebėjimai bei savybės. Taip sukuriama kitose kompanijose nepakartojami junginiai. Grupėje dirbančių individų gebėjimai papildo vienas kitą, tarp jų bei vartotojų susiformuoja santykių tinklas, per kurį įgyjama specifinė informacija. (Pučėtaitė, 2001, p. 162-169).

Tarporganizacinių ryšių tinklo teorija (angl. *Network theory*). Dar viena bendrai priimta konkuravimo teorija yra tarporganizacinių ryšių tinklo teorija. Vienas iš pagrindinių šios teorijos teiginių, skiriančių ją nuo kitų, yra konkurencijos vengimas, atsisakymas arba jos transformavimas į bendradarbiavimą. Įmonių tarpusavio santykiai analizuojami ne konkurencijos o bendradarbiavimo pagrindu. Todėl įmonė negali įgyti konkurencinio pranašumo kitų tinklo dalyvių atžvilgiu, o jos konkurencingumą būtų tiksliau vertinti tinklui nepriklausančių įmonių atžvilgiu. Tuo remiantis konkurencinio pranašumo sąvoką galima interpretuoti kaip kooperacinį, bendradarbiavimo pranašumą.

Konkurencinio pranašumo šaltinis tinklo teorijos aspektu yra užmegzti išskirtiniai įmonių ryšiai. Įmonių ryšiai lemia abišalį išteklių išplėtimą ir sugebėjimų tobulinimą ir didelį valdymo efektyvumą. Tai sudaro prielaidas įmonei gauti didesnę pelną ir įgyti konkurencinį pranašumą (Devlin ir Bleackly, 1988; Gugle, 1992; Hamel, Doz ir C.K. Prahalad, 1990).

Viena iš pagrindinių tinklo teorijos sąvokų – pasitikėjimas tarp įmonių, kuris išnyksta, nutrūkus ryšiui tarp partnerių. Pasitikėjimas įmonei naudingas dvejopai. Paprastai įmonių santykiai įvardijami kaip konkurenciniai, kuriuose didesnę naudą turi stipresnysis, arba kurio palankesnė padėtis. Esant tokiai nuostatai, tarp įmonių kyla oportunistinio (veikimo prieš kitą įmonę) grėsmė, kuri didina kaštus. Tuo tarpu atsiradęs pasitikėjimas keičia nuostatas partnerio atžvilgiu ir panaikina oportunistinius santykius, o tai nulemia mažesnius kaštus.

Kiekviena įmonė vykdydama savo veiklą nuolat didina patirtį. Tačiau šį potencialą įmonė gali didinti ir gaudama informaciją, žinias, dalydamasi patirtimi su savo vartotojais, tiekėjais. Esant nuolatiniam ryšiui su partneriu, šis procesas tampa spartesnis. Jeigu keitimosi procesas nuolatinis ir intensyvus, abu partneriai yra suinteresuoti investuoti į jo efektyvumo didinimą. Didėjant efektyvumui, didėja įmonės galimybės perimti naujas žinias. Bendradarbiaujant įmonei atsiranda galimybė ne įsigyti, o pasinaudoti partnerio ištekliais. Toks sujungimas leidžia pasinaudoti sinergijos efektu: tyrimai rodo, kad bendradarbiaudamos įmonės sukuria didesnę pelną, nei veikdamos atskirai.

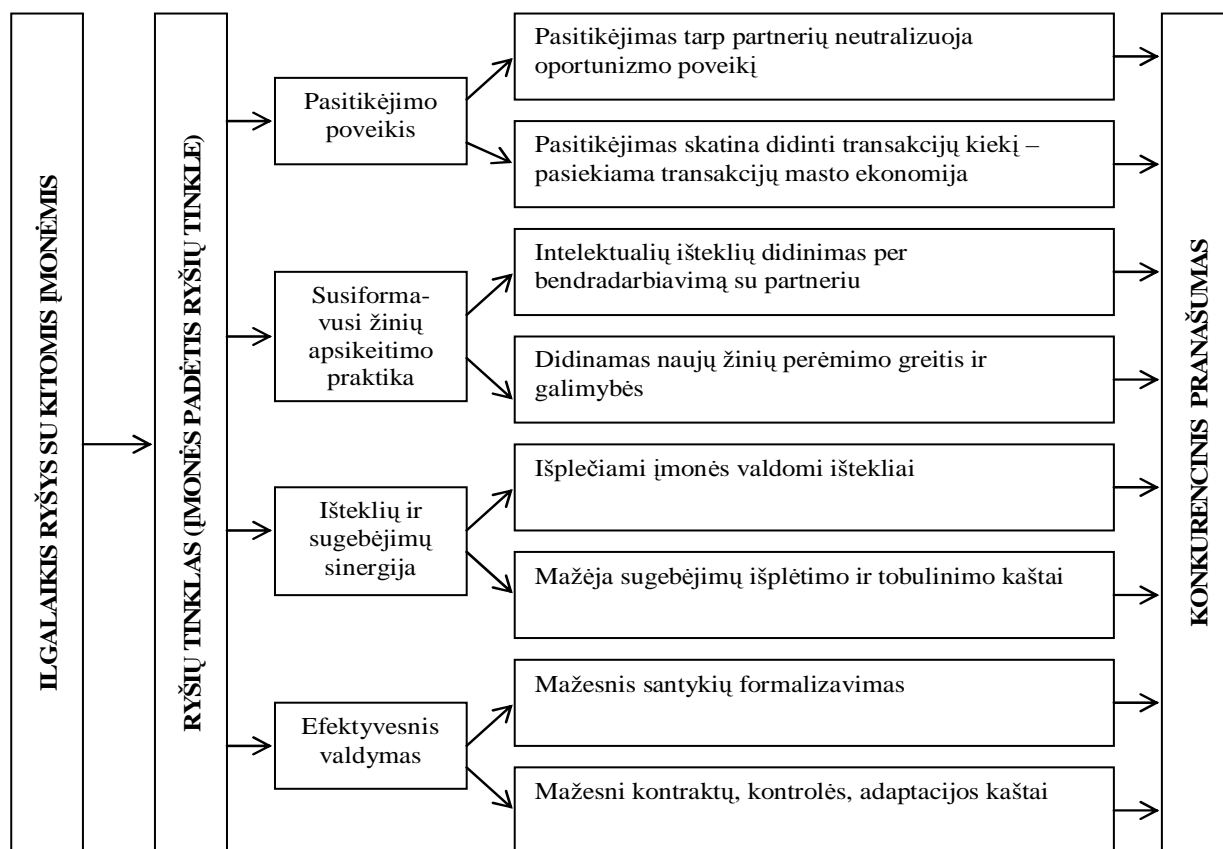
Bendradarbiavimas skatina įmonės sugebėjimus kritiškai vertinti savo ir partnerio išteklius, pasirinkti tinkamiausią partnerį bendradarbiauti. Ilgalakis bendradarbiavimas skatina įmonės vidinių struktūrų ir procesų suderinimą, o tai mažina bendradarbiavimo kaštus ir didina partnerių pelną. Šiuo atveju didesnio pelno šaltinis yra efektyvesnis valdymas. Esant bendradarbiavimo ryšiams ir pasitikėjimui, santykiai tarp įmonių, jų padalinių, darbuotojų mažiau formalizuoti (mažesni kontraktų sudarymo, valdymo, kontrolės, kontraktų pratęsimo ir kiti kaštai). Be to mažai formalūs santykiai tarp partnerių skatina kūrybines iniciatyvas, mažina konkurentų galimybes imituoti (formalią struktūrą yra lengviau imituoti, nei neformalią).

Galima išskirti keletą bendradarbiavimo pranašumą išsaugančių veiksnių. Pirmiausia, bendradarbiaujant sukurti ištekliai yra specifiniai ir būdingi tik bendradarbiaujančioms įmonėms. Kitų partnerių arba tos pačios įmonės sukurti ištekliai bendradarbiaujant su kitomis įmonėmis gali visiškai skirtis. Kaip ir išteklių teorijos atveju, bendradarbiavimo metu atsiradę ištekliai negali būti nukopijuoti, jungiant savo įmonės išteklius su kitos įmonės ištekliais.

Antra, įmonės gali paprasčiausiai nerasti rinkoje partnerio, arba potencialus partneris gali neturėti reikiamų išteklių ar sugebėjimų, o tinkami partneriai gali būti jau suformavę atitinkamus ryšius su kitomis įmonėmis. Tai ypač aktualu, kai įmonė pavėluotai įžengia į palyginti nedideles užsienio rinkas, turinčias ribotą rinkos dalyvių skaičių, arba į menkai išplėtotas rinkas, kuriose nėra įmonių, turinčių atitinkamų žinių, gebėjimų ar technologijų.

Trečia, patys partnerių sukurti junginiai ir pranašumai ilgainiui gali evoliucionuoti, keistis ir taip sukelti papildomų sunkumų mėginantiems juos kopijuoti ar imituoti. Be to, laikas, reikalingas kitoms įmonėms pertvarkyti savo veiklą, išteklius ir organizaciją, gali taip pat tapti kliūtimi. Galiausiai, sukurti junginiai ir institucinė aplinka gali būti apibrėžta ir reguliuojama tam tikromis teisinėmis ir socialinėmis normomis, kurios ribotų naujų rinkos dalyvių galimybes patekti į suformuotą ryšių tinklą.

Bendradarbiavimo ir ryšių konkurencinio pranašumo šaltiniai pateikiami 2 paveiksle.



Šaltinis: PABEDINSKAITĖ, A. Konkurencinio strategijos planavimas perdirbamųjų medžiagų gamybos įmonei // Žurnalo „Tiltai“ priedas Nr. 13, 2003. Klaipėda: Klaipėdos universitetas.

2 pav. Konkurencinio pranašumo šaltinis – bendradarbiavimas ir ryšiai su partneriais

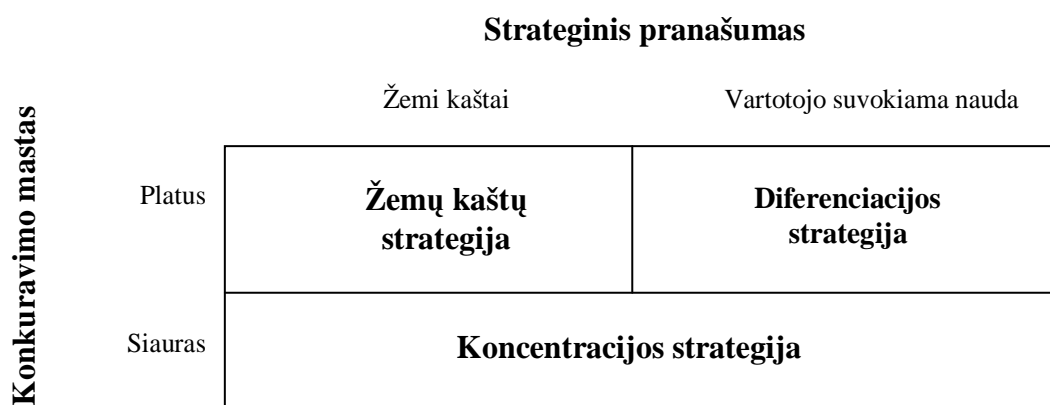
Adaptavimosi prie išorinės aplinkos teorija. Gerai žinoma M.E.Porter (1980, 1985) “penkių jėgų teorija”, konkurencinių pranašumų analizę suveda į įmonės santykį su išorine aplinka. Jei įmonė sprendžia kokią strategiją pritaikyti besikeičiant situacijai, ji visų pirma turi išanalizuoti savo pramonės šaką. Šios teorijos požiūriu konkurencinis pranašumas tiesiogiai priklauso nuo to, kaip sėkmingai įmonė adaptuojasi prie ją supančios aplinkos.

Visa M.E.Porter (1980, 1985) sukurta konkurencinio pranašumo teorija grindžiama prielaida, kad bet koks konkurencinis pranašumas yra pasiekiamas pateikiant vartotojui didesnę vertę. Ją, anot M.E.Porter (1980), galima sukurti dviem būdais:

1. Pateikiant bazinę prekę žemesne kaina arba
2. Pateikiant papildomą vertę turinčią prekę, tegul ir aukštesne kaina, jei prekės papildoma vertė kompensuoja kainų skirtumą.

Vadinasi, konkurencinis pranašumas gali būti pasiektas pagaminant prekę pigiau nei konkurentai arba siūlant rinkai prekę, kuri suteikia vartotojui didesnę naudą, nei konkurentų prekę, tačiau už kurią jis turi mokėti aukštesnę kainą.

M.E.Porter (1985) abu šiuos konkurencinio pranašumo įgijimo principinius būdus sujungia su veiklos apimtimi ir formuluoja tris pagrindines tokio pranašumo įgijimo bendrąsias strategijas: žemų kaštų strategiją, diferenciacijos strategiją ir koncentracijos strategiją (3 pav.).



Šaltinis: PORTER, M.E. Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press, 1985.

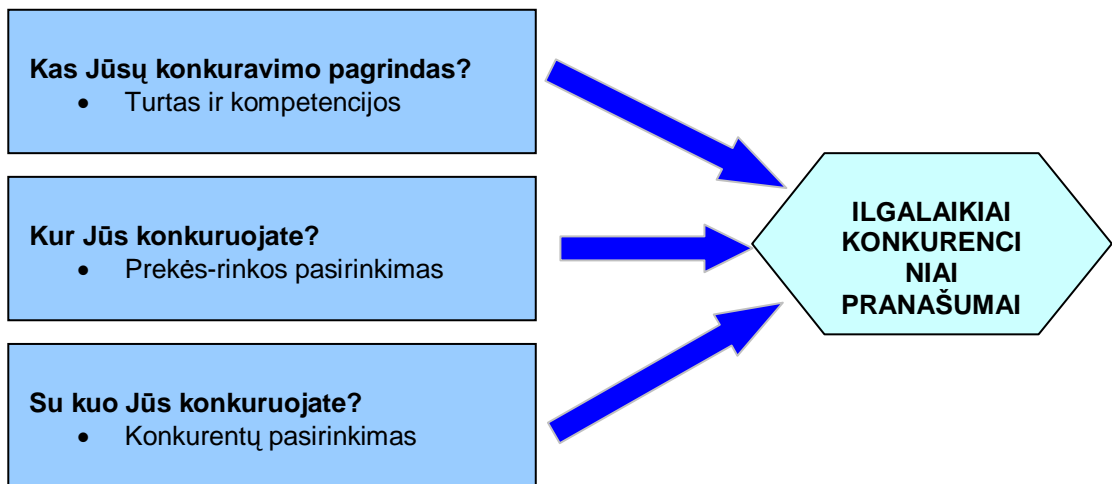
3 pav. Konkurencinio pranašumo įgijimo bendrosios strategijos

Apibendrinant galima teigti, kad pati įmonė turi nuspręsti prieš pasirinkdama būtent jai tinkančią konkurencinę strategiją, nes nuo teisingo pasirinkimo priklauso tolimesnės veiklos sėkmė.

1.4. Atskirų veiksnių įtaka ilgalaikiam konkurenciniam pranašumui

Anot D.A.Aaker (2001), tam kad ilgalaikiai konkurenciniai pranašumai būtų sėkmingi, svarbu įvertinti mažiausiai tris veiksnius (4 pav.):

1. Įmonės turtą ir kompetencijas;
2. Rinką, kurioje įmonė konkuruoja;
3. Konkurentus, su kuriais yra konkuruojama.



Šaltinis: AAKER, D. A. Strategic Market Management (6th ed.). New York: John Wiley & Sons, 2001.

4 pav. Ilgalaikiai konkurenciniai pranašumai (modifikuota pagal D.A.Aaker, 2001)

1.4.1. Turto ir kompetencijų įtaka formuojant ilgalaikį konkurencinį pranašumą

“Strateginio valdymo esmė yra prasmingų išteklių ir kompetencijų sukūrimas ir išlaikymas, pasirenkant tokias strategijas ir konkuravimo sritis, kur tie ištekliai ir kompetencijos tampa ilgalaikiais konkurenciniais pranašumais” (Aaker, 1989, p. 91). Turtas ir kompetencijos (angl. *assets and competencies*) literatūroje kartais įvardijami kaip ištekliai ir kompetencijos/gebėjimai (angl. *resources and competences/skils*).

D.A. Aaker (1989) vykdė 248 žinomų kompanijų ilgalaikių konkurencinių pranašumų empirinį tyrimą. Tyrimo autoriai apklausė 248 žinomų kompanijų, veikiančių paslaugų ir aukštųjų technologijų sektoriuose, vadybininkus, prašydami įvardinti jų įmonių ilgalaikius konkurencinius pranašumus. Tyrimo tikslai buvo šie:

1. Nustatyti, kiek vidutiniškai ilgalaikių konkurencinių pranašumų turi viena įmonė,
2. Identifikuoti įmonėse dažniausiai pasikartojančius ilgalaikius konkurencinius pranašumus,
3. Patvirtinti prielaidą, kad vadybininkai sugeba suformuluoti savo įmonės ilgalaikius konkurencinius pranašumus.

Vadybininkų atsakymai buvo apibendrinti ir susumuoti lentelėje (14 priedas).

Tyrimo metu buvo įvardinta daugybė įvairių ilgalaikių konkurencinių pranašumų, kiekvienas iš kurių apsprendžia atitinkamą konkurencinį priėjimą. D.A.Aaker (1989) atlikto tyrimo rezultatai patvirtino, kad konkurencinių pranašumų sudėtis priklauso nuo šakos. Pavyzdžiui, aukštųjų

technologijų įmonių vadybininkams prekės ženklo žinomumo veiksnys yra mažiau svarbus, nei techninis pranašumas, prekės inovacijos ir patenkintų klientų skaičius.

Daugelis iš išvardintų ilgalaikių konkurencinių pranašumų atspindi įmonės aktyvus arba kompetencijas. Vartotojai, aukštos kokybės prekių gamintojo reputacija, geri vadybininkai ir inžinieriai – tai įmonės aktyvai, o vartotojų aptarnavimas ir techniniai pranašumai – įmonės kompetencijos.

Tai reiškia, kad dauguma ilgalaikių konkurencinių pranašumų įmonė suformuoja remiantis ištekliais ir įmonės kompetencija. Tai yra, dauguma konkurencinių įmonės pranašumų sukuriama kokybiškai formuojant ir valdant išteklius, kurių svarbiausias yra žmogiškasis įmonės kapitalas, dažnai apibūdinamas kaip **darbuotojų kompetencija**.

Mažai tikėtina, kad be išteklių ir kompetencijų konkurenciniai pranašumai būtų ilgalaikiai. Ištekliai ir kompetencijos yra tai, ką iš tikrųjų reikia turėti, sunku greitai įgyti ir yra sunku imituoti neturint. Pavyzdžiui, lengva pranešti, kad jūsų prekės yra labai kokybiškos, tačiau be atitinkamų išteklių ir kompetencijų sunku pagaminti ir pateikti kokybiškas prekes.

Aptardami strateginių sprendimų priėmimo galimybes G.Johanson ir K.Scholes (1993) nurodo dvi iš esmės skirtingas strategijos kūrimo galimybes: įmonė gali arba pritaikyti savo esamus išteklius ir kompetencijas prie aplinkos, kurioje ji veikia (angl. *strategic fit*) arba sukurti (išplėsti) savo išteklius ir kompetencijas iki tam tikro reikiamo lygio (angl. *stretch*). Praktikoje dažniausiai matoma tam tikra abiejų galimybių kombinacija.

Veiksmai daromi versle paprastai yra gerai matomi, todėl tokie dalykai kaip konkuravimo būdas (pozicionavimo strategija, pardavimo strategija) ar rinkta konkurentų gali būti lengvai imituojami. Yra žymiai sunkiau imituoti verslo esmę, tai yra įgyti ar neutralizuoti tuos specifinius išteklius ir kompetencijas, kuriuos įmonė turi. Ištekliai ir kompetencijos turi būti įvertinami kiekybiškai, t.y. išmatuojami. Pavyzdžiui gebėjimas gaminti aukštos kokybės prekes gali būti matuojamas kokybės rodikliais, tokiais kaip klientų nusiskundimų procentas, defektų skaičius gamyboje ar panašiais. Toks turtas kaip lojalumas prekiniam ženklui gali būti matuojamas klientų pasitenkinimo indeksu. Visiškai aišku, kad toks kiekybinis įvertinimas suteikia žymiai daugiau informacijos nei paprasti pasakymai, kad tai yra “aukštos kokybės” įmonė, arba kad tai yra “mažų kaštų” įmonė.

Labai dažnai, užuot strategiškai susikoncentravę į išteklius ir kompetencijas, įmonių vadybininkai vadovaujasi trumpalaikiais tikslais, tokiais kaip pardavimai, rinkos dalis, investicijų grąža ar turto apyvartumas. Kaip pasekmė yra pernelyg didelės investicijos į “greitus” projektus, tokius kaip pardavimų rėmimas, reklama, įvaizdžio palaikymas, kurie sunaudoja išteklius užuot kūrę naujus. Trumpalaikiai tikslai taip pat sąlygoja ir per mažas investicijas į ateitį. Išteklių ir

kompetencijų valdymas, priešingai nei trumpalaikiai finansiniai indikatoriai, kuria pagrinda ilgalaikiai sėkmei.

Daugelis verslo sričių turi rinkinį tokių išteklių ir kompetencijų, kurių buvimas ar nebuvimas gali tiesiogiai įtakoti konkurentų pajėgumą. Pirmas žingsnis valdant išteklius ir kompetencijas yra šio rinkinio nustatymas. Toliau dėmesys gali būti sutelktas į tų kompetencijų ir išteklių pasirinkimą, kurie gali būti susieti su sėkmingu verslu ir atitinkamų konkurento kompetencijų ir išteklių neutralizavimu.

“Bendruoju atveju, ištekliai ir kompetencijos, kad jie būtų ilgalaikių konkurencinių pranašumų bazė, turi padėti sukurti arba kaštų pranašumą arba skirtingumą, lyginant su konkurentais.” (Aaker, 2001, p. 91).

1.4.2. Konkurentų įtaka įmonės ilgalaikiam konkurenciniam pranašumui

Kaip nurodo D.A.Aaker (2001), trečiasis svarbus ilgalaikių konkurencinių pranašumų veiksnys yra konkurentų identifikavimas arba net sąmoningas jų pasirinkimas. Dažniausiai įmonės ištekliai ir kompetencijos gali būti teisingai įvertinti tik konkrečių konkurentų atžvilgiu. Todėl įmonėms būtina vertinti konkurentus turimų išteklių ir kompetencijų atžvilgiu (silpnas, adekvatus ar stiprus). Formuojama strategija turi numatyti silpnų konkurentų pusių išnaudojimą svarbiausių išteklių ir kompetencijų atžvilgiu.

Apskritai, kad ištekliai ar kompetencijos galėtų būti ilgalaikiu konkurenciniu pranašumu, jie turi būti arba pranašesni kaštuose, arba skirtis nuo konkurentų.

Daugelis konkurencinių pranašumų yra trumpalaikiai, nes įmonės konkurentės juos labai greitai nukopijuoja. Tokiu atveju įmonėms, kurių konkurencinius pranašumus labai greitai kopijuoja konkurentai Ph.Kotler ir kt. (2003) siūlo vienintelę išeitį – ieškoti ir pasiūlyti vartotojams naujus pranašumus ir taip išvesti savo konkurentus iš pusiausvyros. Tačiau šis būdas nepadės bendrovėms įgyti kokio nors vieno pastovaus ir esminio konkurencinio pranašumo. Tik siūlydamos vis naujus pranašumus ilgai jos gali padidinti savo rinkos dalį. Bendrovės *Microsoft*, *Intel*, *Sony* bei *Gillette* būtent tokiu būdu išlaikė rinkos lyderių pozicijas. Tikrieji šių bendrovių konkurenciniai pranašumai, kurių dėka jos greitai patiekia į rinką prekes – tai geras rinkos išmanymas, technologinė kompetencija/inovacijos, kūrybiškumas ir verslumas.

M.E.Porter (1990) taip pat laikosi nuomonės, kad vienintelis būdas konkurenciniam pranašumui išlaikyti – tai nuolatinis konkurencinio pranašumo tobulinimas judant prie vis sudėtingesnių jo formų. Pirmiausia, įmonė turi adaptuoti globalų požiūrį į strategiją. T.y. ji turi pardavinėti prekes visame pasaulyje su nuosavu prekės ženklu, per tarptautinius marketingo kanalus, kuriuos pati kontroliuoja. Antra, ilgalaikių konkurencinių pranašumų kūrimas reiškia, kad

įmonė savo egzistuojantį ilgalaikį konkurencinį pranašumą turi laikyti pasensiu dar tuomet, kai jis vis dar yra pranašumas.

1.5. Įmonės kompetencijos, įtakojančios įmonės konkurencingumą, esmė ir jos formavimas

Kaip teigia A.A.Tompson, A.J.Strickland (2000), **įmonės kompetencija** – tai, ką kompanija daro daug geriau, nei jos konkurentai. Praktikoje egzistuoja daug kompetetingumo tipų: išskirtinė patirtis aukštos kokybės produkcijos srityje, nau – hau tikslaus ir greito vartotojų užsakymų vykdymo sistemų sukūrimo ir panaudojimo srityje, unikali geriausių vietų prekybos taškams išdėstyti nustatymo formulė, neordinari naujos produkcijos sukūrimo galimybė, nepralenkiama patirtis, pateikiant savo produkciją į rinką, puikus naujos technologijos išmanymas ir mokėjimas ją panaudoti, efektyvūs vartotojų poreikių ir naujų rinkos tendencijų tyrimų metodai, išskirtinai efektyvus darbas realizacijoje, ypatinga patirtis darbe su vartotojais naujose produkcijos panaudojimo srityse ir patirtis integruojant keletą technologijų, naujų produkcijos rūšių sukūrimui.

Remiantis A.A.Tompson, A.J.Strickland (2000), efektyvaus strateginio įmonės valdymo paslaptis yra technologinio, gamybinio, marketinginio nau-chau konsolidacija su kompetetingumu, didinančiu jos konkurencingumą.

Įprastai **kompetenciją sudaro** kvalifikacija, patirtis atliekant atitinkamą darbą arba gilus technologijų išmanymas. **Kompetencija priskiriama įmonėje dirbantiems žmonėms**, o ne jos aktyvams įmonės balanse.(Tompson, Strickland 2000).

1.5.1. Kompetencijos klasifikavimas vadybiniu požiūriu

Kompetencijos sąvoka ir akademinėje literatūroje, ir kasdieninėse diskusijose paprastai vartojama apibūdinti plataus diapazono sugebėjimams, kurie kaip nors susiję su mūsų patirtimi: meistriškumu, specializacija, inteligentiškumu ir problemų sprendimu.

Dalis mokslininkų kompetenciją apibūdina kaip gebėjimą organizuotis. Jie mano, kad kompetencija, tai daug platesnė sąvoka nei kvalifikacija. Ji apima vertybių, elgsenos pokyčius, naujų žinių priėmimą, įgyto patyrimo keitimą. Kvalifikacija, jų manymu, daugiau atspindi teisinį statusą (pvz., turėti teisę kepti bandeles), o kompetencija (sugebėjimą kepti gardžias bandeles. Pabrėžiama, kad kompetencija susijusi su jos naudojimo sritimi.

O L.M.Spenser ir S.M.Spenser (2005) mano, kad kompetencija – tai individo bazinė savybė, turinti priežastinį santykį su efektyviu ir/arba geriausiu darbo atlikimu arba kitose situacijose, kriterijų pagrindu.

Vadyboje kompetencijos samprata neturi senų tradicijų. Ji glaudžiai siejasi su strategine vadybos samprata. **Skirtingai negu sociologijoje, darbo moksle, vadyboje kompetencija siejama ne tik su atskiro individo kompetencija, bet ir su visos organizacijos kompetencija.**

Kompetencijos samprata labiausiai paplitusi personalo vadyboje. Strateginė personalo vadyba operuoja bendradarbių kompetencijos formavimu ir ugdymu įmonėje.

Būdinga tai, kad kompetencijos sąvoka tradicinėje personalo vadyboje siejama su individo perspektyva, kompetencijos vystymas siejamas ir 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 galėjimas. Šiuo aspektu kompetencija labai artima kvalifikacijos sampratai. Kompetencija formuojama, atsižvelgus į dabartinę ir busimąją veiklą. Taigi ji apima triadą: **profesinę, socialinę ir metodinę kompetenciją**. Kai kurie mokslininkai dar išskiria **asmeninę bei veiklos** kompetenciją. D.Stukaitė (2000) vietoj profesinės kompetencijos įvardija specialybinę kompetenciją, vietoj veiklos kompetencijos – valdymo.

Apibendrinant galima pasakyti, kad **profesinė (specialybinė) kompetencija** apima visas žinias, pasirėngimą, reikalingą konkrečioms profesiniams uždaviniams atlikti. **Metodinė kompetencija** – tai sugebėjimas gauti informacijos, ją perdirbti, įvertinti ir pateikti pasiūlymus būsimai veiklai gerinti, dalyvavimas socialiniuose procesuose. **Socialinė kompetencija** pratęsia profesinę ir metodinę kompetenciją – ji apibūdina mokėjimą dirbti su bendradarbiais, vadovais, klientais ir sukurti atitinkamą, deramą įmonės klimatą. **Asmeninė kompetencija** – tai gebėjimas save įvertinti, produktyviai nusiteikti, motyvuoti save darbe ir po darbo mokytis ir tobulėti. **Veiklos (valdymo) kompetencija** – tai gebėjimas apskritai organizuotai veikti, t.y. dauguma ar visus iš anksčiau išvardytų kompetencijų siekimą integruoti 1 lentelėje pateikiami čia paminėtų kompetencijų kriterijai.

Kompetencijų klasifikavimas

1 lentelė

KOMPETENCIJOS RŪŠYS	KRITERIJAI
1. Asmeninė – asmens išsivystymas, bendravimas su žmonėmis, kolektyvu	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikavimo ir kooperavimo sugebėjimai • Sugebėjimas deleguoti • Kūrybiškumas • Stabilumas ir pasitikėjimas savimi • Sugebėjimas dirbti komandoje • Sugebėjimas intensyviai dirbti
2. Socialinė – mokėjimas dirbti su bendradarbiais, vadovais, klientais, bei sugebėjimas sukurti atitinkamą įmonės klimata	<ul style="list-style-type: none"> • Savęs pateikimas • Sugebėjimas kontaktuoti • Derybinis lankstumas • Sugebėjimas kooperuotis • Sugebėjimas išdėstyti savo nuomonę • Sugebėjimas klausyti
3. Metodinė – sugebėjimas gauti informaciją, perdirbti, įvertinti ir pateikti pasiūlymus būsimai veiklai gerinti, dalyvavimas socialiniuose procesuose	<ul style="list-style-type: none"> • Sugebėjimas spręsti problemas • Analitinis mąstymas • Tikslų suvokimas, sugebėjimas planuoti, analizuoti rezultatus • Individualaus ir grupinio darbo technikos išmanymas • Organizacijos vystymas
4. Profesinė – apima visas žinias, pasirengimą, reikalingą konkrečioms profesiniams uždaviniams atlikti	<ul style="list-style-type: none"> • Dalykinės žinios • Specialybinių patirtis • Taikymo patirtis • Dalykiniai įgūdžiai • Žinios apie produktą
5. Valdymo – savo darbo srities, organizacijos valdymas	<ul style="list-style-type: none"> • Įmonės rezultatų užtikrinimas • Gamybos aprūpinimas • Inovacijos • Strateginis mąstymas ir planavimas • Bendradarbių skatinimas

Šaltinis: SAKALAS, A.; ŠILINGIENĖ, V. Personalo valdymas. Kaunas: Technologija, 2000, p.93.

Kompetencija – tai žinių ir įgūdžių derinimas bei sugebėjimas juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis, tai vadybos funkcijų atlikimas, atsižvelgiant į aplinkos bei situacijos apribojimus.

Apie kompetenciją diskutuoja daug autorių (R. Razauskas, J. Erpenbeck, M. Becker, G. Brother ir kiti), tačiau kiekvienas jų išskiria kelias atskiras kompetencijų rūšis. 2 lentelėje sudarytos įvairių autorių išskiriamos kompetencijų rūšys.

Skirtingų autorių kompetencijos klasifikavimas

	Fauth [1991]	Praxisha u- dbuch fur den Bet- riesleiter	Barvy- dienė	Prahalad und Hamel	Hersei ir Blanchard	John Eepenbe ch	D.Stukai tė	Burbel Bergma un	Maria Furst	J.Lapė
1.Specialybė kompetencija	+						+			
2.Asmeninė kompetencija	+	+	+		+	+	+			
3.Methodinė kompetencija	+	+		+		+	+			
4.Valdymo kompetencija	+						+	+		
5.Socialinė kompetencija		+		+		+			+	
6.Funkcinė kompetencija		+								
7.Konceptualinė kompetencija			+							
8.Techninė – technologinė kompetencija			+		+					
9.Profesinė kompetencija				+		+		+		+
10.Kompetencinė kompetencija					+					

Šaltinis: SAKALAS, A.; ŠILINGIENĖ, V. Personalo valdymas. Kaunas: Technologija, 2000, p. 94.

Detaliau panagrinėsime profesinę, socialinę ir asmeninę kompetenciją.

Profesinė kompetencija

Profesinė kompetencija reikalinga konkretiems profesiniams uždaviniams atlikti. Daugelis samprotavimų kompetencijos tema jau nebeaktualūs. Svarbūs tebėra keli (Sakalas; Šilingienė, 2000):

- Profesinės kompetencijos ugdymas vis dažniau yra naujų mokymo turinių ir įmonės kvalifikacijos kėlimo objektas. Daugumos įmonių kvalifikacinis kėlimas orientuotas tik į profesinės kompetencijos ugdymą;
- Kompetencijos ugdymui įtakos turi rinkų globalizavimas, konkurencija, technologiniai ir visuomeniniai pokyčiai. Daugelyje įmonių tai organizuota chaotiškai. Tik gebančios organizuotis nuolat besimokančios organizacijos ir individai orientuojasi į naujus reikalavimus;
- Kompetencijos ugdymas glaudžiai siejasi su gebėjimu organizuotis, su savarankiškai organizuotu mokymusi ir veikla. Ši idėja išplėsta 8-ame dešimtmetyje, tačiau vis dar tebeplėtojama;

- Kompetencijos ugdymas susijęs su biografiniu mokymu. Kompetencija neįgyjama kaip tradicinė kvalifikacija. Ji dažniausiai pasiekama už tradicinio mokymo ribų – tai treningas, mokymasis darbe ir t.t.

Savaime suprantama, kad kiekviena įmonė nori geriausių darbuotojų, turinčių patirties ir atitinkamų žinių, tačiau nereikštų nustumti į šalį, jaunų žmonių, neseniai baigusių aukštąjį mokslą ir dar neturinčių patirties. Tokie žmonės gali labai efektyviai dirbti, tik jiems reikia sudaryti palankias sąlygas mokytis.

B.Bergman (2000) mokymąsi darbe sieja su profesinės kompetencijos ugdymu. Kompetencija – tai sugebėjimas save organizuoti mokytis. Ji labiausiai ugdoma darbo procese, siejant ją su užduotimis. Empiriniai tyrimai parodė, kad asmenybės, kurių profesinės užduotys yra problemiškesnės ir reikalauja kooperavimo su dialoginiu mokymu (jei toks mokymas organizacijoje taikomas, remiamas), pasiekia didelę kompetenciją.

Apibūdinant reikalingą mokymo kokybę ankstesniais laikais buvo pabrėžiama kvalifikacijos samprata. Tačiau geros kvalifikacijos šiandien nepakanka.

D.Stukaitė (2000), apibendrinusi daugelio autorių nuomonę, išskiria šiuos profesinės kompetencijos bruožus:

- Išsamios pagrindinės žinios ir patirtis darbo srityse;
- Pagrindinės gretutinės darbo srityse žinios;
- Organizaciniai sugebėjimai;
- Užsienio kalbos mokėjimas;
- Užsienio patirties žinojimas.

Intelektualinių resursų sistemos siūlo nagrinėti šias darbuotojo profesinės kompetencijos sritis (Stukaitė, 2000) :

1. Žinias; tai pagrindinės informacijos žinojimas; savo profesinės veiklos srityse žinios apie naujausius pasiekimus ir darbo metodus.
2. Įgūdžius; tai sugebėjimas efektyviai pritaikyti darbo metodus ir naują informaciją savo veikloje; dalykinio bendravimo, veiklos organizavimo ir problemų sprendimo įgūdžiai.
3. Asmenybės savybes, lemiančias darbo sėkmę; tai savęs vertinimas ir požiūris į klientus, vadovus ir bendradarbius; individualios motyvacijos ypatybės; atvirumas kitoms nuomonėms ir kūrybiškumas; sugebėjimas korektiškai reaguoti netikėtose situacijose ir prisiimti atsakomybę.
4. Patirtį; tai sėkminga praktinių sunkumų įveikimo patirtis, noras suprasti pasisekimo arba sunkumų priežastis ir pritaikyti savo bei kitų patyrimą, sugebėjimas taikyti profesionalios etikos reikalavimus.

5. Stilių; tai mokėjimas optimaliai organizuoti savo veiklą, derinti atsakomybes, kurti palankią atmosferą ir būti tinkamu asmeniniu pavyzdžiu bendradarbiams ir klientams.

Analizuojant kiekvieną šių sričių, apie norimą asmenį gaunama gana gausios informacijos.

Šių dienų ekonomikoje profesiniam pasiruošimui skiriama daug dėmesio. Kuo aukštesnę darbuotojo profesinę kompetenciją, tuo labiau jis vertinamas darbdavių. Kalbant apie profesinę kompetenciją, nevalia pamiršti, kad privalu sudaryti specialistams sąlygas žengti koja kojon su naujais laimėjimais.

Socialinė kompetencija

K. Ališauskas (2004) teigia, kas globalizacijos poveikyje keičiasi darbo pobūdis, keičiasi ir poreikis žmogiškųjų išteklių bruožams. Žmogiškųjų išteklių valdymas orientuojasi į modelį, kuris vis labiau akcentuoja socialinių santykių vaidmenį. Čia įsigalioja lanksti darbo praktika ir jai adekvati atlyginimų sistema, didinamos investicijos vadovų ir kitų darbuotojų mokymui. Tai suprantama, nes **svarbiausias veiksnys šiuolaikinės organizacijos sėkmei yra tinkamas žmogiškųjų išteklių panaudojimas**. Išskiriamos tokios pagrindinės nuostatos: dėmesys žmogiškųjų išteklių valdymo strategijai; iniciatyvos, o ne paklusnumo, skatinimas; valdymo ir atsakomybės paskirstymas iki žemiausios grandies. Tokiu būdu sureikšminamas kiekvieno darbuotojo vaidmuo, kurį padeda išreikšti socialiniai gebėjimai. Organizacijos dažnai susiduria su savo darbuotojų įvairių socialinių gebėjimų stygiumi, o tai žymiai sumenkina žmogiškųjų išteklių panaudojimo galimybę ir vertę.

Socialinius gebėjimus sudaro: veiklumas (iniciatyvumas), komunikabilumas, etiškas elgesys su kolegomis, gebėjimas dirbti komandoje, tolerancija, lankstumas, lojalumas, vadovavimo įgūdžiai ir pan. Taigi darbuotojų socialiniai gebėjimai atsiskleidžia aplinkoje, kurioje jie ir yra vertinami. Kita vertus, socialinių gebėjimų realizavimas užtikrina tarpasmeninių santykių kokybę bei gebėjimą pasiekti užsibrėžtą tikslą ne tik atskiriems darbuotojams bet ir visai organizacijai.

Darbe vyksta socialinė integracija, formuojasi socialinis statusas ir asmeninis identitetas. Tas skatina darbuotojus atskleisti savo gebėjimus, kurie didina organizacijos žmogiškųjų išteklių vertę. Tokiu būdu kaupiamas pasitikėjimas, populiarumas ir kitos vertingos darbuotojų savybės, kurias apibendrintai galima įvardinti socialine kompetencija.

Socialinė kompetencija pratęsia profesinę kompetenciją, ji apibūdina mokėjimą dirbti su bendradarbiais, vadovais, klientais ir sukurti tinkamą įmonės klimatą.

Svarbus socialinės kompetencijos aspektas – žmogaus polinkis dirbti: ar jisai mieliau dirba vienas ar, siekdamas tikslo linkęs kooperuotis. Svarbūs darbuotojų tarpusavio santykiai, kadangi, žmonių elgesys labai priklauso nuo tikrojo ar įsivaizduojamo kitų žmonių elgesio. Kiekvieno žmogaus individualų elgesį lemia jo vaidmuo visuomenėje. Objektyvioji socialinio vaidmens dalis

vadinama padėti. Padėtis paprastai būna susijusi su elgesio taisyklėmis, teisėmis ir pareigomis. Tai įvardijama kaip normos, kurių turi paisyti visi darbuotojai. Kiekvienas individas į tai gali reaguoti labai įvairiai. Socialinis vaidmuo reakcijas apriboja, tačiau palengvina jų pasirinkimą. Tik vaidmenį atitinkantis elgesys įgalina greitą abipusį supratimą ir tolesnių veiksmų prognozę, todėl lengviau greičiau susigaudyti sudėtingoje žmonių sąveikoje. Žmogus, neatitinkantis visuomenės jam priskirto vaidmens, gali būti palaikytas nekompetentingu.

Palankiausias derinys žmogui būti gerai vertinamam yra toks: mažai gebėjimų ir daug pastangų. Atvirkštinis variantas, kai yra daug gebėjimų, bet mažai pastangų, vertinamas nepalankiausiai.

Socialinei kompetencijai galima būtų priskirti ir socialinį psichologinį aspektą. Socialinei psichologinei verslininko funkcijai priskiriamas delegavimas ir motyvacija. Abi šios funkcijos leidžia nustatyti uždavinių sudėtį bei kiekvieno dalyvio veiksmingumą realizuojant ir sudaryti prielankesnes sąlygas jo veiksmams, norint sulaukti geresnių rezultatų.

Delegavimas, kaip verslo funkcija, reiškia uždavinio perdavimo procesą ir kompetencijos nustatymą asmeniui, kuris priima visą atsakomybę už uždavinio išsprendimą.

Motyvacija, kaip verslo funkcija, reiškia visų organizacijos veiklos proceso dalyvių stimuliavimą, nukreiptą į nubrėžtus tikslus, kurių reikia siekti norint, kad organizacija plėstųsi.

Gauti patikimų žinių apie grupių psichikos reiškinius nėra lengva, nes jų, kaip ir visų psichinių reiškinių, neįmanoma tiesiogiai stebėti, juos galima pažinti tik stebint įvairią socialinę žmonių elgseną. (Martinkus, Neverauskas, Sakalas, 2002, p 97-99).

Asmeninė kompetencija

Ankstesniame skyriuje minėta, kad asmeninė kompetencija (kai kur tai vadinama individualia kompetencija) – tai savęs įvertinimas (asmeninės žmogaus savybės), nusistatymas produktyviai dirbti, motyvavimas, mokslo bei tobulėjimo siekimas tiek darbe, tiek už jo ribų ir pan.

D.Stukaitė (Ekonomika ir vadyba. 2000) išskaido asmeninę kompetenciją į kelias dalis. Asmeninė kompetencija – tai:

- Komunikavimo ir kooperavimo sugebėjimai;
- Sugebėjimas deleguoti;
- Kūrybiškumas;
- Stabilumas ir pasitikėjimas savimi;
- Sugebėjimas dirbti komandoje;
- Sugebėjimas dirbti intensyviai.

Saviugdai padeda žinoti, kurie mūsų bruožai tobulintini, taigi reikia atlikti savianalizę, save įvertinti.

Asmeninės kompetencijos reikšmė ypač svarbi efektyviam vadovavimui. Geri vadovai be paliovos stengiasi tobulėti, užpildyti pastebėtas spragas, siekti naujovių ir t.t. čia žinotini keli svarbūs dalykai: pirmiausiai, kurias savybes būtina keisti ar tobulinti; antra, kaip tai padaryti; trečia, bet turbūt svarbiausia – pasiryžti ir tai įgyvendinti.

A.Sakalo ir V.Šilingienės knygoje (2000) minima, kad pati pirmoji teorija, bandžiusi paaiškinti efektyvaus vadovavimo prielaidas bei susisteminti esamą patyrimą, buvo savybių teorija. Jos atstovai rėmėsi teiginiu, kad vadovais – lyderiais yra gimstama, o ne tampama. Pasikeitus socialinėms sąlygoms ir išsivystymo lygiui, naujos valdymo teorijos teigia, kad vadovavimui būtinų savybių ir bruožų galima įgyti.

L.J.Mullins (1993) išskiria tokius žmogaus vidinius bruožus kaip individualybė, išsilavinimas, motyvavimas. Jo manymu, tuos bruožus analizuojant galima nuspręsti, kas žmogų domina, kokiam darbui jis tinka. Toliau autorius pateikia individualumą apibūdinančių bruožų derinį: išsilavinimas, inteligentiškumas, gabumai, tobulėjimas, domėjimasis, lūkesčiai, tikslai, patirtis, motyvacija, asmenybė.

V.Travin ir V.A.Diatlov (1997) išskiria šiuos asmeninės kompetencijos veiksniai:

- Individualios savybės;
- Charakterio bruožai;
- Psichikos ypatybės;
- Elgsenos orientacija.

Individualios savybės. V.Travin ir V.A.Diatlov (1997) individualumą apibūdina kaip ypatingų savybių derinį, atskiriant vieną žmogų nuo kito. Šias savybes lemia gyvenimo aplinkybės ir žmogaus veikla.

Charakterio bruožai. Kiekvienas žmogus turi įgimtų charakterio savybių, kurių negalima pakeisti. Tačiau su jomis galima „susidraugauti“, jei stengiamasi geriau pažinti ir suprasti aplinkinius žmones. Tai labai svarbu, nes žinant žmogaus charakterio bruožus galima išvengti kai kurių nemalonių situacijų, konfliktų.

Psichikos ypatybės. Sakoma, kad kiekvienas žmogus yra unikalus, turi savitų privalumų ir trūkumų. Kiekvienas žmogus ir mąsto kitaip. Psichikos ypatybės, kaip ir minėtosios charakterio bei individualios savybės, leidžia spręsti, kokiam darbui labiau tinka tas ar kitas žmogus.

V.Travin ir V.A.Diatlov (1997) teigimu, žmogiškojo faktoriaus psichologinis veiksnys sutelkia vidines elgesio jėgas, kurios žadina žmones aktyviai dalyvauti veikloje, išjudina kūrybinį žmogaus potencialą.

Organizacijos psichologinis lygis turi įtakoti tokiems žmogiškojo faktoriaus komponentams kaip asmenybė, darbo grupė ir visas kolektyvas.

A.Kazanceva (1999) teigia, kad šiuolaikinės įmonės žiūri į darbuotoją kaip į idėjų šaltinį, o ne kaip į porą darbo rankų. Tokiose kompanijose personalo valdymas remiasi psichologinėmis savybėmis, būdingomis daugumai žmonių. Psichologinės žmonių savybės pateikiamos 3-je lentelėje.

3 lentelė

Psichologinės žmonių savybės

Psichologinės žmonių savybės	Šių savybių naudojimas versle
Visi žmonės mėgsta laikyti save nugalėtojais, nors tokie yra tikrai ne visi.	Planines užduotis būtina nustatyti taip, kad dauguma darbuotojų galėtų tas užduotis atlikti, o jas atlikdami galėtų jaustis nugalėtojais.
Jausmai dažniau svarbesni nei tikroji padėtis.	Darbuotoją reikia dažnai pagirti už jo pasiekimus ir stengtis įtikinti jį gebanti dar daugiau padaryti
Žmogus sugeba vienu metu smegenyse operuoti ne daugiau kaip 6 faktoriais.	Priimant sprendimus svarbu panaudoti verslininko instrumentus, leidžiančius padidinti sprendimų objektyvumą, racionalumą ir efektyvumą.
Žmonės siekia save vertinti lygindami su kitais.	Motyvacijai turi užtikrinti: <ul style="list-style-type: none"> • kad nuolat būtų pateikiama informacija apie sėkmingą ir efektyvų kitų grupių darbą; • kad būtų garantuota geranoriška vidinė konkurencija.
Žmonės siekia išminties, kad spręstų apie kitų darbą, o ne žodžius.	Vadybininkams būtina: <ul style="list-style-type: none"> • stengtis, kad jų žodžiai nesiskirtų nuo atliekamų darbų; • nepamiršti, kad žmonės gali žadėti, ką jie atliks tam tikromis sąlygomis, tačiau iš tikrųjų gali pasielgti kitaip.
Žmonėms svarbi gyvenimo prasmė.	Kadangi žmonės gyvenimo prasmę tapatina su savo poreikių patenkinimu, tad kuo daugiau savo poreikių jie patenkina organizacijoje, tuo daugiau gali iš jų tikėtis organizacija.

Šaltinis: КАЗАНЦЕВА, А.К. Высшее образование. Общий менеджмент. Москва: ИНФРА-М, 1999. p 78.

Taigi, psichologinių ypatybių tyrimas parodytų, kurie žmonės yra linkę rizikuoti, kuriems svarbūs pinigai, ir pan. Iš psichologinių ypatybių tyrimo rezultatų galima būtų spręsti, ar žmogus gali būti verslininkas ar vadovas, o gal jam artimesnė mokytojo ar dailininko profesija ir pan.

Elgesio orientaciją veikia visi anksčiau paminėti veiksniai. Nuo žmogaus individualių savybių, charakterio bruožų bei psichikos ypatybių priklauso tai, kaip jis pasielgs toje ar kitoje situacijoje, koks bus jo požiūris į darbą ir į kitus žmones.

Kaip matyti, tarp socialinės ir asmeninės kompetencijos nėra aiškios takoskyros, tie patys požymiai vienu priskiriami vienai, kitų – kitai kompetencijai.

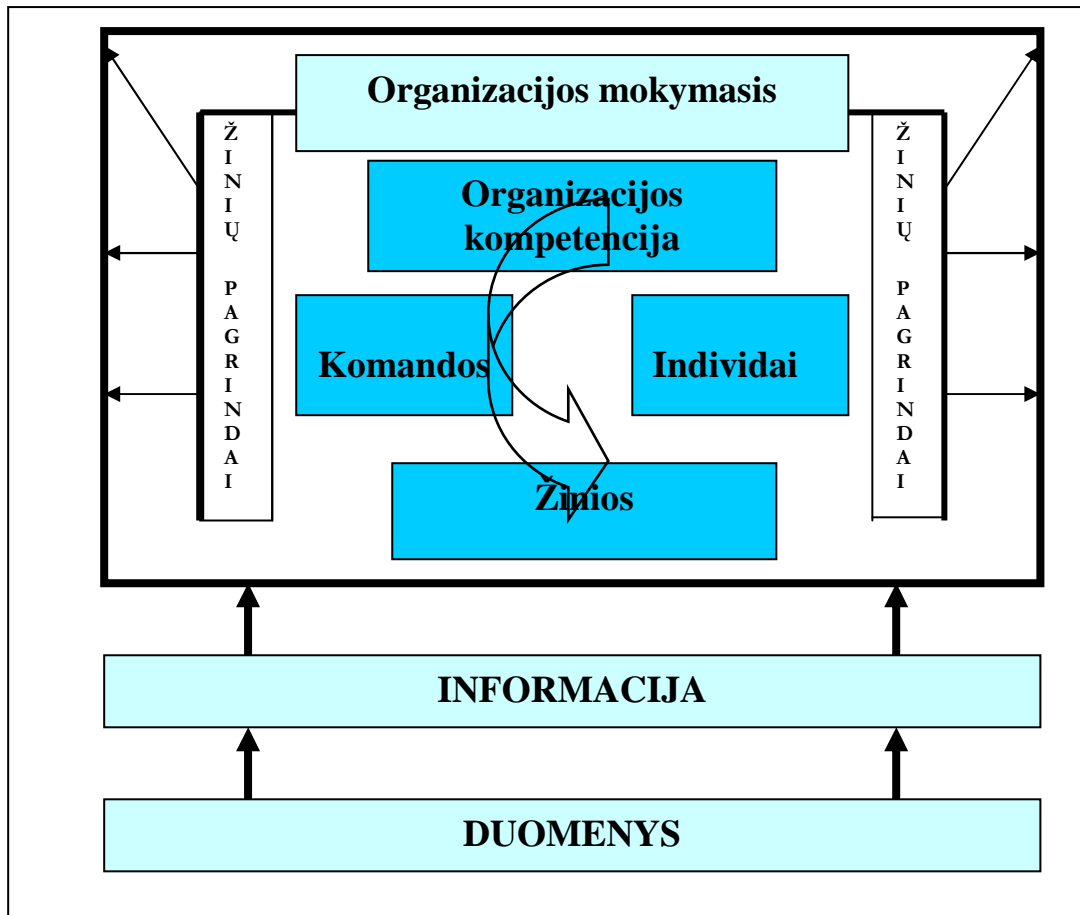
1.5.2. Darbuotojų atranka, mokymas, tobulinimas ir kvalifikacijos kėlimas, didinant jų kompetenciją

Vystantis technologijoms, didėjant konkurencijai rinkose, griežtėjant produkto bei paslaugos kokybės reikalavimams, augant globalizacijai organizacijų valdyme vis didesnis dėmesys skiriamas žmogiškojo kapitalo vystymui. Vakaruose tam kuriamos žmonių išteklių strategijos ar bent

plėtojamos jų funkcijos. Organizacijos strategijų teorijose vis labiau išsivertina žinių vadybos (*knowledge management*) bei besimokančios organizacijos (*learning organization*) koncepcijos. Jos išplečia bei pagilina tradicines žmoniškųjų išteklių vadybos funkcijas: darbuotojų atranką, priėmimą į darbą, atlyginimo sistemą, karjeros planavimą, mokymą, veiklos rezultatų vertinimą. (Pučėtaitė, 2001, p 160).

Žinių ištekliai yra žinios apie rinkas, produktus, technologijas ir organizacijas, kurias verslas valdo ar turi arba siekia valdyti ar turėti, ir kurie įgalina verslo procesus įgyti pelną, pridėtinę vertę ir t.t. Pagal G.Probst, S.Raub ir K.Romhardt (1999), žinios yra pažinimo ir įgūdžių, kuriuos individai naudoja problemoms spręsti, visuma. Ši visuma apima ir teorines, ir praktines kasdienes veiklos taisykles ir instrukcijas.

Žinios yra pagrįstos duomenimis ir informacija, tačiau, priešingai jiems, yra visuomet susijusios su asmenimis. Jas kuria individai siekdami išreikšti savo įsitikinimus apie priežastinius ryšius. Šis apibrėžimas leidžia tiksliau nusakyti žinių ypatybes organizacijoje. Organizacijos žinios susideda iš individualių ir kolektyvinių žinių. Organizacija gali jas naudoti savo uždaviniams įgyvendinti. Šios žinios taip pat apima duomenis ir informaciją, kuriu pagrindu kuriamos individualios ir organizacinės žinios. Žinios reguliariai kinta. Kolektyviniu požiūriu šie pokyčiai sukuria organizacinę mokymąsį, kurio struktūra pavaizduota 5 pav. (Probst, Raub, ir Romhardt, 1999).



Šaltinis: PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. Managing Knowledge: Building Blocks for Success, John Willey & Sons, 1999, p. 360.

5 pav. Organizacijos žinių struktūra

Kaip teigia J.Sokol (2001), Vakarų organizacijose samdant personalą, jį mokant, o ypač planuojant pasikeitimus, plačiai naudojami kompetencijos modeliai (portfeliai). Šiandien strateginiai pokyčiai vis dažniau suvokiami kaip organizacijos mokymosi procesas. Sugebėjimas mokytis greičiau už konkurentus, pritaikyti ir tobulinti organizacijos pažintinę bazę tapo esmiu ginklu, padedančiu laimėti konkurencinį mūšį.

Devinto dešimtmečio pabaigoje vykusių strateginių pokyčių versle tyrimas parodė, kad ryšys tarp kompetencijos bei profesionalumo lygio ir verslo produktyvumo yra labai glaudus. Tyrėjai atskleidė įdomų faktą, kad daugelis nesėkmių bandant įgyvendinti strateginių pokyčių programas paaiškinama tuo, kad buvo neteisingai pasirinkta mokymo strategija: užuot mokiusios savo personalą naujų elgesio formų (t. y. keitusios tai, ką ir kaip žmonės darė), nesėkmę patyrusios organizacijos mokė darbuotojus naujų sąvokų (t. y. jose buvo įvedinėjami nauji žodžiai, kalba ir simboliai). Panašių faktų atskleidimas padarė kompetencijos, kaip elgsenos elementų derinio, koncepciją kylančia vadybos teorijos žvaigžde.

Žinomos visame pasaulyje firmos „Sony“ sėkmė rodo jos įkūrėjo Akio Morita požiūrio pagrįstumą, kad svarbiausi organizacijos išteklių yra žmonės, teikiantys savo darbą, talentą,

kūrybiškumą ir energiją organizacijai. Tada atrodo logiška, kad svarbiausia vadovų užduotis yra parinkti, mokyti bei lavinti žmones, kurie geriausiai padės organizacijai pasiekti tikslus. (James, Stoner, Freeman, Daniel, Gilbert 2001, p 368).

V.Kumpikaitė (2004) sako, kad modernioje organizacijoje stengiamasi suderinti organizacijos ir personalo ugdymo strategijas, siekiama personalą ugdyti lygiagrečiai ar net aplenkiant pokyčių reikalavimus formuojama tokia strategija, kurioje skatinama darbuotojų iniciatyva, savarankiškas mokymasis, noras tobulėti.

Darbo sėkmė priklauso nuo teisingo darbuotojų profesinės veiklos įvertinimo. Pagrindiniai vertinimo tikslai yra šie: padidinti gamybos efektyvumą, išsiaiškinti darbuotojų sugebėjimą atlikti darbą, skatinti darbuotojų saviauklą, didinti jų profesionalumo ir kompetencijos augimą. Įvertinant profesionalumą ir kompetenciją, reikia skatinti suinteresuotumą ir išsiaiškinti darbuotojų motyvaciją, siekti geresnių vadovo ir pavaldinių santykių, didinti pasitenkinimą darbu, aiškiai ir nedviprasmiškai informuoti darbuotojus apie jų veiklos įvertinimą. Darbuotojo darbo įvertinimo rezultatai paprastai yra atlyginimas arba apmokymas ir kvalifikacijos kėlimas. (Martinkus, Žičkienė ir Žilinskas, 2002, p.114).

Pastaraisiais metais daugumoje didelių ir vidutinių įmonių personalo valdyme naudojami darbuotojų kompetencijų modeliai (portfeliai). Kompetencijų modelis (portfelis) – tai nustatyta forma aprašyti indikatoriai, apibūdinantys idealaus įmonės darbuotojo kompetencijų vystymo lygį. Tinkamai sukurtas darbuotojų kompetencijų modelis (portfelis) suteikia galimybę teisingai įvertinti darbuotojus, parinkti jų kompetenciją atitinkančias pareigybes, bei sulaukti optimaliausio jų veiklos rezultato. Taip pat vertinant darbuotojų kompetencijas pagal kompetencijų modelį (portfelį), išsiaiškinama, kokiam darbuotojui kokių kompetencijų trūksta ir koku būdu galima jas kompensuoti – suteikti galimybę mokytis.

Ypač svarbus **kompetencijų modelio (portfelio) vaidmuo pravedant darbuotojų atrankos interviu**. Dažniausiai interviu atliekantys darbuotojai naudoja nuo trijų iki aštuonių kompetencijų, kurias vertins ir kurios turi nuo 5 iki 10 lygių. Pvz.: Kompetencijos nustatymo pavyzdys: - kompetencija „dėmesys smulkioms detalėms“ – kiek kreipia dėmesį į smulkias detales, kad užtikrinti jų teisingumą.

- **Labai žemas:** Rodo žemą suinteresuotumą užtikrinant detalių teisingumą.
- **Žemas:** Pastebi, kada padarytos klaidos, bet nieko nedarą, kad jas ištaisyti.
- **Vidutinis:** Darbe nuoseklus ir kreipia dėmesį detalių teisingumo patikrinimui.
- **Aukštas:** Labai nuoseklus darbe, sutikrina galutinius rezultatus, įdeda papildomų pastangų, perdarydamas darbą, jei šis neatitinka asmeniniams standartams.
- **Labai aukštas:** Kuria sistemas, kurios nuolat kontroliuoja atitikimą kokybės standartams.

Tačiau net ir patyrusiems kompetencijų klausimuose interviuotojams kartais sunku įvertinti didelio kiekio kompetencijų lygį, todėl vietoje įvertinimo balų nuo 1 iki 5 arba nuo 1 iki 10, naudojasi paprastomis aiškiais formuluotėmis:

- Viršija reikalavimų lygį;
- Atitinka reikalavimų lygį;
- Nesiekia reikalavimų lygio.

Tai greitas ir valdomas būdas atrinkti pačius tinkamiausius kandidatus. Dažnai kandidatų vertinimui naudojamos lentelės, kaip pavyzdžiui ši:

4 lentelė

Kandidatų, pretenduojančių į darbo vietą, vertinimo lentelės pavyzdys

	Juozas	Žana	Marija
Kompetencija 1	Viršija reikalavimų lygį (2balai)	Atitinka reikalavimus (1balas)	Viršija reikalavimų lygį (2balai)
Kompetencija 2	Nepakankamas lygis (0 balų)	Atitinka reikalavimus (1balas)	Nepakankamas lygis (0 balų)
Kompetencija 3	Nėra duomenų	Atitinka reikalavimus (1balas)	Atitinka reikalavimus (1balas)
Kompetencija 4	Atitinka reikalavimus (1balas)	Atitinka reikalavimus (1balas)	Atitinka reikalavimus (1balas)
Viso	3	4	5

Šaltinis: Modifikuota remiantis Deivido Krilmano straipsniu „Оценивая людей по компетенциям„.[žiūrėta 2006 m. lapkričio 18d.] .Prieiga internete: <<http://www.hr-zone.net/index.php?mod=articles&go=show&id=365>>.

Šis būdas patogus suvedant rezultatus, jei jo reikšmingumas nepervertinamas. Vertinimas balais yra labai netikslus ir nepakankamai patikimas. Nors kompetencijų vertinimo lentelė yra naudinga, tačiau ji neduoda galutinio „atsakymo“. Todėl pirmaujančiu metodu nustatant atitikimą kompetencijoms lieka interviu. Kurio esmė – išanksto aptartos tos savybės, kurios bus reikalingos ir interviu metu bandoma gauti kandidatų pasakojimai apie jų realų elgesį. Šie du faktoriai daro kompetencijų vertinimą tinkamą naudoti, ką ir patvirtina pasaulyje atlikti tyrimai.(Hrzone.net, 2004) **Vertinant darbuotojų veiklos efektyvumą remiantis kompetencijomis** vadovai turi stebėti jų elgseną metų bėgyje ir savo stebėjimus nuosekliai fiksuoti. Iš tikro šis būdas naudojamas labai retai, nes jis yra įtakojamas asmeniškumų ir dėl to yra iškraipomi duomenys apie darbuotoją. Pavyzdžiui, kaip įtikinti darbuotojus tuo, kad jie atliko darbą „nuosekliai“ – vidutinis kompetencijos lygis, o ne „ypač nuosekliai“ – aukštas kompetencijos lygis.

Tačiau teigiama pusė lieka tai, kad darbuotojų kompetencijos vertinimas balais darbdaviui suteikia „nuteikiantį“ faktorių tam, kad darbuotojai, priklausomai nuo elgsenos modelio, būtų įvertinti ir pripažinti arba neįvertinti ir baudžiami. Vertinimas balais turi dar vieną trūkumą, kai darbuotojai deda daug pastangų, norėdami pakelti savo kompetencijos vertinimo balą, tačiau jam tai nesiseka, o darbdaviui tenka metai po metų aiškinti, kodėl jo kompetencijos vertinimas nedidėja.

Beveik kiekviena balinė vertinimo sistema sukelia nepasitenkinimo jausmą ir kompetencijų balinis vertinimas ne išimtis. Tačiau kompetencijų vertinimo neįmanoma padaryti lengvu ir tiksliu procesu, todėl vadovams tenka dėti daug pastangų taikant šiuos kompetencijų vertinimo metodus.

D.Krilman nuomone, pati mintis apie tai, kad kompetencijos yra matavimo instrumentas – *nonsense*. Praktikoje kompetencijų apibrėžimai yra nepakankamai konkretizuoti, kad jų vertinimui būtų galima priskirti skaitmenines reikšmes. Problema ne tame, kad kompetencijos netiksliai suformuluotos, bet tame, kad kompleksinį žmogaus elgesį bandoma išreikšti skaitmeninėmis reikšmėmis, o tai iš esmės negali būti išmatuojama. Tačiau tai, kad kompetencijos nėra tobulas matavimo instrumentas (*measurement tools*), nereiškia, kad jos negali būti puikia priemone svarstymams ir apmąstymams (*thinking tools*). Žmonių kompetencijų matavimas balais – natūralus reiškinys, tačiau gana subjektyvus ir ne visada tikslus. Vertinant kompetencijas negalima akla remtis skaitmenine išraiška, - interviu rezultatai, tai priemonė apmąstymams.

Taip pat žmonių kompetencijas galima vertinti remiantis jų elgsena imitacinių pratybų metu, vaidmeninių žaidimų, paremtų psichologinių testų rezultatais. (Hrzone.net, 2004)

Darbuotojų kompetencijų vertinimo rezultatai parodo kokias kompetencijas reikėtų tobulinti.

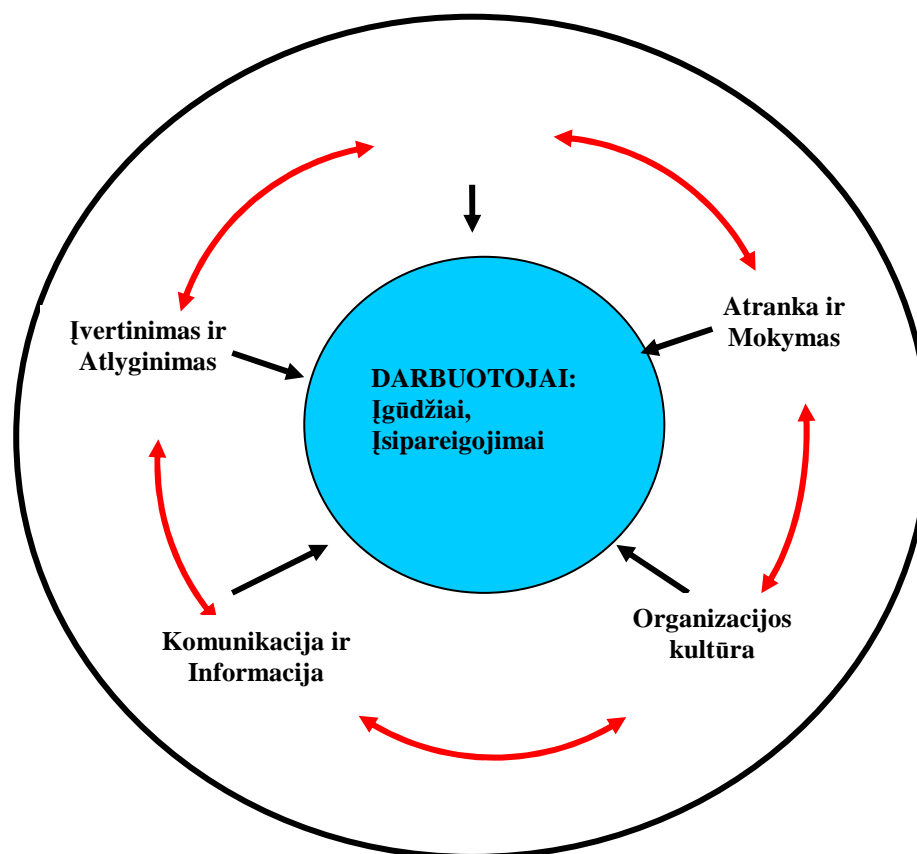
O J.A.F.Stoner, R.E.Freeman ir D.R.Gilbert, (2001) mano, kad mokymo programos yra nukreiptos dabartiniam atliekamo darbo lygiui palaikyti ir pagerinti, o tobulinimo programos siekia ugdyti sugebėjimus ateities darbams. Ir vadovams, ir ne vadovams gali padėti mokymo ir tobulinimo programos. Bet patirtis rodo, kad ne vadovai dažniausiai yra mokomi techninių įgūdžių, reikalingų jų dabartiniam darbui, tuo tarpu vadovams dažnai padeda tobulinti sugebėjimus – ypač koncepcinius ir bendravimo su žmonėmis, - reikalingus būsimam darbui. (Stoner, Freeman, Gilbert, 2001, p.383).

Nauji darbuotojai turi įgyti naujų įgūdžių. Kadangi jų motyvacija paprastai būna gana aukšta, juos pakankamai lengvai galima supažindinti su įgūdžiais ir elgesiu, reikalingu jų naujoms pareigoms. Kita vertus, mokyti patyrusius darbuotojus gali būti sudėtinga. Ne visada lengva nustatyti tokių darbuotojų mokymo poreikius.

V.Kumpikaitė (2004) teigia, kad darbuotojų mokymasis, kvalifikacijos kėlimas ir perkvalifikavimas yra viena svarbiausių įmonės, o tuo pačiu ir visuomenės vystimosi sąlygų. Įmonė, didindama savo konkurencingumą, privalo kuo efektyviau ugdyti ir išnaudoti savo kvalifikuotų darbuotojų potencialą. Darbuotojų (personalo) ugdymas yra susijęs su darbuotojo kvalifikacija, jos atnaujinimu – kvalifikacijos kėlimu ir perkvalifikavimu.

B.Martinkus, S.Žičkienė ir V.Žilinskas (2002) teigia, kad mokymas ir kvalifikacijos kėlimas būtinas dėl šių priežasčių: dėl darbo pobūdžio pasikeitimo, dėl technologinių reikalavimų padidėjimo, naujų profesijų atsiradimo ir kt.

Kokybiškų ir lojalių įmonei darbuotojų ugdymą įtakojantys veiksniai pavaizduoti 6 pav.



Šaltinis: Modifikuota pagal „Kvalifikacijų analizės vadovą darbo rinkos mokymo paslaugoms tobulinti“, [žiūrėta 2006 m. lapkričio 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.darborinka.lt/mod/klasifikatorius/dokumentai/kval-analize.pdf>>

6 pav. Kokybiškų ir lojalių darbuotojų ugdymas

Remiantis V.Kumpikaite (2004), galima apibrėžti, kad personalo ugdymas – tai darbuotojų kompetencijos tobulinimas jų ateities darbams atlikti, siekiant organizacinių ir asmeninių tikslų, orientuojantis į greitus aplinkos pokyčius.

1.5.3. Motyvacija

Įmonėms, vystant darbuotojų kompetencijas, viena iš pagrindinių priemonių yra tinkama, kruopščiai apgalvota motyvacijos sistema.

Motyvacija – ypač svarbus žmogiškojo kapitalo elementas, būtinas reprodukcijos procese – jo formavime, kaupime, panaudojime, papildyme bei investavime į žmogiškąjį kapitalą, kad procesas taptų visiškai užbaigtas.

Motyvacijos teorinius aspektus analizavo daug įvairių autorių, tokių kaip A.Šalčius, A.Seilius, M.Mescon, M.Albert, F.Khedouri, V.V.Gončarov ir kiti, tačiau visi autoriai motyvaciją apibrėžia labai įvairiai. Vieni motyvaciją įvardina kaip procesą, kiti kaip individo elgsena, veiksmai, tretį – psichologinę savybę.

A.Šalčius (1998) teigia, kad planuodami ir organizuodami organizacijos veiklą vadovai numato, kas, kada ir kokius darbus turi atlikti, siekiant numatytų tikslų. Nepakanka koordinuoti darbinės veiklos, būtina ją skatinti, kad darbuotojai kaip galima geriau realizuotų savo potencines galimybes bei siektų jas visakeriškai tobulinti.

Nėra vadovų, kurie nežinotų, kad yra būtina paveikti žmones, kad jie dirbtų organizacijos naudai. Tačiau dauguma jų įsitikinę, kad užtenka tik materialinių paskatų. Vienok pinigai veikia tik iki tam tikros ribos, tam tikrai žmonių grupei ir nėra tokie jau visagaliai. Yra ir kitų motyvavimo būdų, kurie skatina žmones geriau dirbti, ir kuriuos labai sunku nustatyti ir nusakyti. Vadovas, norėdamas efektyviai siekti tikslų, privalo koordinuoti žmonių darbą ir priversti juos jį atlikti. Savo sprendimus vadovai įgyvendina pasinaudodami motyvacijos principais.

Remiantis V.V. Gončarov (1997), motyvacijos teorija ir praktika teigia, kad žmonės gerai dirba tik laikantis sekančių sąlygų:

- Vykdytojas įsitikinęs, kad, atitinkamų pastangų dėka, užduotį įvykdys;
- Vykdytojas įsitikinęs, kad jo veiklos vertinimas tiesiogiai priklauso nuo to, kaip jis įvykdys užduotį;
- Vykdytojas įsitikinęs, kad jo darbo rezultatai bus įvertinti teigiamai;

Jei pirma sąlyga neįvykdoma, darbas nebus gerai įvykdytas, kokia bebūtų motyvacija.

Visame pasaulyje dar ir šiandien pakankamai teigiamai vertinamas „rimbo ir meduolio“ valdymo principas, nors teoriškai seniai jau įrodyta, kad tai yra klaidingas metodas. Tik pasirodžius E. Mejo darbams pasidarė aišku, kokias galimybes duoda psichologiniai motyvai ir, kad „rimbo ir meduolio“ motyvacija nepakankama. Buvo nustatyta, kad žmogaus faktorius, ypač socialinė sąveika ir grupės elgsena, žymiai sąlygoja individualaus darbo našumą. (James, Stoner, Freeman, Daniel, Gilbert, 2001).

V.R.Vesnina (1997) teigia, kad yra darbuotojų kategorija, kurie siekia būti geriausiais specialistais savo veikloje ir sugebėti spręsti sudėtingas problemas. Konkrečioje veikloje jie orientuojasi į profesinį tobulėjimą, savo kompetencijos didinimą, o į kilimą pareigose žiūrima per profesionalumo prizmę. Į materialinę savo veiklos pusę tokie žmonės dažniausiai abejingi, tačiau labai vertina kolegų ir vadovybės pripažinimą.

Galima teigti, kad motyvacija yra labai sudėtingas procesas, padedantis siekti įmonės tikslų per darbuotojų asmeninius tikslus. Be to, motyvacija yra pagrindas, siekiant skatinti darbuotojų kompetencijų didinimą, norą visakeriškai tobulėti profesinėje srityje. Darbuotojų kompetencijų

lygis šiuolaikinėje įmonėje įtakoja motyvacijos formą ir atvirkščiai. Galima teigti, kad motyvacija skatina darbuotojus didinti savo kompetencijas, o aukštas darbuotojų kompetencijų lygis skatina vadovus ieškoti tinkamų motyvatorių.

1.5.4. Darbuotojų kompetencijos įtaka, formuojant įmonės konkurencingumą

Šiandieninės organizacijos, norėdamos šių dienų greitai besikeičiančioje, konkurencingoje ir globalizuotoje rinkoje išsaugoti konkurencinį pranašumą, sparčiausiai mažinti kaštus bei išsikovoti išskirtinumą, turi suformuoti labai atsidavusį ir kompetetingą organizacijos personalą.

Kaip teigia R.Mikulienienė (2000), **žmogiškasis kapitalas** – tai pirmiausiai yra organizacijos žmogiškieji ištekliai, tačiau pastarasis terminas nepakankamai paaiškina – žmonių svarbą ir vietą naujo tipo organizacijoje, kurioje žmonės nėra tik ištekliai ar vienas svarbiausių organizacijos išteklių, bet organizacijos **konkurencinį pranašumą sukuriantis veiksnys**. Verta atkreipti dėmesį į tai, kad ne patys žmonės padaro organizacijas konkurenciškai pranašesnes rinkoje prieš varžovus, kiek žmonių galvose glūdinčios žinios ir sugebėjimas jas panaudoti reikiama momentais. Todėl neužtenka tik valdyti pačius žmones, bet ir jų turimas žinias, intelektą. Organizacijų valdymo teorijoje terminas žmogiškasis kapitalas, reiškia firmos darbuotojų intelektą ir apimantis įmonės darbuotojų kolektyvinę patirtį, įgūdžius bei bendras žinias.

Kompetencija leidžia įmonei įgauti konkurencinių pranašumų. Visada lengviau sukurti konkurencingumą, kai įmonė turi kompetenciją tose veiklos srityse, kurios yra svarbios siekiant sėkmės rinkoje, kai kompanijos – konkurentai neturi kompensuojančios kompetencijos arba, kada analogiškos kompetencijos įsigijimas kainuoja per daug brangiai arba trunka ilgą laiko tarpą. Tai reiškia, kad kompetencija yra vertingas konkurencinis aktyvas, galintis nulemti įmonės sėkmę.

Remiantis A.Tompson, A.Dž.Striklend galima teigti, kad kompetencijos reikšmė kuriant įmonės strategiją remiasi:

1. į papildomus sugebėjimus, kuriuos kompetencija sukuria, ieškant konkrečių galimybių rinkoje;
2. į konkurencinį pranašumą, kurį ji gali suteikti;
3. į potencinę kompetencijos galimybę tapti įmonės strategijos pagrindu.

Įmonei atliekant strateginę kainų ir išlaidų lygio analizę, ypač išryškėja kompetencijų reikšmė. Pagrindinis šios analizės instrumentas – išlaidų grandinė.

A.A.Tompson, A.Dž.Striklend (2000) teigia, kad, kuo įmonė geriau valdo savo išlaidų grandinę nei konkurentai, tai ir yra pagrindinis faktorius, nustatantis jos kompetenciją ir suteikiantis jai konkurencinį pranašumą. Įmonės produkcija ir paslaugos retai būna pastovaus konkurencinio pranašumo baze, nes konkurentas, turintis resursus gali lengvai produktą nukopijuoti, jį patobulinti

arba sukurti efektyvų pakaitalą. Todėl, pagal A.A.Tompson, A.Dž Striklend (2000), **įmonės konkurencingumas įprastai bazuojasi jos žiniose, kvalifikacijoje ir galimybėse, sukuriančiose privalumus prieš konkurentus, o būtent – jos sugebėjimai geresni nei konkurentų atliekant darbus sudarant išlaidų grandinę.**

Kompetencija nustatoma remiantis įmonės patirtimi, jos žiniomis ir koncentruotomis pastangomis atliekant darbus, susijusius su viena ar keliomis išlaidų grandinės dalimis. Pvz. *Merck* ir *Glaxo*, dvi sėkmingiausiai konkuruojančios pasaulinėje rinkoje kompanijos, savo strategines pozicijas sukūrė remdamiesi išskirtinai aukšta darbo kokybe atskirose veiklos srityse: intensyvūs moksliniai tyrimai naujų vaistų kūrimo, kokybiška veikla patentų srityje, aukšta kvalifikacija greitų ir išsamių klinikinių bandymų srityje ir administracinių organų leidimų vartojimui gavimas, o tai pat sukūrimas milžiniškas galimybes turinčio paskirstymų ir pardavimų tinklo. Visos šios sėkmingos veiklos fone, aiškiai numanomas tinkamas ir visapusiškas darbuotojų kompetencijų panaudojimas

Apibendrinant galima teigti, kad kiekvienos sėkmingai veikiančios įmonės ilgalaikis konkurencinis pranašumas dažniausiai remiasi į išteklius ir kompetencijas. Todėl įmonėms, siekiančioms įgyti konkurencinį pranašumą būtina daugiau dėmesio skirti savo darbuotojų turimų kompetencijų vystymui bei tobulinimui. Užsienio įmonių patirtis rodo, kad šią užduotį padeda spręsti kompetencijų modelių (portfelijų) taikymas atrenkant ir mokant darbuotojus bei tobulinant jau dirbančių darbuotojų kompetencijas.

1.6. Kompetencijų modeliai (portfeliai), jų paskirtis ir formavimo ypatumai

Kompetencijų modelis (portfelis) – tai ašis, aplink kurią formuojama įmonės personalo valdymo sistema. Šiuolaikiniai kompetencijų modeliai (portfeliai) pateikia koordinačių sistemą, kuri leidžia parinkti ne tik labiausiai profesionaliai kompetentingus darbuotojus, bet ir darbuotojus, kurie sugebės būti maksimaliai efektyvūs konkrečios organizacinės kultūros rėmuose.

Kompetencijų modelis (portfelis) – tai nustatyta forma aprašyti indikatoriai, apibūdinantys idealaus įmonės darbuotojo kompetencijų vystymo lygį. Kompetencijų modeliai (portfeliai) būna sufokusuoti arba į sugebėjimus atlikti darbą (*ability-centered models*), arba į rezultatą (*outcome-focused models*).

Modeliai sufokusuoti į rezultatą vadinami funkciniais kompetencijų modeliais (portfeliais) (*functional competences*) arba kompetencijų standartais (*competences standards*), kur aprašomas rezultatas, kurį darbuotojas turi sugebėti pasiekti.

Kompetencijų modelio (portfelio) sukūrimas – tai galingas įmonės tobulinimo įrankis. Kompetencijų modelis (portfelis) suteikia galimybę unifikuoti reikalavimus darbuotojams ir sukurti vieningus elgsenos standartus, darbuotojų vertinimo ir karjeros galimybės pagrindą

Kompetencijos modelį (portfelį) lemia:

- modelio (portfelio) sukūrimo tikslas – kokių uždavinių sprendimui ir kokioje situacijoje? (Specialūs ir bendrieji modeliai, modeliai linijiniams menedžeriams ir HR).
- kompetencijų modelis (portfelis) – tai egzistuojančios arba norimos elgsenos standarto aprašymas.

Kompetencijos modelio (portfelio) kūrimo darbo pagrindas:

- darbuotojų pritraukimas ir informacijos pateikimas;
- platus ir sisteminis elgsenos pavyzdžių surinkimas ir analizė;
- informacijos kodavimas ir elgsenos pavyzdžių suskirstymas į klasterius, grupes ir lygius;
- relevantinių kompetencijų sukūrimas;
- diegiamų pakeitimų suderinimas su įmonės strategija ir vystimosi kryptimis.

Yra sukurta keletas universalių kompetencijų modelių (portfelijų), kurie dažnai naudojami kaip

baziniai kompetencijų modeliai (portfeliai). Tai būtų šie modeliai (portfeliai):

Modelis (portfelis) SHL (tarptautiniai valdymo standartai - specialistas, menedžeris, grupės vadovas)

išskiria sekančius kompetencijų tipus:

- verslininko savybės (verslas, novatoriškumas ir kūrybinis požiūris, ryžtingumas, strategija);
- vadovo savybės (lyderiavimas, planavimas ir organizuotumas, orientacija į kokybę, įtaigumas bendravime);
- profesionalo savybės (specialios žinios, problemos analizė ir sprendimas, žodinis ir rašytinis komunikavimas);

asmeninės savybės (tarpasmeninis supratimas, lankstumas, stabilumas, asmeninė motyvacija).(Prometa, 2004)

S. Whiddett & S. Hooleyforde modelis (portfelis) (kompetencijų modelio (portfelio) sukūrimas remiantis kompanijos kalba ir medžiaga) išskiria sekančius kompetencijų tipus (Prometa, 2004):

- verslo vystymas (asmeninis vystymas, idėjos generavimas ir pagrindimas);
- rezultatų pasiekimas (planavimas, menedžmento aiškumas, tikslų numatymas);
- analizė – darbas su informacija (analizė ir sprendimų priėmimas)

- žmonės (darbas komandoje, įtaka, santykių valdymas).

Modelis (portfelis) *Society for Human Resource Management* (specifinis kompetencijų modelis

skirtas HR) išskiria sekančius kompetencijų tipus (Prometa, 2004):

- verslo išmanymas
 - asmeninis veiksnumas
- strateginis indėlis
- praktiniai HR įgūdžiai
 - HR technologijų valdymas.

Modelis (portfelis) UK „*Korporatyvinės finansinės technologijos*“ išskiria sekančius kompetencijų tipus (Prometa, 2004):

- mąstymo sistema;
- sprendimų, susietų su kompetencija, priėmimas;
- orientacija į rezultatą;
- analitiniai sugebėjimai;
- kreatyvumas;
- lankstumas, greita ir adekvati reakcija;
- sugebėjimas mokytis;
- įgaliojimų delegavimas;
- sugebėjimas valdyti laiką;
- sugebėjimas vadovauti projektui;
- mokėjimas dirbti komandoje;
- įtaka, mokėjimas įtikinėti, apginti savo nuomonę;
- mokėjimas išklausti, priimti atgalinį ryšį.

Kompetencijų modelio (portfelio) funkcijos.

Išskiriamos šios kompetencijų modelio (portfelio) funkcijos formuojant personalo valdymo sistemą įmonėje (Prometa, 2004):

- kriterinė – tai vieningi „skaidrūs“ vertinimo kriterijai;
- susisteminanti – vertinimas, atranka, karjeros perspektyva, kompensacijos ir kiti komponentai tampa personalo valdymo sistema;
- legitimizuojanti – sumažėja subjektyvumas priimant valdymo sprendimus ir padidėja jų patikimumas.

Kas yra mūsų pagrindiniais konkurenciniais pranašumais? Kokios galimybės mūsų strateginio

vystimosi – ir kokios kompetencijos yra prioritetinės? Kas mūsų darbuotojams suteikia galimybę sėkmingai įgyvendinti projektus?

Į šiuos klausimus galima atsakyti įvardijus kompetencijas, sudarančias įmonės vystimosi potencialą, kurios ir leidžia įgyvendinti reikiamą pasirinkimą. Tai yra sukūrus atitinkantį įmonės tikslus ir poreikius darbuotojų kompetencijų modelius (portfelius).

1.6.1. Vykdyto efektyvumo kriterijų nustatymas, kuriant kompetencijų modelį (portfelį)

Atitinkamo kompetencijų modelio (portfelio) sukūrimui būtina atlikti kompetencijų analizę. Klasikiniai kompetencijų tyrimai susideda iš šešių etapų: efektyvumo kriterijų nustatymas, kritinės imties nustatymas, duomenų surinkimas, duomenų analizė ir kompetencijos modelio sukūrimas, kompetencijų modelio validizavimas, kompetencijų modelio (portfelio) priedų paruošimas.

Pirmas ir pats pagrindinis kompetencijų tyrimo etapas – kriterijų arba matavimo sistemos nustatymas, kuri užtikrintų geriausią arba efektyviausią tiriamojo darbo atlikimą. Idealūs kriterijai – „kieti“ rezultatai, tokie kaip duomenys apie pardavimus arba pelną verslo menedžeriams, arba patentai ir publikacijos moksliniams darbuotojams.

Pavyzdžiui, amerikiečių karininkams tinkamas kriterijus bus kovinio vieneto darbo rezultatas, o būtent – taškai gauti per karinį patikrinimą arba procentas savanoriškai stojančių į karinę tarnybą. Socialinių tarnybų darbuotojams geriausias kriterijus būtų klientų rezultatai. Pavyzdžiui, alkoholizmo problemų konsultantui tinkamiausias jo veiklos įvertinimo kriterijus – procentinė išraiška kiekio klientų, kurie iki šiolei nevartoja alkoholio, turi nuolatinį darbą, nebuvo suimti už girtuokliavimą metų eigoje nuo konsultacijos užbaigimo.

Kartais svarbu sukurti kriterijų darbui. Pavyzdžiui, kad nustatyti efektyvius gydytojus, galima sukurti diagnozės ir gydymo nuoseklumo matavimo vienetą. Aukštos kvalifikacijos terapeutų grupė įvertins grupės pacientų simptomus ir suformuluos diagnozę bei gydymo planą. Po to paprašys atrinktų gydytojų apžiūrėti tuos pačius pacientus bei suformuluoti diagnozę ir gydymo planą. Geriausio gydytojo kriterijus – kiek artimai jo diagnozė ir gydymas tai grupei pacientų sutampa su gydytojų ekspertų.

Imitaciniai konkurencijos atvejai (*angl. case*) taip pat gali būti naudojami kaip darbo kokybės kriterijai. Pavyzdžiui – kariniai padaliniai, dalyvaujantys labai realistiniuose kariniuose mokymuose. Padalinių lyderiai, kurie reguliariai laimi mokomąsias kovas, laikomi geriausiai karininkais.

Jei tikslių kriterijų gauti nepavyksta, galima naudotis vadovu, lygiateisių pagal padėtį, pavaldinių ir/arba pirkėjų ir klientų reitingais ir siūlymais. Tyrimai rodo, kad kolegų reitingai turi aukštą kriterijų pagrindimą, tai yra prognozuoja tikslus darbo rezultatus. Tyrimai rodo, kad

geriausių vadovų pavaldiniai turi daug aukštesnį nusiteikimą, kuri įtakoja kompanijos klimatas aplamai arba pasitenkinimas, gaunamas dėl atliekamo darbo.

Labai svarbu nustatyti efektyvumo kriterijus – ir teisingus darbo efektyvumo kriterijus. Kompetencijų modelis (portfelis), pagrįstas remiantis geriausiais vykdytojais, negali būti geresnis už kriterijus, pagal kuriuos buvo atrinkti tie asmenys. Jei naudojami neteisingi kriterijai (pavyzdžiui, asmeninis populiarumas vietoje darbo atlikimo), tai modelis nurodys neteisingas kompetencijas. (M.Spenser ir S.M.Spenser, 2005)

1.6.2. Kompetencijų modelio (portfelio) kūrimo instrumentarijus

Kompetencijų modelio (portfelio) ir žodyno kūrimas vykdomas remiantis dviejų bazinių metodų veikimo analize:

- repertuarinis tinklas (struktūrizuoto interviu rūšis);
- elgsenos interviu remiantis kritinių incidentų technika.

Galutinis veiklos analizės tikslas yra kompetencijų charakteristikų rinkinys (elgsenos indikatorių), kurių pagrindu galima būtų vertinti darbuotojus.

Atitinkamai, aprašant kompetencijas būtina:

- vengti hipotetinių psychologizuotų charakteristikų;
- išlaikyti pusiausvyrą tarp neesminių detalių ir per didelio apibendrinimo.

Modelis (portfelis) konkrečiai organizacijai, kaip taisyklė, apjungia 8-10 (12-15) kompetencijų. Kai kuriose organizacijose taikomi modeliai, sudaryti iš 20-30 kompetencijų.

Tačiau dar iki

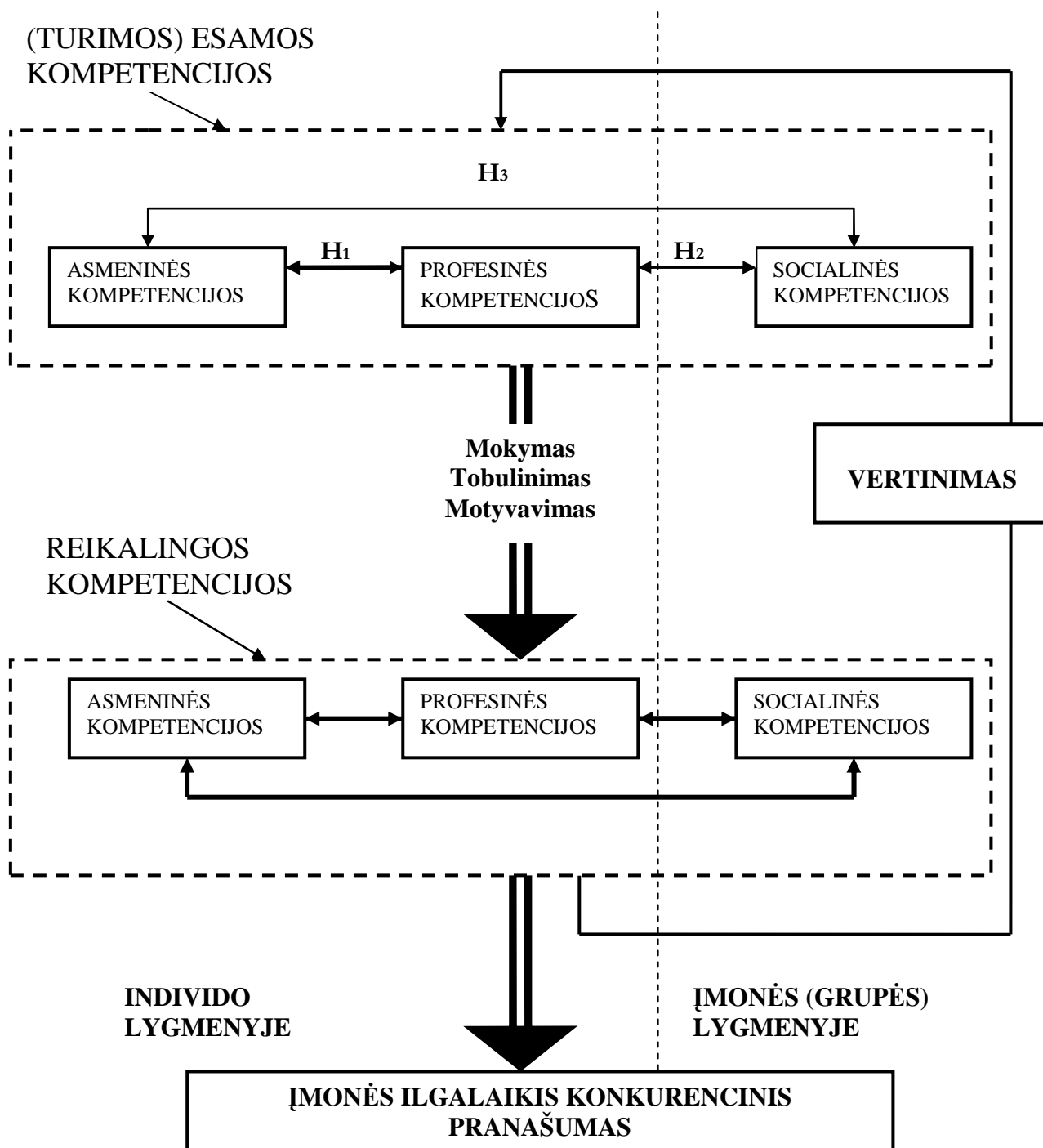
galo neaišku, koku instrumentarijumi remiantis nustatyti tokį kompetencijų kiekį ir kiek tai gali užimti laiko.

Užduotis „maksimum“ - sukurti kompetencijų modelį (portfelį), kuris atspindėtų visą organizaciją. Konkretus kompetencijų modelis (portfelis) turi atspindėti konkrečios organizacijos kultūrą.

Kompetencijų modelio(portfelio) struktūrizavimas (Prometa, 2004):

- kompetencijų diferencijavimas į elgsenos klasterius visuose organizacinės struktūros lygiuose;
- elgsenos faktorių ir elgsenos indikatorių išskyrimas;
- slenkstinių ir diferencijuojančių kompetencijų išskyrimas.

Atlikus mokslinės literatūros analizę, atskleista konkurencinio pranašumo samprata, charakteristikos ir šaltiniai. Išanalizavus kompetencijų formavimo bei valdymo procesą, atskleista kompetencijų reikšmė formuojant konkurencinius pranašumus žiniomis grįstoje ekonomikoje ir visuomenėje. Vykdytų empirinių tyrimų kompetencijų įtakos konkurencingumui analizės pagrindu išaiškinta kompetencijų reikšmė formuojant įmonės ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Literatūros analizės pagrindu parengtas darbuotojų kompetencijų reikšmingumo įmonės konkurenciniam pranašumui tyrimo modelis (7 pav.) ir iškeltos hipotezės.



Šaltinis: Sudaryta autorės.

7 pav. Darbuotojų kompetencijų reikšmingumo įmonės ilgalaikiam konkurenciniam pranašumui tyrimo modelis

Modelį sudaro du pagrindiniai blokai – esamos kompetencijos ir reikalingos kompetencijos. Esamos kompetencijos vystomos mokant, tobulinant ir motyvuojant, siekiant užtikrinti reikalingą kompetencijų lygį. Pagrindinės kompetencijų sudėtinės dalys yra trys – asmeninės, profesinės ir socialinės, kurios, remiantis literatūros analize, tarpusavyje koreliuoja. Galima daryti prielaidą, kad koreliacijos stiprumas tarp skirtingų kompetencijų dedamųjų varijuoja, priklausomai nuo darbuotojo pareigybės.

H1: Egzistuoja stiprus tiesioginis ryšys tarp asmeninių ir profesinių kompetencijų.

H2: Egzistuoja silpnas tiesioginis ryšys tarp profesinių ir socialinių kompetencijų.

H3: Egzistuoja silpnas tiesioginis ryšys tarp asmeninių ir socialinių kompetencijų.

Iškeltoms hipotezėms patvirtinti arba paneigti atliktas tyrimas.

2. ILAGALAIKIO KONKURENCINIO PRANAŠUMO FORMAVIMO, VYSTANT DARBUOTOJŲ KOMPETENCIJAS, TYRIMO METODOLOGIJA

Šioje dalyje pateikiama tyrimo metodika ir tirtos VĮ TKTI veiklos apibūdinimas bei atlikta esamų šios įmonės darbuotojų kompetencijų formavimo analizė.

2.1. Empirinio tyrimo metodika

Tyrimo objektas – valstybinės įmonės TKTI (Transporto ir kelių tyrimų instituto) darbuotojų, dirbančių inžinieriaus – vadovo pareigybėse.

Įmonėje pagrindinį darbą atlieka inžinieriai, tačiau jų darbą organizuoja, kontroliuoja ir jam vadovauja grupių vadovai bei skyrių vadovai, nuo kurių kompetencijos tiesiogiai priklauso įmonės veiklos rezultatai. Tai pareigybė, kuri reikalauja ne tik inžinieriui būtinų kompetencijų, bet taip pat ir vadovui keliamų reikalavimų. Todėl ir buvo pasirinktos šios pareigybės darbuotojų kompetencijos šio tyrimo objektu.

Tyrimo tikslas - išsiaiškinti, ar egzistuoja ryšys tarp asmeninių, socialinių ir profesinių kompetencijų ir kiek šios kompetencijos reikšmingos formuojant įmonės konkurencinį pranašumą.

Tyrimo uždaviniai:

1. Ištirti asmeninių, socialinių ir profesinių kompetencijų lygį tarp VĮ TKTI grupių ir skyrių vadovų.
2. Išsiaiškinti, ar egzistuoja ryšys (koreliacija) tarp asmeninių, socialinių ir profesinių kompetencijų.
3. Atlikti palyginamąją darbuotojų turimų ir jų darbe reikalingų kompetencijų analizę.
4. Nustatyti kiek asmeninės, socialinės ir profesinės kompetencijos reikšmingos formuojant įmonės konkurencinį pranašumą.

Tyrimo hipotezės:

H1: Egzistuoja stiprus tiesioginis ryšys tarp asmeninių ir profesinių kompetencijų.

H2: Egzistuoja silpnas tiesioginis ryšys tarp profesinių ir socialinių kompetencijų.

H3: Egzistuoja silpnas tiesioginis ryšys tarp asmeninių ir socialinių kompetencijų.

Modelyje (7 pav.) iškeltos hipotezės *H1*, *H2* ir *H3*, kad egzistuoja ryšys tarp darbuotojų turimų profesinių, asmeninių ir socialinių kompetencijų, kuri patvirtinsim atliktu empiriniu tyrimu. Jei egzistuoja ryšys tarp turimų kompetencijų, tai akivaizdu, kad jis egzistuoja ir tarp reikalingų kompetencijų. Reikalingas profesinių, asmeninių ir socialinių kompetencijų pasiekiamas darbuotojus mokant, tobulinant bei motyvuojant. Reikalingas kompetencijų lygis apsprendžiamas

kompetencijų portfelio, kuris bus suformuotas atlikus darbuotojų kompetencijų analizę. Kompetencijų portfelis tarnaus pagrindu, vertinant turimas darbuotojų kompetencijas.

Teorinėje dalyje pavyko įrodyti, kad kompetencijos įtakoja įmonės konkurencingumą. Modelyje matome, kad būtent reikalingas darbuotojų kompetencijų lygis leidžia įmonei įgyti ilgalaikį konkurencinį pranašumą.

Tyrimo metodai

Visi tyrimo tipai gali būti suskirstyti į tris pagrindines kategorijas: žvalgybinis, aprašomasis ir priežastinis. Šie tyrimo tipai skiriasi tarpusavyje pagal tyrimo atlikimo priežastį, keliamus reikalavimus ir duomenų surinkimo būdus.

Kiekvienas iš trijų tyrimų tipų turi savo ypatingas savybes, todėl, atliekant tyrimą, šie metodai dažnai yra kombinuojami. Taip žvalgybinis tyrimas padeda išsiaiškinti problemą ar reiškinio prigimtį, o aprašomasis ir priežastinis tyrimai padeda susiaurinti galimų atsakymų sąrašą ir rasti geriausią atsakymą į tyrimo metu nagrinėtą klausimą.

TKTI darbuotojų kompetencijų tyrime bus panaudotas aprašomasis tyrimo tipas. Taip bus stengiamasi išsiaiškinti kompetencijų svarbą darbe, bei palyginti darbuotojų savo turimų ir jų nuomone reikalingų kompetencijų vertinimus.

Tyrimams naudojami duomenys skirstomi į pirminius ir antrinius. Pirminiai duomenys renkami specialiai vienos ar kitos problemos sprendimui. Pirminiai duomenys renkami tuomet, kai paaiškėja problema ir iškyla poreikis ją spręsti, o tam reikalingų duomenų nėra arba jie yra nepakankami. Antriniai duomenys – kitiems tikslams anksčiau surinkti duomenys.

TKTI darbuotojų kompetencijų reikšmingumui tirti bus renkami pirminiai duomenys, nes tokių duomenų įmonė surinkusi neturi. Be to, tik duomenys, surinkti iš konkrečių darbuotojų tiksliausiai atspindės esamą kompetencijų svarbą jų darbe.

Tyrimo informacijos šaltinis – tai įmonės grupių ir skyrių vadovų pareigybėse dirbantys darbuotojai. Šios pareigybės pasirinktos todėl, kad būtent nuo dirbančių šioje pareigybėje darbuotojų kompetencijos priklauso visos įmonės darbo efektyvumas ir rezultatai. Be to, nuo grupių vadovų kompetencijos labai priklauso ir kitų darbuotojų, dirbančių pagalbinį darbą, požiūris į savo atliekamo darbo kokybę. Taip pat buvo apklausti ir darbuotojai, dirbantys inžinieriaus pareigybėje, nes remiantis gautais duomenimis bus atrenkamos tos kompetencijos, kurių dėka inžinierius gali siekti grupės vadovo pareigybės, t.y. kokių kompetencijų reikia, kad taptum grupės vadovu.

Duomenų rinkimo būdai

Egzistuoja daugybė būdų, kurie yra naudojami pirminių duomenų rinkimo procese. Šiuos metodus D.A. Akaker ir S.G. Day (1990) išskiria į tris pagrindines kategorijas: kokybinis tyrimas, apklausos tyrimas, eksperimentinis tyrimas.

Analizuojant minėtus duomenų rinkimo būdus, galima atmesti eksperimentinį tyrimą ir kokybinį tyrimą, kaip netinkamus iškeltoms hipotezėms įrodyti. TKTI kompetencijų tyrime bus panaudota anketinė apklausa.

Tyrimo instrumentas

Tyrimui atlikti ir hipotezėms patikrinti buvo sukurtas tyrimo instrumentas - anketa (1 priedas). Anketa sudaryta iš trijų dalių:

- Pirma anketos dalis skirta įvertinti turimas darbuotojų asmenines, profesines ir socialines kompetencijas, bei nustatyti reikalingų jų darbe kompetencijų lygį. Ši dalis sudaryta iš trijų blokų kompetencijų ir jų aprašymų: (1) „Profesinės kompetencijos“, (2) „Socialinių kompetencijų“, (3) „Asmeninės kompetencijos“.
- Antra dalis skirta nustatyti, kiek skirtingos kompetencijos yra reikšmingos formuojant įmonės konkurencinį pranašumą (Įvertinkite, kiek žemiau pateiktos kompetencijos yra svarbios Jūsų įmonės sėkmingai veiklai, skalėje nuo 1 iki 7). Kompetencijos suskirstytos į 3 dalis - blokus: profesinės, asmeninės ir socialinės kompetencijos.
- Trečioji anketos dalis skirta išsiaiškinti respondentų demografinius duomenis.

Duomenų analizės būdai

Tikrinant H1, H2 ir H3 hipotezes, pasirinktas reikšmingumo lygmuo lygus 0,05, kuris nurodo galimos paklaidos, atmetant teisingą hipotezę, dydį (šiuo atveju 5% paklaidos tikimybė, arba 95% rezultatų patikimumas), kitaip tariant pasirinktą teisės suklysti laipsnį (Čekanavičius, 2003), yra mažesnė nei pasirinkta α reikšmė, t.y. $p < \alpha$ arba lygi nuliui, tai laikoma, jog ryšys tarp konstrukto yra statistikai reikšmingas. Jei „p“ reikšmė yra didesnė arba lygi α , t.y. $p \geq \alpha$, tai laikoma, jog ryšys tarp tiriamųjų konstrukto yra statistikai reikšmingas.

Ryšio stiprumas tarp kintamųjų buvo skaičiuojamas, naudojant Spearman'o koreliacijos koeficientą, kuris naudojamas, kai empirinio tyrimo duomenų skirsnyje nėra normalusis. Ryšio stiprumui įvertinti buvo naudojama ši skalė:

- Kai koreliacijos koeficiento reikšmė r mažesnė nei 0,3 – ryšys silpnas.
- Kai koreliacijos koeficiento reikšmė r lygi ar didesnė nei 0,3, bet mažesnė nei 0,5 – ryšys silpnesnis nei vidutinis.
- Kai koreliacijos koeficiento reikšmė r lygi ar didesnė nei 0,5, bet mažesnė nei 0,6 – ryšys vidutinis.
- Kai koreliacijos koeficiento reikšmė r lygi ar didesnė nei 0,6, bet mažesnė nei 0,8 – ryšys stiprus.
- Kai koreliacijos koeficiento reikšmė r lygi ar didesnė nei 0,8 – ryšys labai stiprus.

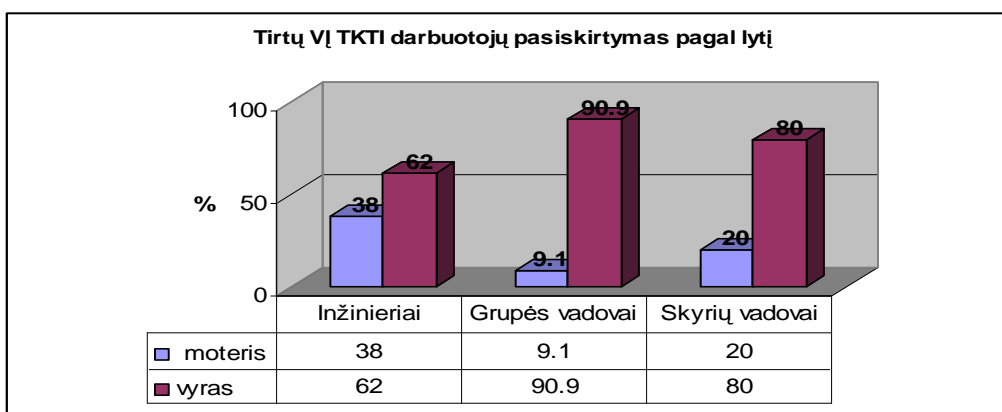
Tai viena iš galimų ryšio stiprumo vertinimo skalių. Skirtingi autoriai nurodo ir naudoja skirtingo jautrumo ir vertinimo griežtumo skales. (Čekanavičius, 2003).

Tyrimo imtis

Buvo išdalintos 42 anketos inžinieriaus, 11 - grupės vadovo ir 5 – skyriaus vadovo pareigybėje dirbantiems darbuotojams. Tyrimo metu buvo užpildytos visos anketos.

Inžinieriaus pareigybėje dirba 17 moterų, tai sudaro 40,5% visų TKTI dirbančių inžinierių.

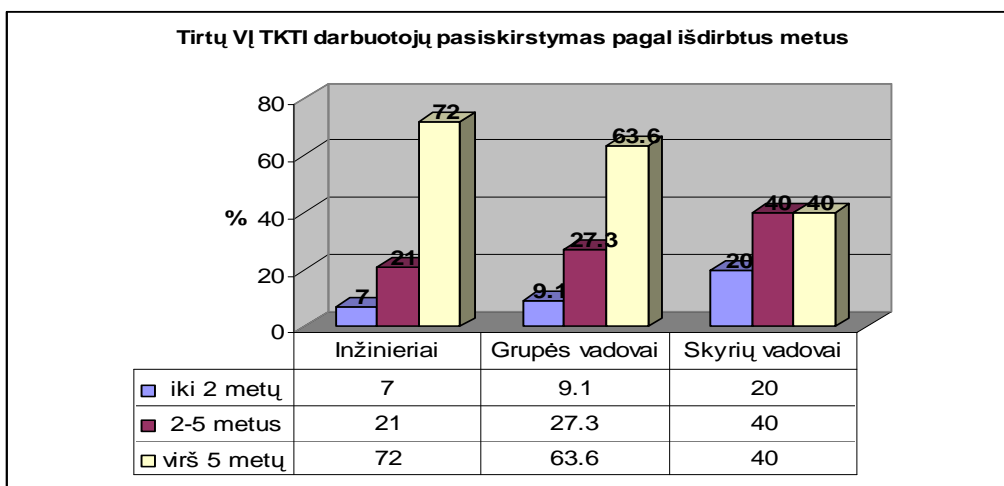
Grupės vadovo pareigybėje (8 pav.) dirba viena moteris, tai sudaro 9,1%, skyriaus viršininko pareigybėje dirba taip pat viena moteris - 20%, tačiau šis skaičius gana subjektyvus, nes dėl darbo specifikos, moterys retai dirba šiose pareigybėse. Inžinieriaus pareigybėje dirba 38% darbuotojų. Tai gana nemažai, žinant, kad šis darbas reikalauja ne tik profesinių, bet ir kitokių sugebėjimų.



Šaltinis: Sudaryta autorės.

8 pav. Tirtų VI TKTI darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį

Pagal darbo trukmę organizacijoje inžinieriaus pareigybėje dirbantys darbuotojai pasiskirstę sekančiai (9 pav.):

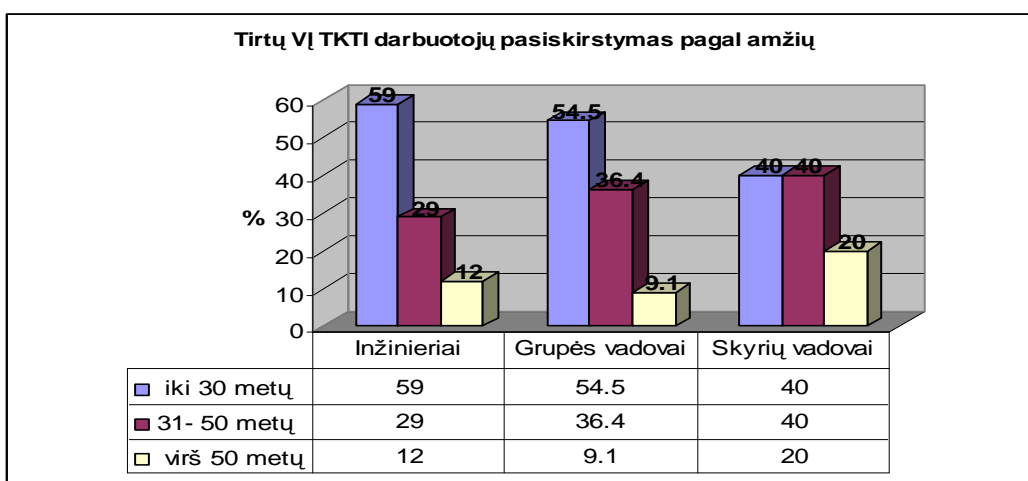


Šaltinis: Sudaryta autorės.

9 pav. Tirtų VĮ TKTI darbuotojų pasiskirstymas pagal išdirbtus įmonėje metus (proc.)

Iš 9 pav. matome, kad dauguma inžinierių – 72%, grupės vadovų – 63.6% turi ilgesnę nei penkių metų darbo patirtį. Šiek tiek mažiau turinčių didesnę darbo patirtį yra skyrių vadovų tarpe. Tai akivaizdžiai įtakoja darbuotojų kompetenciją, o ypač - profesinę. Iki dviejų metų darbo patirtį turinčių darbuotojų yra labai mažai – inžinierių – 7%, grupės vadovų – 9.1%, skyrių vadovų – 20%., tačiau jų buvimas rodo, kad vyksta kadru atnaujinimo procesas. Tai teigiamai veikia įmonę, nes nauji darbuotojai – jauni specialistai, - įmonei gali atnešti naujų idėjų, naujų žinių bei naują požiūrį.

VĮ TKTI dirba daug darbuotojų, kurių amžius dar nesiekia 30 metų. Tai rodo kad kolektyvas yra jaunas ir dinamiškas.



Šaltinis:..Sudaryta autorės.

10 pav. Tirtų VĮ TKTI darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių (proc.)

Iš 10 pav. matome, kad daugiausiai – inžinierių - 59%, grupių vadovų – 54.5%, o skyrių vadovų - 40% yra iki 30 metų. Tai rodo, kad dauguma darbuotojų yra gana jauno amžiaus, o pažvelgus į 9 pav., matome, kad jų darbo patirtis siekia daugiau nei penkis metus. Iš to seka, kad gana jaunų darbuotojų dauguma ir jie turi jau nemažą darbo patirtį. Reiškia, darbuotojų kompetencijos yra gana aukštos, o jų gebėjimas mokytis ir tobulėti dar turi didelį potencialą. Tai rodo, kad šioje įmonėje karjeros galimybė jaunam darbuotojui gana didelė. Dažniausiai grupės vadovai parenkami iš inžinieriaus pareigybėje dirbančiųjų darbuotojų.

Tyrimo organizavimas

Apklausa buvo atliekama nuo 2006 metais lapkričio mėnesį. Visi darbuotojai buvo apklausiami savo darbo vietose. Interviuotojas pateikdavo klausimą ir pats atsakymą pažymėdavo klausimyne. Buvo užpildytos 58 anketos.

Kadangi tiriamoji populiacija yra maža (42 darbuotojai inžinieriaus, 11 – grupės vadovo bei 5 skyriaus viršininko pareigybėje), buvo nuspręsta atlikti išsines apklausą, tai yra – apklausti visus darbuotojus.

2.2. VĮ TKTI veiklos apibūdinimas

Trumpai aptarsime VĮ TKTI įmonę, kurios darbuotojų kompetencijų formavimą analizuosime. Šiam tikslui naudosime apklausos metu iš darbuotojų gautą antrinę informaciją.

2.2.1. Bendri duomenys apie įmonę

VĮ Transporto ir kelių tyrimo institutas yra pelno siekianti valstybės įmonė. Institutas nefinansuojamas iš valstybės biudžeto lėšų. Paslaugos teikiamos užsakovams laimėjus darbus viešųjų pirkimų konkursuose arba pagal tiesiogiai pasirašytas sutartis.

TKTI vykdo tiriamuosius, konsultacinio pobūdžio darbus, rengia projektus ir programas, atlieka eismo analizę, transporto prognozavimą, gamtosaugos priemonių projektavimą ir ekologines ekspertizes, kelių, tiltų, viadukų tyrimus bei bandymus. Taiko kompiuterines informacijos apdorojimo technologijas. Ruošia transporto plėtros programas, jų ekonominę įvertinimą, kompiuterines duomenų bazines. Kaupia ir platina informaciją apie kelių technologijas. Įmonė atestuota ir pilnai sukomplektuota – galinti atlikti visą darbų kompleksą.

VĮ “Transporto ir kelių tyrimo institutas” pagrindiniai tikslai:

- Plėtoti paslaugų apimtį pagal savo darbo veiklos sritį;

- Ieškoti naujų klientų ir realizavimo rinkų;
- Didinti įmonės įstatinį kapitalą;
- Gauti optimalų, nemažesnę negu 7 procentų pelną, kaip nustatyta aukščiau stovinčių organizacijų;
- Kelti darbuotojų kvalifikaciją;
- Atnaujinti naudojamų tyrimų įrangą;
- Kurti naujas darbo vietas.

Darbo tema gaunama iš užsakovo arba laimima konkurse.

Pagal turimus darbo išteklius ir turimą įrangą įmonė atlieka darbus, kurių vertė apie 4,5 mln. Lt. Per metus, tačiau institutas pajėgus atlikti darbų už 6 mln. Lt.

Žmonių ištekliai. Šiuo metu VĮ “Transporto ir kelių tyrimo institute” dirba 88 žmonės (kartu su pagalbiniu personalu). Instituto specialistams keliami dideli reikalavimai. Čia dirba aukštos kvalifikacijos specialistai: 8 mokslų daktarai, 7 darbuotojai studijuoja doktorantūroje, 25 turi magistro laipsnį, dar 10 studijuoja magistratūroje. 80% instituto darbuotojų turi aukštąjį išsilavinimą, 11% - aukštesnįjį. 22 instituto specialistai, turintys ilgametę įvairaus inžinerinio darbo patirtį, įgytą bedirbant mūsų šalyje ir užsienyje, yra Lietuvos Respublikos aplinkos ministerijos atestuoti pagal statybos techninio reglamento reikalavimus. Specialistus, galinčius dirbti moksliniame tiriamajame institute, pagrinde ruošia Kauno Technologijos universitetas ir Vilniaus Gedimino Technikos universitetas. Papildomas apmokymas gali būti organizuojamas stažuojantis Vakarų šalyse, dalyvaujant seminaruose, konferencijose. Iš specialistų tikimasi sąžiningumo, rimto požiūrio į darbą, kruopštumo, nuoseklumo, visapusiško išprusimo, energingumo, iniciatyvumo, komunikabilumo.

Techninė bazė. Taikoma šiuolaikinė kompiuterinė ir programinė įranga, skaičiavimų metodika, įsisavinamos naujos programos todėl darbuotojai turi siekti aukštos kompetencijos darbe.

Per pastaruosius penketą metus TKTI įsigyta nauja technika, atitinkanti Vakarų Europos standartus. Tiriamiesiems darbams numatomi panaudoti mechanizmai: lazerinis profilometras 5051 RSP; kintančio svorio deflektometras 8000 FWD; kelių dangos sukibimo matuoklis – kurie šiuo metu yra vieninteliai Lietuvoje. Taip pat naudojami: mobili tiltų tyrimo laboratorija su specialia įranga; atestuota chemijos laboratorija; dangų valdymo sistemos programa DAVASEMA; kelių valdymo sistemos programa HDM; personaliniai, portatyviniai kompiuteriai. Yra 9 lengvieji automobiliai, 5 kroviniai transporteriai. Naudojamos įrangos techninė būklė labai gera arba gera. Pagaminti Danijoje, Vokietijoje, JAV, Japonijoje, Olandijoje 1996-2003 m.

Taikoma šiuolaikinė kompiuterinė ir programinė įranga, skaičiavimų metodika. Visi darbai atliekami kompiuterinės įrangos pagalba. Visų skyrių kompiuterinė įranga yra pastoviai

atnaujinama, perkami nauji kompiuteriai, programos, pagalbinės priemonės (spausdintuvai, skaneriai ir t.t.).

Darbas su naujausia technika iš darbuotojų reikalauja pastovaus naujų žinių ir naujų įgūdžių įsisavinimo bei tolesnio tobulinimo. Be to, naudojant vienetinę įrangą, dažnai kyla problemos jai sugedus. Neretai tie gedimai būna nedideli, o remontas gali užtrukti gana ilgai. Todėl darbuotojai sugeba kai kuriuos gedimus pašalinti patys. Tai taip pat byloja apie darbuotojų kompetenciją ir norą tobulėti. Šis faktas susijęs su darbo atlikimo savalaikiškumu ir kokybe. Nuo darbuotojų kompetencijos priklauso savalaikiškas ir kokybiškas darbo atlikimas.

Įmonės teikiamos paslaugos. VĮ “Transporto ir kelių tyrimo institutas” teikia tyrimų ir konsultacinio pobūdžio paslaugas, rengia projektus ir programas. Darbo tema gaunama iš užsakovo arba laimima konkurse. Paslaugos teikiamos tiesiogiai užsakovui pagal pasirašytą sutartį.

VĮ “Transporto ir kelių tyrimo institute” yra šeši skyriai, kurie vykdo ekonominę veiklą: Eismo inžinerijos, Kelių, Tiltų, Aplinkos apsaugos, Informacinių sistemų ir transporto technologijų centras. Toliau įmonės teikiamas paslaugas panagrinėsiu pagal skyrių veiklą.

Rinkos analizė. VĮ “Transporto ir kelių tyrimo institutas” teikia tyrimų ir konsultacines paslaugas kelių eksploatacijos, tiesimo ir projektavimo srityje ir yra Lietuvos lyderė.

TKTI užsakovai yra: Susisiekimo ministerija, kelių, geležinkelių, jūrų uosto direkcijos, oro uostai, autobusų parkai, visos Lietuvos transporto įmonės, eismo saugumo fondas. Institutas dalyvauja tarptautiniuose konkursuose. Ruošia investicijų projektus Pasaulio bankui, Europos rekonstrukcijos ir plėtros bankui, Europos Investicijų bankui. Dalyvauja daugiašaliuose PHARE, TINA, TEM projektuose, Europos Sąjungos COST programoje.

TKTI naudojasi subkontraktais su AB “Kekprojektas” , “Pramprojektas”, Vilniaus Gedimino technikos universitetu, Kauno technologijos universitetu, kelių tiesimo įmonėmis ir transporto įmonėmis ir kt.

Pagrindiniai konkurentai – tokios konsultacinės įmonės kaip “Abišala ir partneriai”, “Fida”, Kauno Technologijos Universitete ir Vilniaus Gedimino Technikos Universitete įkurti transporto mokslo institutai. Ūkio šaka ir toliau sparčiai plečiasi, todėl pardavėjų koncentracijos laipsnis didėja.

Pagrindinis veiksnys, įtakojantis rinkos jautrumą – politika ir ekonominė situacija Lietuvoje. Valstybės įstatymai veikia kainų augimą, gamybos kaštus ir pelno normas šioje rinkoje. Nuo politinio požiūrio priklauso ar transporto infrastruktūros plėtra atitinka Lietuvos valstybės interesus, taip pat tarptautinius įsipareigojimus. Jeigu šalies ekonominė būklė stabili, lengviau sudaryti ilgalaikes sutartis su užsienio partneriais, jeigu nestabili – rinka nuolatos kinta, sunku prognozuoti pajamas ir planuoti darbų apimtį.

Rinkos augimas didele dalimi priklauso ir nuo kelių (transporto) sektoriaus finansavimo galimybių. Rinkos augimą skatina prisijungimas prie Europos Sąjungos, siekiama, kad transporto infrastruktūros planavimas vyktų apskričių ir rajonų mastu.

Kliento pagrindiniai poreikiai – parengti aukštos kokybės transporto infrastruktūros projektų ekonominio, socialinio ir poveikio aplinkai įvertinimo studijas, atlikti pajamų ir išlaidų finansinę ir ekonominę analizes ir kt. Pagal tarptautinius standartus: už mažiausią kainą ir trumpiausiu laiku.

2.2.2. Esamų VĮ TKTI darbuotojų kompetencijų formavimo analizė

Esamų VĮ TKTI darbuotojų kompetencijų formavimo analizę pradėsime nuo antrinių duomenų (jau anksčiau sukauptų įmonėje) analizės. Analizuosime mokymą, motyvavimą ir darbo apmokėjimą. Įmonės darbuotojų kompetencijos įtakos konkurencingumui įvertinsime remiantis įmonės vadovų apklausos rezultatais.

Darbuotojų mokymas ir tobulinimas

Instituto darbuotojai daugumoje turi aukštąjį išsilavinimą. Tai parodo, kad darbuotojai turi žinių, kurias gali pritaikyti, bei sugebėjimų, kurie leidžia darbuotojui jas pritaikyti darbe. Žinios (savoir-pranc.) – teorinė kompetencija, ir sugebėjimai (savoir-faire) – praktinė kompetencija, yra traktuojami kaip pagrindinės kompetencijos, kurios yra būtinos bet kuriam individui, norinčiam efektyviai atlikti savo darbą. (Sokol, 2001)

Priėmus naują darbuotoją, jo apmokymas vyksta tiesiogiai darbo vietoje, padedant patyrusių darbuotojų, pradedant nuo paprastesnių užduočių ir palaipsniui pereinant prie sudėtingesnių. Po apmokymų, tolimesniame darbe darbuotojai remiasi darbo instrukcijomis, kurios įmonėje yra naudojamos, kaip pagrindas, savarankiškai atliekant darbus po apmokymų. Dažniausiai darbuotojai, turintys atitinkamų žinių, greitai įsisavina darbo specifiką. Tolesnis darbuotojo tobulėjimas, priklauso nuo jo noro ir pastangų, o taip pat turimų asmeninių, profesinių bei socialinių kompetencijų.

Institute gerai suformuota skatinimo tobulėti sistema. Darbuotojai, kurie noriai mokosi, gerai dirba, nuolat didina savo kompetenciją, yra aktyvūs ir iniciatyvūs, vadovų teigiamai vertinami. Jie turi galimybę kilti karjeros laiptais, bei skatinami diferencijuotu darbo užmokesčiu.

Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas organizuojamas derinant poreikius ir finansines galimybes, ieškant galimybių teoriškai ir praktiškai išsiaiškinti iškilusias problemas. Kasmet nemažai instituto darbuotojų kelia kvalifikaciją dalyvaudami tarptautiniuose seminaruose ir konferencijose, kurias organizuoja Pasaulinė kelininkų asociacija (PIARC), Europos kelių tyrimų laboratorijų forumas (FEHRL) ir kt.

Kelių tyrimų skyriaus darbuotojai nuolat bendradarbiauja su Danijos kelių direkcijos specialistais. 1996 m. kelių tyrimų skyriaus specialistai apmokyti darbui su firmos "DYNATEST" lazeriniu profilografu 5051 RSP ir krintančio svorio deflektometru FWD-8000, atliko šių prietaisų testavimą ir patikimumo tyrimus. 1998 m. skyriaus specialistai stažavosi Lenkijos kelių ir tiltų tyrimo institute, dalyvavo apmokymuose darbui su sukibimo testeriu SRT-3. Kelių tyrimų skyriaus darbuotojai dalyvavo Minske firmų BELDORCENTR (Baltarusija) ir PHONIX (Danija) surengtose konsultacijose kelių tyrimo klausimais. Taip pat dalyvavo 2002-2003 m. Prahoje vykusiame saugaus eismo seminare.

Informacinių sistemų skyriuje dirba patyrę specialistai turintys 10 – 35 metų darbo stažą informacinių sistemų bei taikomosios programinės įrangos kūrime bei priežiūros srityje. Jie teikia vartotojams konsultacijas. Informacinių sistemų skyriaus darbuotojai dalyvavo bendrame Lietuvos – Švedijos projekte „Lietuvos automobilių kelių direkcijos informacinės technologijos strategija“. 1997 metais bendradarbiavo bendrame Lietuvos – Švedijos projekte „Informacinių sistemų projektų kokybės kontrolės metodikos kūrimas Lietuvos automobilių kelių direkcijai“. Šių projektų kūrimo metu skyriaus darbuotojai supažino su Europos šalyse naudojamų didelių informacinių sistemų kūrimo metodika, kūrimo etapais, reikalingais reglamentuojančiais dokumentais, kokybės kontrolės mechanizmais ir sėkmingai naudoja savo darbuose.

Eismo inžinerijos skyriaus specialistai įsisavino šiuolaikines automobilių kelių finansinio-ekonominio pagrindimo metodikas bei programinę įrangą, išklausė „Transporto projektų įvertinimo“ kursą (Bredfordo univ., D. Britanija, 1994 m.).

Aplinkos apsaugos skyriaus kompetenciją darbui poveikio aplinkai vertinimo srityje patvirtina Aplinkos apsaugos ministerijos viceministro 1998.01.30 raštas Nr.1-22-304 bei pirmieji sąrašai, Aplinkos ministerijos internetinėje svetainėje pateiktų įmonių, kurie gali atlikti poveikio aplinkai vertinimą. Aplinkos apsaugos skyriaus 4 specialistai Danijoje apmokyti taikyti modelius autotransporto srauto keliui trikšmūi ir oro taršos poveikiui vertinti.

2002-2003 m. skyriaus darbuotojai dalyvavo asociacijos EUROCHEM-LIETUVA, Nacionalinio akreditacijos biuro, Profesinio tobulinimo centro ir TK16 „Cheminė analizė“ organizuotame matavimų chemijoje kokybės seminare „Cheminės analizės laboratorijų metrologija“.

Vienas iš šio skyriaus specialistų įstojo ir baigė Jungtinės Karalystės OXFORD BROOKES universitete nuotolinio mokymo „Strateginio poveikio aplinkai vertinimo“ kursą.

Tiltų tyrimų skyriaus darbuotojai stažavosi Anglijoje, susipažino su mobilios tiltų dinaminių tyrimų laboratorijos darbu.

2003 m. Transporto technologijų įdiegimo centras organizavo bendrą Lietuvos automobilių kelių direkcijos, Suomijos kelių direkcijos ir JAV federalinės kelių direkcijos seminarą „Kelių

tiesimo techninė priežiūra“, Lietuvos kelininkų stažuotę Jungtinėse Amerikos Valstijose, 6 vietinius seminarus Lietuvos kelių įmonių specialistams.

Kaip matyti iš pateiktos aukščiau informacijos, instituto darbuotojai nuolat dalyvauja įvairiose mokymuose, konferencijose, stažuotėse ir pan. Tai suteikia galimybę gilinti profesines žinias, susipažinti su užsienio patirtimi, įgyti naujų darbo įgūdžių, įsisavinti naujas technologijas, išmokti dirbti su nauja įranga bei pritaikyti ją mūsų sąlygoms. Ši patirtis turi teigiamos įtakos darbuotojų kvalifikacijai, o taip pat didina jų bei visos įmonės kompetenciją.

Motyvacija ir darbo apmokėjimo tvarka

Kiekvienoje organizacijoje yra ypatingai svarbu, ar darbuotojai turi norą gerai ir sąžiningai dirbti. Todėl turėtų būti kreipiamas didelis dėmesys į tai, ar žmogus patenkintas savo darbu, atlyginimu, teikiama garbe, santykiais kolektyve, vadovavimu ir kitais dalykais. Nuo jų priklausys ir darbuotojų veiklos efektyvumas. Norint pasiekti maksimaliai gerų rezultatų, reikia kuo greičiau išspręsti šią problemą. Kiekvienas žmogus nori būti motyvuojamas, skatinamas skirtingai, kadangi kiekvienas skiriasi savo išsiauklėjimu, išsilavinimu, gyvenimo patirtimi ir vieta visuomenėje. Asmens veikla nėra nusakoma vienu motyvu. Kadangi vienodų žmonių nėra, jų ir poreikiai skirtingi, todėl motyvacija per poreikius yra labai sudėtinga. Vadovas turi žinoti, kad visada yra atsitiktinumai ir nėra kokio nors vieno motyvacijos būdo, kuris visiems vienodai tiktų.

TKT institute dirbančių žmonių išsilavinimas – aukštasis. Tai savo ruožtu įpareigoja naudoti specifinę motyvavimo sistemą. Vadovas turėtų atidžiai išsiaiškinti kiekvieno dirbančiojo “motyvatorius” (F. Herzberg dviejų faktorių teorija). Motyvacijos svarba ta, kad ji gali skatinti tokį darbuotojų elgesį, kuris nulemia aukštus organizacijos pasiekimus. Vadovas gali naudoti motyvacinius svertus pavaldinių asmeniniams poreikiams tenkinti ir tuo pačiu skatinti siekti aukštų organizacijos rezultatų.

Darbo apmokėjimo tvarka suformuota remiantis šiais principais:

1. Kiekvienam darbuotojui yra suprantamas darbo rezultato ir apmokėjimo už darbą ryšys.
2. Atlyginimas skatina kiekvieną darbą atlikti tinkamai, gerai ir kokybiškai iš pirmo karto.
3. Apmoka už realųjį darbą, o ne už numatytąjį.

Nuo darbo užmokesčio formos priklauso darbo intensyvumas, kokybė ir norimų verslo tikslų įgyvendinimas. Atlyginimas už darbą turi atitikti kiekvieno darbuotojo indėlį, atsižvelgiant į įmonės tikslus ir visapusiškai panaudojant žmogiškąjį potencialą.

Įmonės direktoriui, direktoriaus pavaduotojams ir vyriausiajai finansininkei tarnybinis atlyginimas mokamas pagal Lietuvos Respublikos Susisiekimo ministro įsakymą.

Gamybinių padalinių (informacinių sistemų sk., eismo inžinerijos sk., tiltų tyrimų sk., kelių tyrimų sk., aplinkosaugos sk.) viršininkų atlyginimas apskaičiuojamas: skyriaus darbuotojų einamojo mėnesio vidutinį darbo užmokestį dauginant iš koeficiento 1,8.

Kitiems įmonės darbuotojams taikomos vienetinė ir laikinė darbo užmokesčio formos. Tuomet darbas normuojamas laiko normomis. Gamybinių skyrių bendras darbo užmokestis apskaičiuojamas už atliktus darbus.

Pastovus darbo užmokestis nustatomas, atsižvelgiant į darbuotojo kvalifikaciją ir darbo pobūdžio keliamus reikalavimus (protinius, fizinius, atsakomybės laipsnį, darbo vietos sąlygas). Jis nurodytas darbo sutartyse pareigybinu, valandiniu atlyginimu arba sutartiniu atlyginimu už konkretų darbą.

Kintamasis darbo užmokestis apskaičiuojamas atsižvelgiant į darbo pastangas dirbant. Šiandien gerai dirbantis žmogus, pasikeitus sąlygoms, pats turi mokėti keistis: mokytis, rodyti iniciatyvą – didinti savo kompetenciją. Tai lemia kiekvieno žmogaus atliktų darbų kiekį per tam tikrą laiko tarpą ir darbų kokybę. Šie faktoriai lemia kintamosios darbo užmokesčio dalies didėjimą.

Toks kintamosios ir pastoviosios darbo užmokesčio dalies išskyrimas leidžia įvertinti tiek objektyvius, tiek subjektyvius veiksnius. Taigi, kintama užmokesčio dalis tiesiogiai priklauso nuo darbuotojo kompetencijos. Todėl galima teigti, kad darbuotojai yra skatinami gilinti savo žinias, tobulėti, mokytis, atlikti darbą ne tik kokybiškai bet ir greitai – didinti savo asmenines, profesines ir socialines kompetencijas .

3. TKTI DARBUOTOJŲ KOMPETENCIJŲ EMPIRINIO TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ IR REZULTATŲ APTARIMAS

VĮ TKTI – Transporto ir kelių tyrimų instituto inžinieriaus ir inžinieriaus vadovo, t.y. grupės ir skyriaus vadovo pareigybėje dirbančiuosius, tyrimo objektu pasirinkimą lėmė tai, kad kompetencijų portfeliai pasaulinėje praktikoje kuriami daugiausiai vadybininkams. Tai paskatino pasidomėti, kiek jau sukurti kompetencijų portfeliai gali būti pritaikyti kitų pareigybių darbuotojams, o atliktos tyrimo metu surinktų duomenų analizės pagalba, išsiaiškinti grupių ir skyrių vadovų reikalingų jų darbe ir turimų kompetencijų skirtumus ir panašumus ir tuo remiantis, sukurti inžinieriaus - vadovų bazinį kompetencijų portfelį. Be to, išanalizavus įmonės inžinierių kompetencijų lygy bei palyginus jį su inžinieriaus - vadovo, suformuluoti pasiūlymus darbuotojų kompetencijų vystymui, siekiant vadovo karjeros.

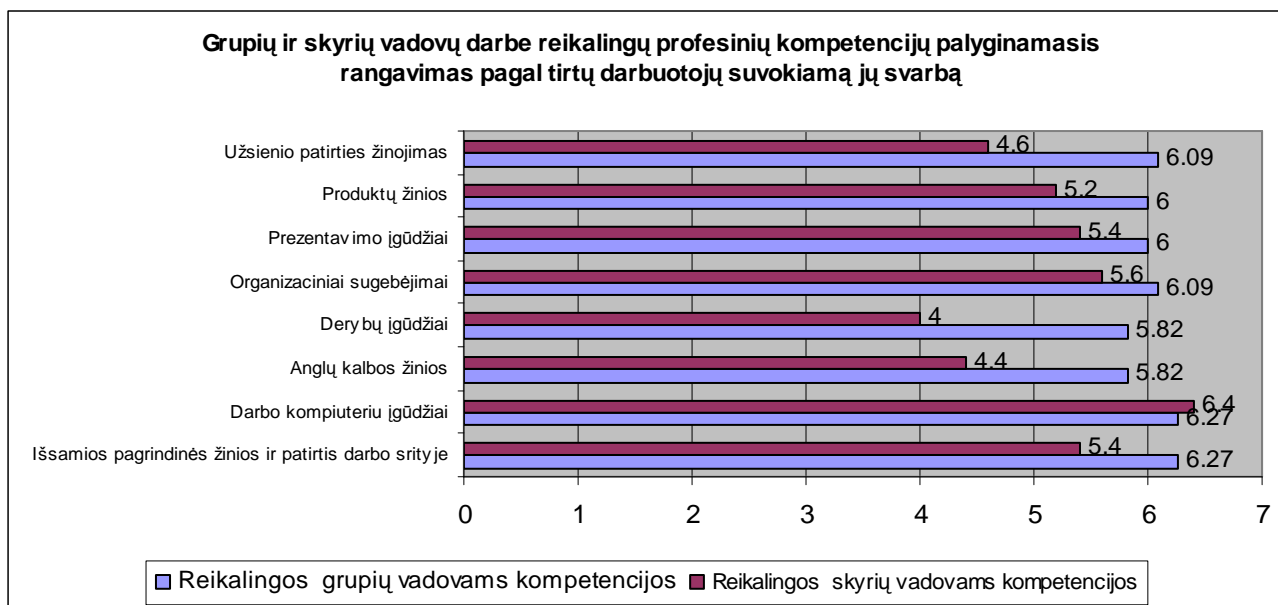
Kad būtų galima atlikti numatytus tyrimo uždavinius, visų pirma, reikia išanalizuoti grupių ir skyrių vadovų turimas ir reikalingas kompetencijas. Atrinkti svarbiausias kompetencijas – kompetencijų portfelio formavimui. Palyginti inžinierių vadovų kompetencijų reikalingumą ir lygius, kad būtų galima daryti siūlymus tolimesniam darbuotojų kompetencijų vystymui, siekiant karjeros.

3.1. VĮ TKTI inžinierių – vadovų reikalingų jų darbe ir turimų kompetencijų analizė

Asmeninių, socialinių ir profesinių kompetencijų lygiui tarp VĮ TKTI grupių ir skyrių vadovų tirti buvo panaudotas klausimynas (1 priedas). Suvedus jo informaciją apie profesines kompetencijas, buvo gauti duomenys, kurie pateikti lentelėse (2 ir 3 priedas).

Profesinių kompetencijų analizė. Buvo apskaičiuoti reikiamų ir turimų kompetencijų skalėje nuo “1” iki “7”, kur “1” reiškia „visiškai nesvarbu“, o “7” – „labai svarbu“ aritmetiniai vidurkiai ir įvertintas atskirų reikalingų ir turimų kompetencijų skirtumų reikšmingumas.

Pirmiausiai panagrinėsime inžinieriaus - vadovo darbe reikalingas profesines kompetencijas. Jų analizę atliksime lygindami dviejų pareigybių – grupės ir skyriaus vadovų darbe reikalingas profesines kompetencijas.



Šaltinis:..Sudaryta autorės.

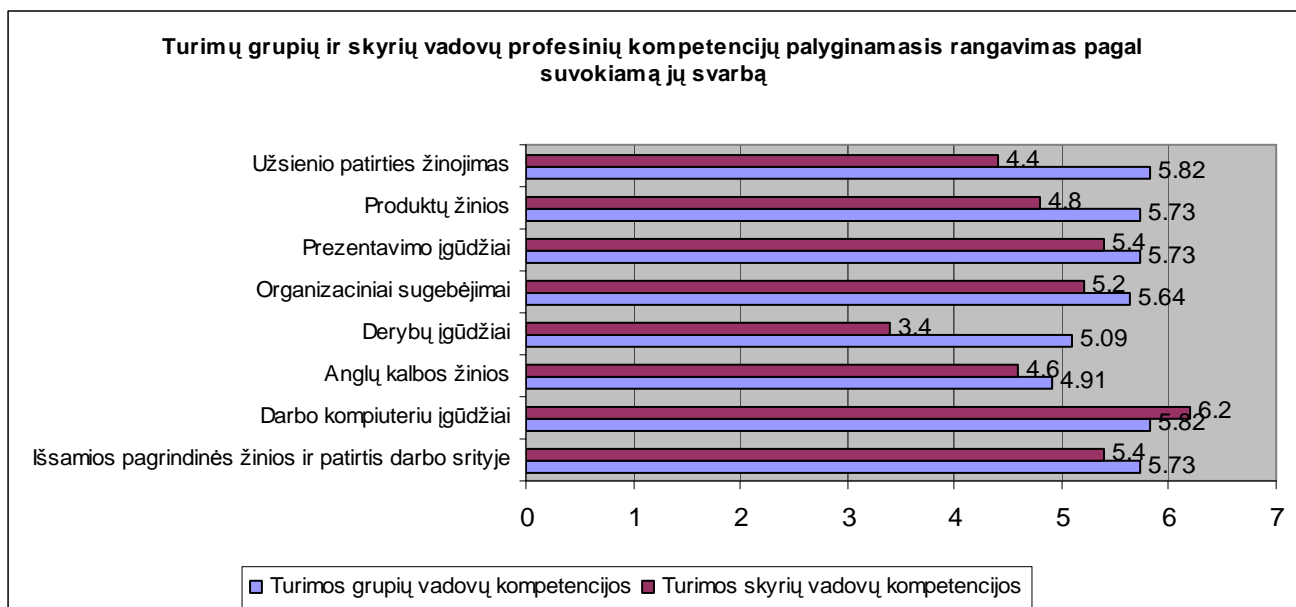
11 pav. Reikalingų grupių ir skyrių vadovams profesinių kompetencijų palyginamasis rangavimas pagal tirtų darbuotojų suvokiamą jų svarbą

Kaip matome 11 pav., grupių vadovai kaip reikalingiausias jų darbe profesines kompetencijas išskiria „Išsamios pagrindinės žinios ir patirtis darbo srityje“, „Darbo kompiuteriu įgūdžiai“, „Užsienio patirties žinojimas“ bei „Organizaciniai sugebėjimas“. Tačiau ir kitos išvardintos profesinės kompetencijos pagal reikšmingumą ne daug mažiau reikšmingos. Tai rodo, kad grupių vadovai kelia sau nemažus reikalavimus profesionalumo srityje.

Skyrių vadovai 11 pav. išskiria tokias kompetencijas kaip „Darbo kompiuteriu įgūdžiai“, „Organizaciniai sugebėjimas“, „Išsamios pagrindinės žinios ir patirtis darbo srityje“, „Reprezentavimo įgūdžiai“. Kaip matome, pagal reikšmingumą profesinės kompetencijos parenkamos beveik vienodai. Tai reiškia, kad profesinių kompetencijų rangavimas pagal suvokiamą jų svarbą yra beveik identiškas. Todėl iš profesinių kompetencijų, reikalingų formuojant kompetencijų modelį pirmiausiai išskirsime sutapusias grupių ir skyrių viršininkų kompetencijų rangavime.

Tačiau, kaip matyti iš 11 pav., grupių ir skyrių vadovai profesines kompetencijas pagal suvokiamą jų svarbą, įvertino skirtingai. Ypač skiriasi vertinimai tokių kompetencijų, kaip „Užsienio patirties žinojimas“, „Derybų įgūdžiai“, „Produktų žinios“. Tai apsprendė skirtingas darbo pobūdį. Grupių vadovams kai kurių kompetencijų reikšmingumas yra didesnis, nes šių kompetencijų poreikis jų darbe išreikštas ryškiau. Skyrių vadovai reikalingas profesines kompetencijas pagal jų svarbą darbe įvertino šiek tiek kukliau. Tai rodo, kad šios kompetencijos yra būtinos, bet jų lygis gali būti žemesnis.

12 pav. matyti, kad turimas profesines kompetencijas grupių vadovai įvertina kiek kitaip.



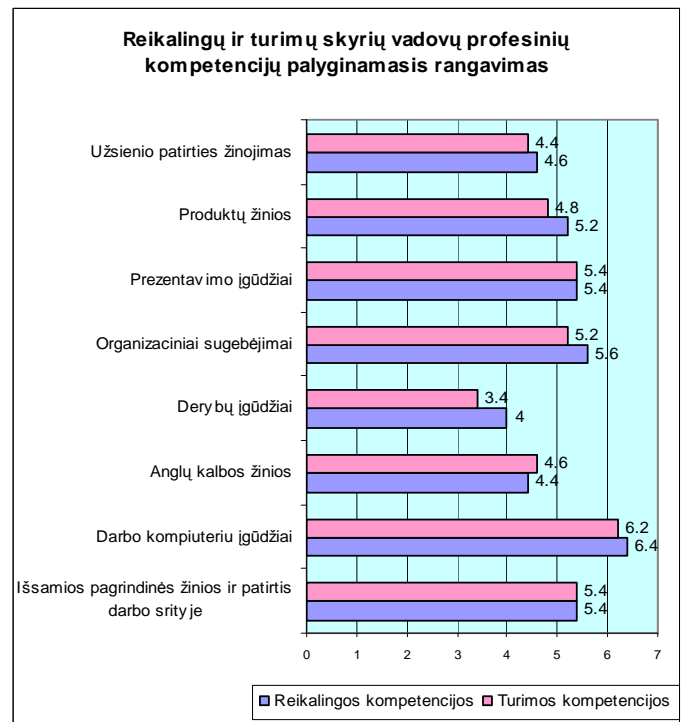
Šaltinis:..Sudaryta autorės.

12 pav. Turimų grupių ir skyrių vadovų profesinių kompetencijų palyginamasis rangavimas pagal tirtų darbuotojų suvokiamą jų svarbą

Beveik visos turimos profesinės kompetencijos 12 pav. darbuotojų įvertintos panašiai. Kiek mažiau darbuotojai turi anglų kalbos žinių ir derybinių įgūdžių. Aukščiausiai grupių vadovai įvertino savo kompetencijas „Darbo kompiuteriu įgūdžiai“, „Užsienio patirties žinojimas“, „Išsamios pagrindinės žinios ir patirtis darbo srityje“, „Reprezentavimo įgūdžiai“, „Produktų žinios“.

Turimas savo profesines kompetencijas pagal svarbą jų darbe panašiai surangavo ir skyrių vadovai. Be minėtų turimų grupių vadovų svarbiausių profesinių kompetencijų jie dar išskyrė „Organizacinius sugebėjimus“. Tačiau ir vieni ir kiti pasirinko labai panašiai. Ir turimų profesinių kompetencijų vertinimai rodo, kad grupių ir skyrių vadovai aukščiausiai įvertino tas pačias savo turimas profesines kompetencijas. Žemiausiai skyrių vadovai įvertino savo turimas „Derybų įgūdžių“, „Užsienio patirties žinojimo“ bei „Anglų kalbos“ kompetencijas. Tačiau tai apsprendė darbuotojų nuomone mažiausias šių kompetencijų poreikis jų darbe. Vis dėl to, turimos grupių ir skyrių vadovų kompetencijos įvertinto pakankamai aukštai.

Lyginant grupių ir skyrių vadovų turimas kompetencijas 12 pav., akivaizdžiai matome, kad grupių vadovai savo turimas profesines kompetencijas vertina aukščiau nei skyrių vadovai. Tačiau šie skirtumai labiausiai matomi tik lyginant „Derybų įgūdžiai“ ir „Užsienio patirties žinojimas“ kompetencijas.

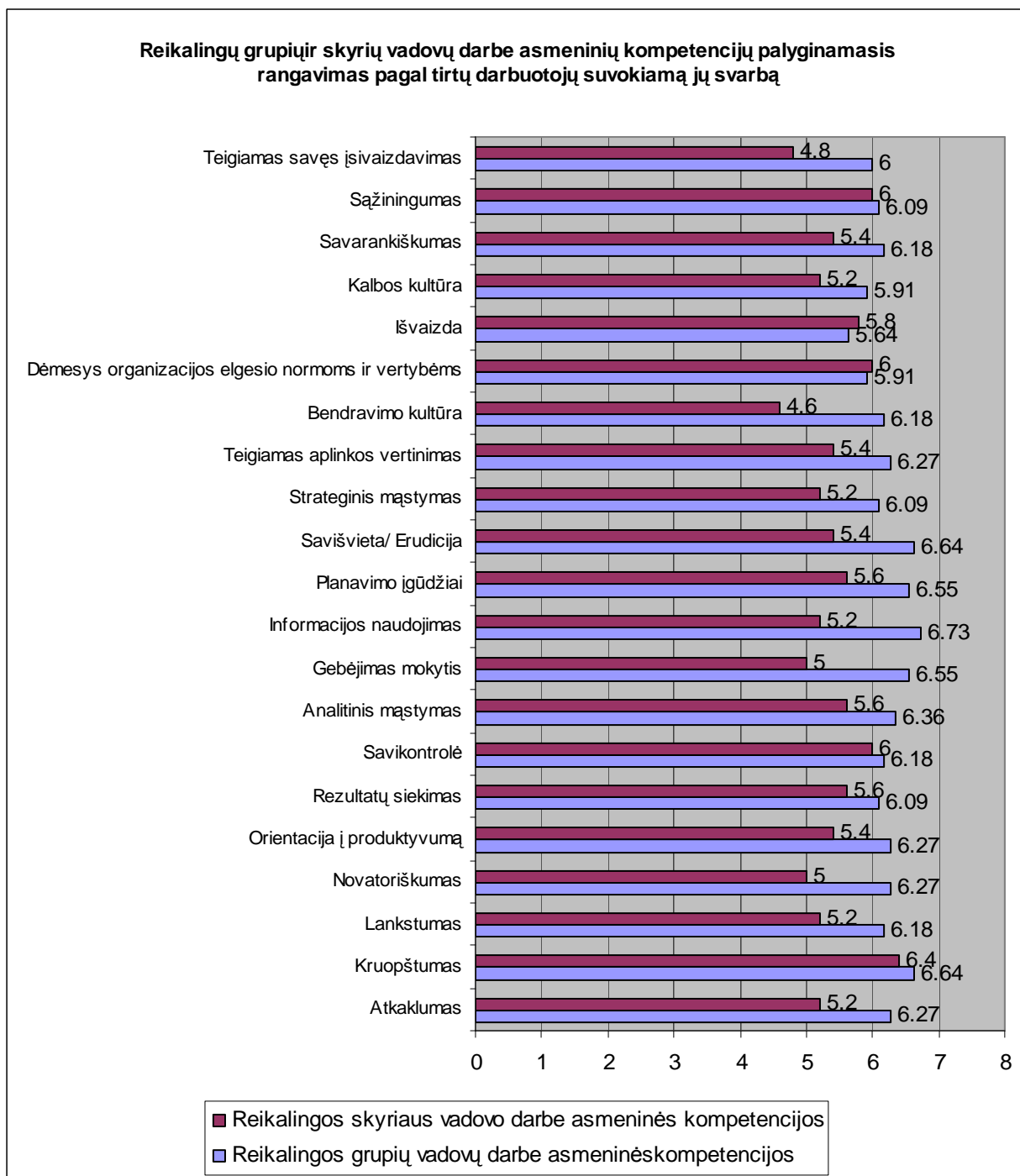


Šaltinis:..Sudaryta autorės.

13 pav. Reikalingų ir turimų profesinių kompetencijų palyginamieji rangavimai pagal tirtų darbuotojų suvokiamą jų svarbą

Skyrių ir grupių vadovų reikalingų ir turimų kompetencijų palyginamosiose diagramose 13 pav. matome, kad jų vertinimai beveik nesiskiria. Tai reiškia, kad darbuotojų nuomone, jų turimos profesinių kompetencijų lygis atitinka jų poreikį darbe. Galima sakyti, kad skyrių ir grupių vadovų kompetencijos atitinka reikalavimus, keliamus šiai pareigybei. Tačiau vis dėl to, darbuotojai savo turimas kompetencijas įvertino šiek tiek kukliau, bet didesnis skirtumas matyt tik grupių vadovų „Anglų kalbos žinios“ bei „Derybų įgūdžiai“, o skyrių vadovų tik „Derybų įgūdžiai“ kompetencijose. Tai reiškia, kad šias kompetencijas esant galimybei reikėtų patobulinti, bet jų poreikį nedaug viršija darbuotojų galimybes.

Nemažiau svarbios vadovo darbe yra ir „Asmeninės kompetencijos“. Jų poreikį inžinieriaus vadovo darbe panagrinėsime, remiantis 14 pav. pavaizduota diagrama.



Šaltinis:..Sudaryta autorės.

14 pav. Reikalingų grupių ir skyrių vadovų darbe asmeninių kompetencijų rangavimas pagal tirtų darbuotojų suvokiamą jų svarbą

Kaip matome 14 pav. , grupių vadovai kaip svarbiausias pažymėjo „Informacijos naudojimas“, „Savišvieta“, „Kruopštumas“, „Planavimo įgūdžiai“ bei „Gebėjimas mokytis“ kompetencijas. Šių kompetencijų aukščiausią įvertinimą apsprendė jų būtinumas darbe. Tačiau jie aukščiau įvertino asmenines kompetencijas reikalingas toms grupės vadovo pareigoms, kurios daugiau siejasi su inžinieriaus, o ne vadovo darbu. Tačiau ir kitos asmeninės kompetencijos pakankamai svarbios. Tai rodo, kad grupių vadovai kelia sau aukštus reikalavimus.

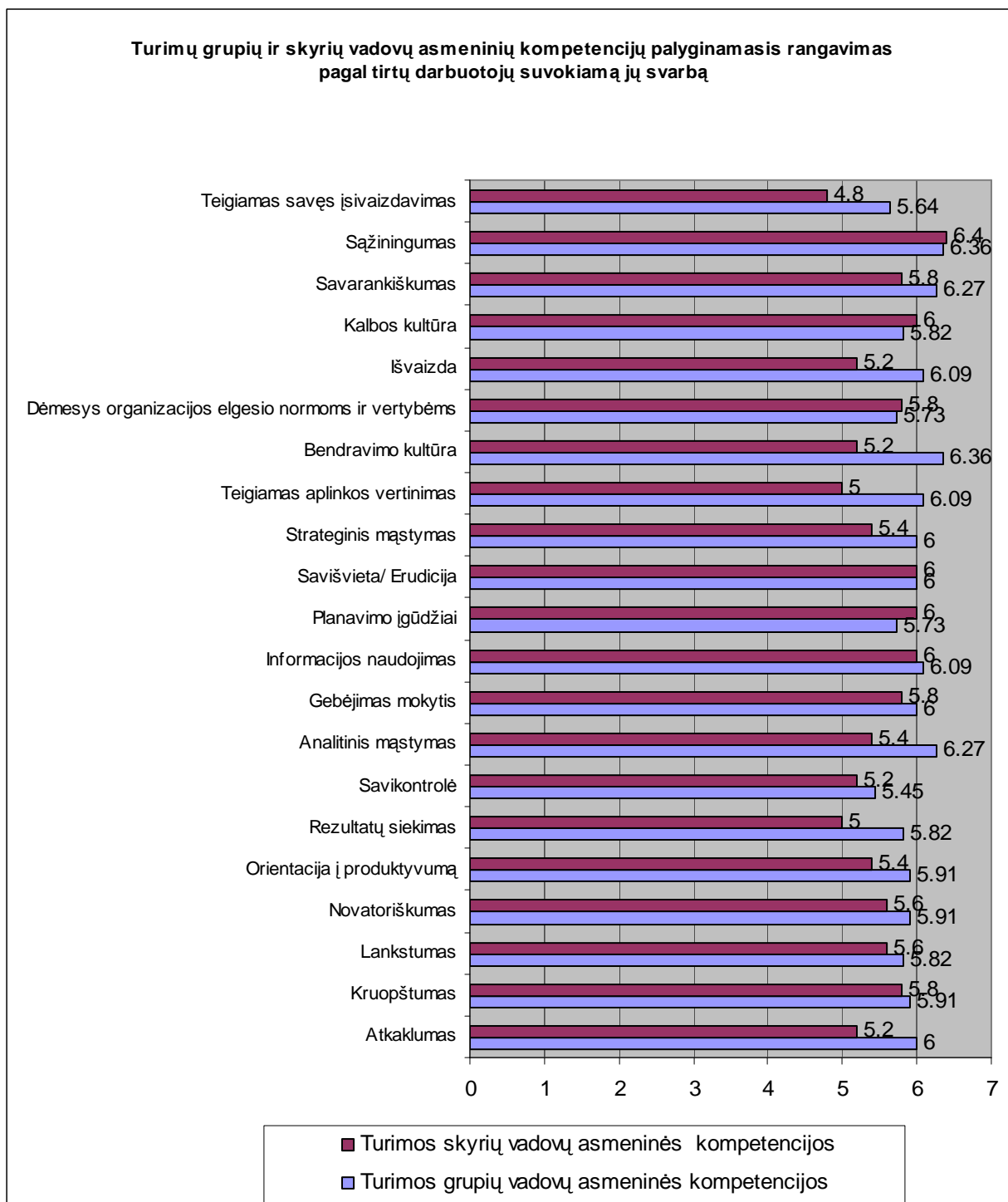
Skyrių vadovai iš asmeninių kompetencijų kaip reikalingiausias jų darbe išskyrė šias „Kruopštumas“, „Savikontrolė“, „Dėmesys organizacijos normoms bei vertybėms“, „Sąžiningumas“ bei „Išvaizda“. Tačiau išskirti reikšmingiausias grupių ir skyrių vadovų kompetencijas yra gana sunku, nes darbuotojų nuomone visos išvardintos asmeninės kompetencijos yra svarbios jų darbe. Pasakyti, kad kažkuri kompetencija visiškai nesvarbi negalime, nes skyrių vadovų mažiausiai įvertinta kompetencija „Bendravimo kultūra“ siekia 4,6 balo, o grupių vadovų – 5,64.

Grupių vadovai (14 pav.), tarp reikalingų jų darbe kompetencijų kaip nereikšmingiausią kompetenciją įvardino „Išvaizda“. Tai apsprendė darbo specifika, nes retai tenka bendrauti su klientais betarpiškai, dažniau – telefonu. Tuo tarpu, skyrių vadovai šią kompetenciją paminėjo, kaip vieną reikšmingiausių. Tai rodo, kad šioje pareigybėje dirbantys skiria „Išvaizdos“ kompetencijai didesnę reikšmę, nes dažniausiai jie atstovauja įmonei ir formuoja įmonės įvaizdį. Išskirtos skyrių vadovų, kaip svarbiausios kompetencijos - „Savikontrolė“, „Dėmesys organizacijos normoms bei vertybėms“ – šios kompetencijos būtinos vadovo darbe.

Galima teigti, kad grupių vadovai mažiau reikšmės teikia kompetencijoms, reikalingoms vadovauti, o labiau sureikšmina tas kompetencijas, kurios įtakoja specialisto darbo kokybę.

Lyginant grupių ir skyrių vadovų asmeninių kompetencijų reikalingų jų darbe rangavimus (14 pav.), aiškiai matoma ta pati situacija, kaip ir lyginant profesinių kompetencijų vertinimus. Grupių vadovai labiau sureikšmina visų kompetencijų svarbą nei skyrių vadovai. Tačiau atsižvelgiant į tai, galima teigti, kad jie labai panašiai vertina tokių kompetencijų kaip „Kruopštumas“, „Sąžiningumas“, „Dėmesys organizacijos elgesio normoms ir vertybėms“, „Išvaizda“, „Savikontrolė“, „Rezultatų siekimas“ ir „Kruopštumas“. Šis panašus asmeninių kompetencijų vertinimas parodo jų didesnę ar mažesnę reikšmingumą abiejų šių pareigybių reikalingų kompetencijų sąraše. Labiausiai grupių ir skyrių vadovams reikalingų asmeninių kompetencijų vertės reikalingumo rangavime nutolusios yra šių kompetencijų „Gebėjimas mokytis“, „Informacijos naudojimas“, „Savišvieta“, „Teigiamas savęs įsivaizdavimas“. Tačiau šie skirtumai nėra dideli. Jie tik parodo skirtingą šių kompetencijų reikšmingumą grupių ir skyrių vadovams reikalingų asmeninių kompetencijų sąrašuose.

15 pav. matome kaip pasiskirsčiusios turimos darbuotojų kompetencijos.



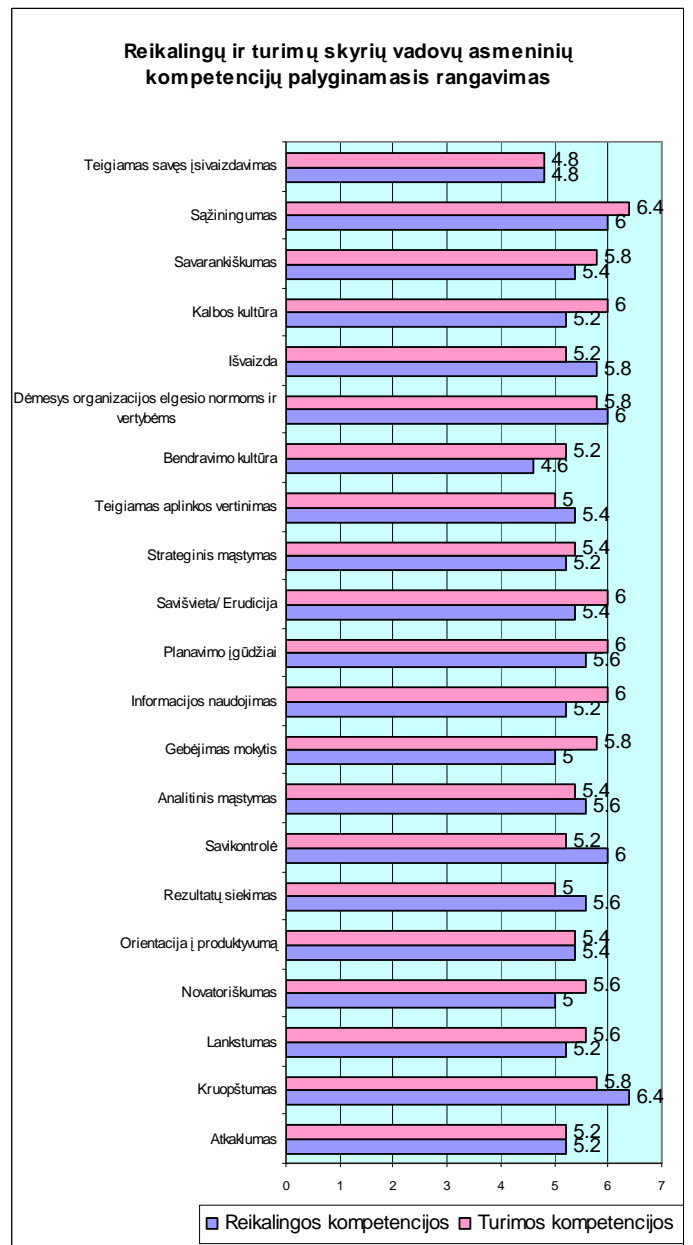
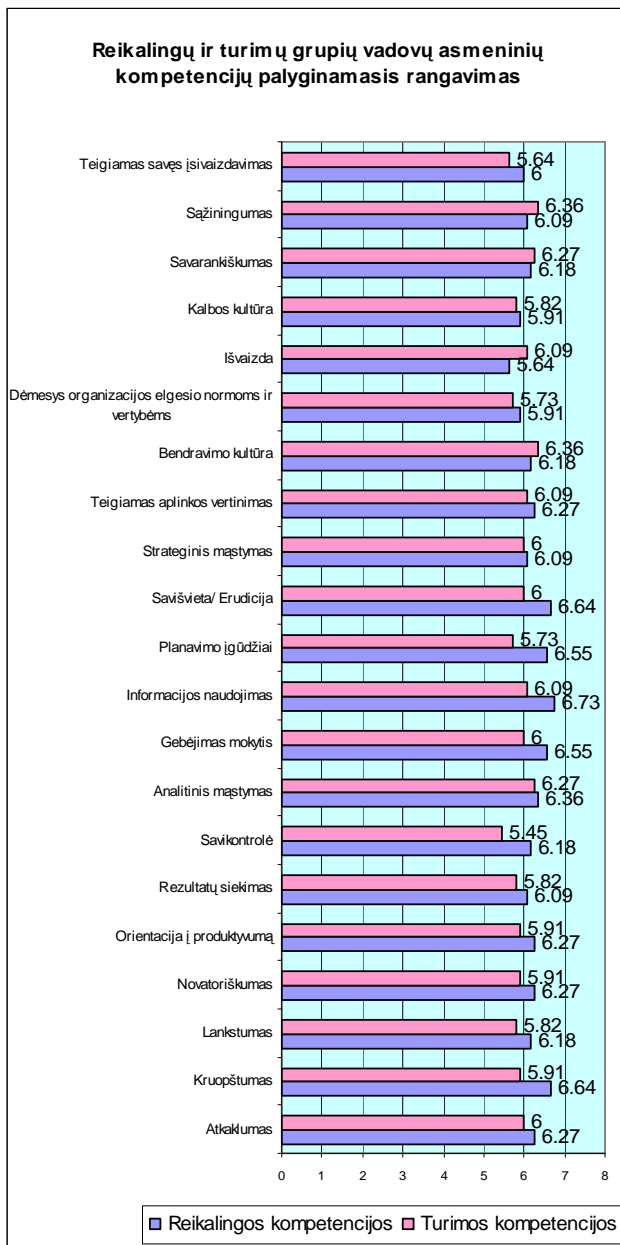
Šaltinis:..Sudaryta autorės.

15 pav. Turimų grupių ir skyrių vadovų asmeninių kompetencijų rangavimas pagal tirtų darbuotojų suvokiamą jų svarbą

Grupės vadovai mano, kad turi šias aukštas kompetencijas - „Bendravimo kultūra“, „Sąžiningumas“, „Analitinis mąstymas“, „Savarankiškumas“, „Informacijos naudojimas“, „Teigiamas aplinkos vertinimas“. Tuo tarpu, skyrių vadovai mano, kad stipriausios jų turimos asmeninės kompetencijos - „Sąžiningumas“, „Informacijos naudojimas“, „Planavimo įgūdžiai“, „Savišvieta“ ir „Kalbos kultūra“. Šios grupės kompetencijų vertinimai ir grupių ir skyrių vadovų yra

labai artimi ir labai aukšti. Šie vertinimai rodo, kad darbuotojų nuomone jų turimos asmeninės kompetencijos yra pakankamai aukšto lygio.

15 pav. matyti, kad grupių ir skyrių vadovų turimos kompetencijos skiriasi labai nedaug. Grupių vadovai savo turimas kompetencijas įvertino kiek aukščiau, tačiau toks vaizdas buvo ir anksčiau nagrinėtose turimose grupių ir skyrių vadovų profesinėse kompetencijose. Gal būt, skyrių vadovai atsargiau vertina kompetencijų svarbą bei kritiškiau žiūri į savo turimų kompetencijų lygį. Šiek tiek daugiau skiriasi grupių ir skyrių vadovų tokios turimos kompetencijos kaip „Analitinis mąstymas“, „Rezultatų siekimas“, „Bendravimo kultūra“, „Išvaizda“, „Teigiamas aplinkos matymas“. Tačiau, kaip jau minėjau, skirtumai tarp turimų asmeninių grupių ir skyrių vadovų asmeninių kompetencijų yra labai nedideli.

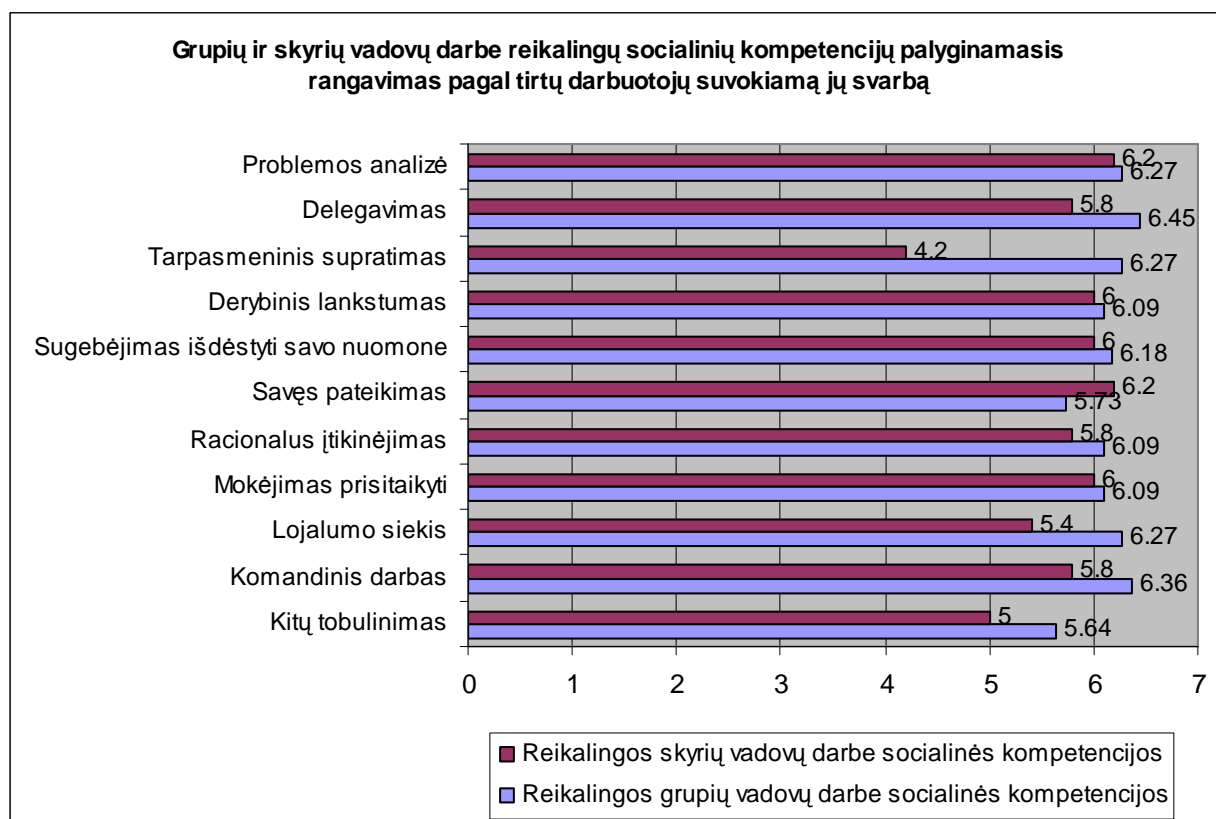


Šaltinis:..Sudaryta autorės.

16 pav. Reikalingų ir turimų asmeninių kompetencijų palyginamieji rangavimai pagal tirtų darbuotojų suvokiamą jų svarbą

Kaip matome 16 pav., ir grupių ir skyrių vadovų turimos ir reikalingos kompetencijos skiriasi labai nežymiai. Akivaizdu, kad šiose pareigybėse dirbantys darbuotojai turi labai aukštas asmenines kompetencijas, kurios tik nežymiai neatitinka arba net ir viršija, jų nuomone, darbe reikalingų kompetencijų lygį. Reikėtų pažymėti kad grupių vadovų nemaža dalį turimų asmeninių kompetencijų, tokių kaip „Sąžiningumas“, „Savarankiškumas“, „Išvaizda“, „Bendravimo kultūra“, jų nuomone yra aukštesnio lygio, nei reikia jų darbe. Dar daugiau asmeninių turimų kompetencijų lygis viršija poreikį skyrių vadovų kompetencijų vertimuose. Todėl galima teigti, kad turimos grupių ir skyrių vadovų asmeninės kompetencijos yra labai aukšto lygio ir pilnai tenkiną jų poreikį darbe.

„Socialinės kompetencijos“ taip pat yra labai reikšmingos grupių ir skyrių vadovų darbe. Jos lemia daugiau vadovui nei inžinieriui reikalingas savybes.



Šaltinis:..Sudaryta autorės.

17 pav. Reikalingų grupių ir skyrių vadovų darbe socialinių kompetencijų palyginamasis rangavimas pagal tirtų darbuotojų suvokiamą jų svarbą

Surangavus 17 pav. grupių ir skyrių vadovų darbe reikalingas socialines kompetencijas matome, kad visos išvardintos kompetencijos yra svarbios jų darbe. Grupių vadovų nuomone, svarbiausios reikalingos jų darbe socialinės kompetencijos – „Delegavimas“, „Komandinis darbas“, „Lojalumo siekis“, „Tarpasmeninis supratimas“ ir „Problemos analizė“. Kaip mažiausiai reikšmingos, nurodomos „Kitų tobulinimas“ ir „Savęs pateikimas“. Tuo tarpu, kompetencija „Savęs pateikimas“ yra pirmoji reikalingų skyrių vadovų darbe socialinių kompetencijų sąrašė. Taip pat svarbiausiomis laikomos „Problemos analizė“, „Mokėjimas prisitaikyti“, „Sugebėjimas išdėstyti savo nuomone“ bei „Derybinis lankstumas“.

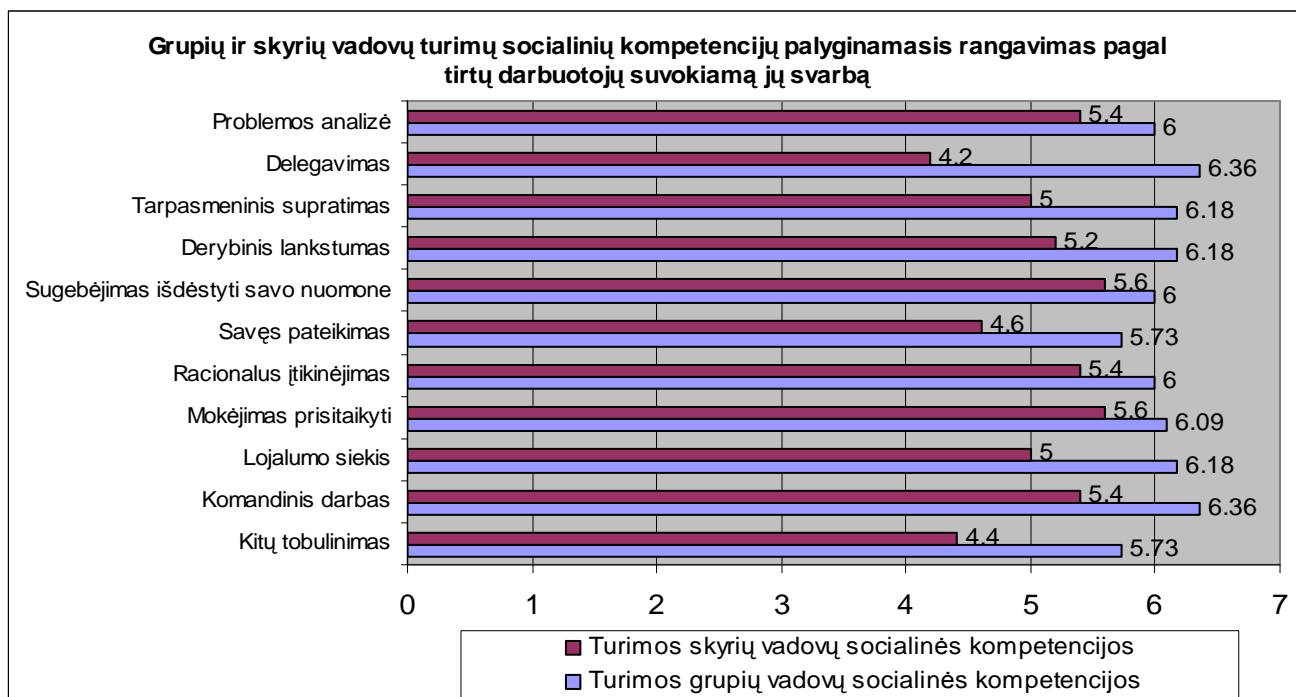
Kaip matome, renkantis svarbiausia reikalingas darbe socialines kompetencijas (17 pav.), grupių ir skyrių vadovų prioritetai skiriasi. Tai rodo skirtingą šių pareigybių darbo pobūdį bei vadovavimo lygį. Grupių vadovams svarbiausias socialines kompetencijos apsprendžia jų darbo pobūdis – „Delegavimas“ (sugebėjimas paskirstyti darbus), „Komandinis darbas“ (suburti grupę dirbti komandoje), „Lojalumo siekis“ (sugebėti taip paskatinti darbuotojus, kad tai formuotų lojalumą įmonei), „Tarpasmeninis supratimas“ (tai sugebėjimas suprasti ir laiku pajusti kitų problemas), ir „Problemos analizė“ (suvokti problemą, bei numatyti jos sprendimo kelius). Taip pat

ir skyrių vadovų išskirtos būtiniausios socialinės kompetencijos yra apspręstos jų darbo pobūdžio. Kompetencija – „Savęs pateikimas“, kaip jau minėjau, reikalinga įmonės įvaizdžiui bei kolegų nuomonei formuoti. Kaip ir grupių vadovų, skyrių vadovų išskirta kompetencija – „Problemos analizė“ – suvokti problemą, bei numatyti jos sprendimo kelius. Kompetencijos „Mokėjimas prisitaikyti“ (sugeba veiksmingai bendrauti su įvairios patirties žmonėmis), „Derybinis lankstumas“ (sugeba derybų metu išvengti kategoriškumą, nukreipia jas reikiama linkme), „Sugebėjimas išdėstyti savo nuomonę“ (nebijo turėti ir pareikšti savo nuomonę, sugeba ją argumentuoti) taip pat yra reikšmingesnės skyrių vadovų nei grupių vadovų darbe.

Skirtingi prioritetai pasirenkant reikalingiausias socialines kompetencijas atskleidžia skirtingus grupių ir skyrių vadovų uždavinius.

Lyginant grupių ir skyrių vadovams reikalingų socialinių kompetencijų rangavimus pagal suvokiamą jų svarbą 17 pav. matome, kad grupių vadovams šių kompetencijų poreikis yra didesnis. Tačiau, tai dar nereiškia, kad grupių vadovai kelia savo darbe aukštesnius reikalavimus nei skyrių vadovai. Tai gali reikšti, kad skyrių vadovai mažiau sureikšmina šių kompetencijų svarbą jų darbe. Ypač matomas ryškus kompetencijos „Tarpasmeninis supratimas“ poreikio vertinimo skirtumas. Tai apsprendžia, kad skyrių vadovai dažniausiai tiesiogiai bendrauja tik su jiems pavaldžių grupių vadovais ir ši kompetencija jiems mažiau reikšminga. Kitos kompetencijos skiriasi tik labai nedaug.

Lyginant turimas grupių ir skyrių vadovų socialines kompetencijas 18 pav., vėl matome, kad aukščiau savo turimas kompetencijas vertina grupių vadovai. Aukščiausiai jie įvertino tokias savo kompetencijas kaip „Komandinis darbas“, „Delegavimas“, „Lojalumo siekis“, „Derybinis lankstumas“ bei „Tarpasmeninis supratimas“. Žemiausiai jie įvertino turimas savo kompetencijas – „Savęs pateikimas“ ir „Kitų tobulinimas“. Tačiau skirtumas tarp aukščiausių ir žemiausių kompetencijų vertinimų yra labai nedidelis, todėl galime teigti, kad grupių vadovų turimos socialinės kompetencijos yra labai aukštos.



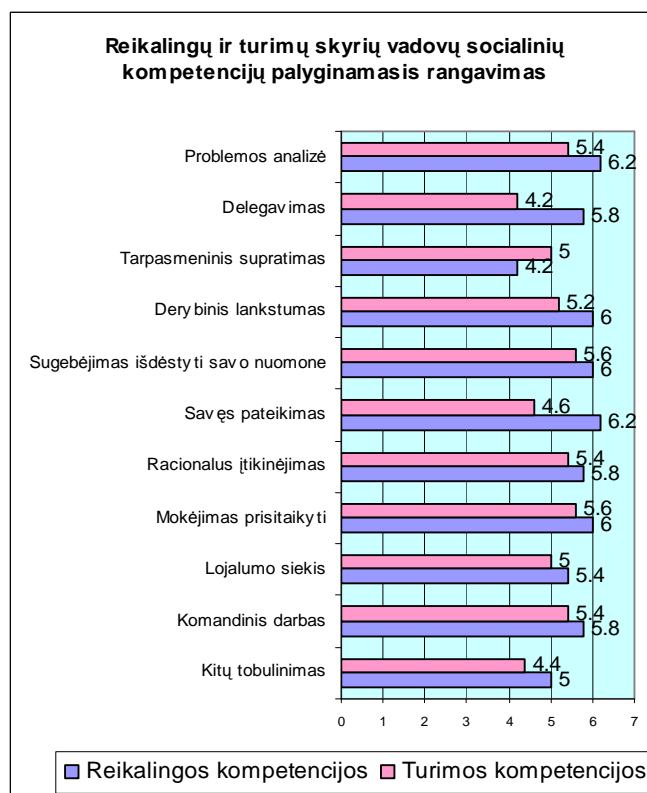
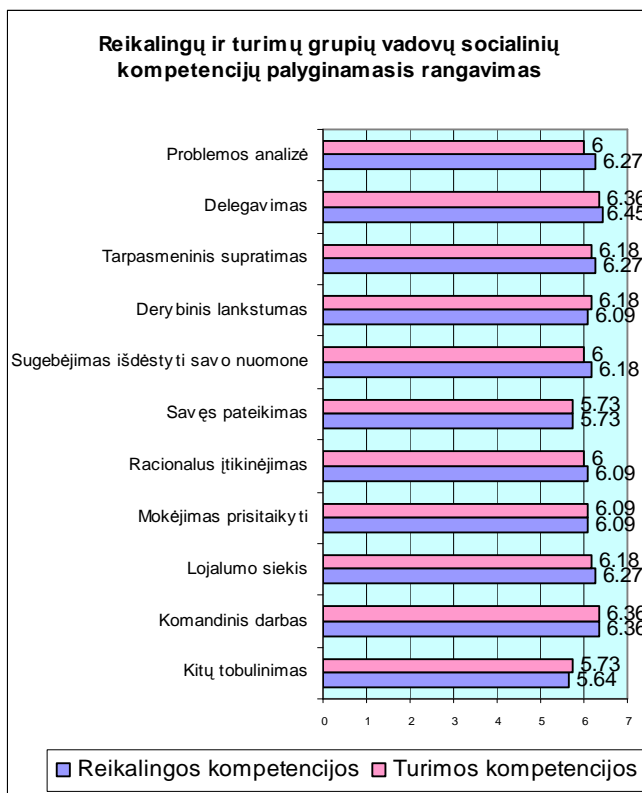
Šaltinis:..Sudaryta autorės.

18 pav. Turimų grupių ir skyrių vadovų socialinių kompetencijų palyginamasis rangavimas pagal tirtų darbuotojų suvokiamą jų svarbą

Skyrių vadovai aukščiausiai įvertino savo šias turimas kompetencijas – „Mokėjimas prisitaikyti“, „Sugebėjimas išdėstyti savo nuomonę“, „Komandinis darbas“, „Racionalus įtikinėjimas“ ir „Problemos analizė“. Mažiausios kompetencijos yra „Delegavimas“, „Kitų tobulinimas“, „Savęs pateikimas“.

18 pav. taip pat matome turimų grupių ir skyrių vadovų socialinių kompetencijų palyginimą, kuriame ir vėl grupių vadovų kompetencijos įvertintos aukščiau nei skyrių vadovų. Ypač skiriasi tokių kompetencijų kaip „Delegavimas“, „Tarpasmeninis supratimas“, „Savęs pateikimas“, „Kitų tobulinimas“, „Lojalumo siekis“. Šios skirtumus galima būtų pateisinti skirtingais vadovų uždaviniais, nevienoda darbo specifika ir kt. Be to, žemesnio lygio vadovams gali pasirodyti labiau reikalingesnės vienokios, o aukštesnio lygio vadovams – kitokios kompetencijos. Taip pat reikėtų atsižvelgti į tai, kad kompetencijų vertinimai yra subjektyvūs rodikliai ir jie negali tiksliai atspindėti realybės. Tačiau apibendrinant galima pasakyti, kas socialines kompetencijas ir grupių ir skyrių vadovai vis dėlto vertina gana aukštai.

Kaip matome 19 pav., grupių ir skyrių vadovų turimų kompetencijų palyginamieji rangavimai parodo, kad grupių vadovų nuomone, jų turimos socialinės kompetencijos beveik atitinka jų poreikį darbe.



Šaltinis:..Sudaryta autorės.

19 pav. Reikalingų ir turimų socialinių kompetencijų palyginamieji rangavimai pagal tirtų darbuotojų suvokiamą jų svarbą

Tuo tarpu, skyrių vadovai mano, kad jų kompetencijos dar nevisiškai tinkamo lygio ir dar galima tobulėti. Tai ypač matyti lyginant tokias skyrių vadovų socialines kompetencijas kaip „Delegavimas“ ir „Savęs pateikimas“. Kitos kompetencijos skiriasi mažiau, tačiau galima teigti, kad skyrių vadovai dar gali tobulinti kai kurias savo turimas socialines kompetencijas.

Tyrimo rezultatų apibendrinimas. Išanalizavus duomenis, galima teigti, kad TKTI tirtų inžinieriaus – vadovo pareigybėje dirbančių žmonių tirtos kompetencijos yra aukštos ir labai aukštos. Tačiau vis tik nedidelę dalį kompetencijų reikia tobulinti, nes patys darbuotojai įvertino reikalingas jų darbe kompetencijas (derybų įgūdžiai, anglų kalbos įgūdžiai, organizaciniai sugebėjimai, savęs pateikimas, delegavimas, problemos analizė ir kt.) aukščiau nei turimas (7, 8, 9, priedai). Visumoje VĮ TKTI tirtų darbuotojų kompetencija yra labai aukšta. Ypač aukštai įvertino savo turimas socialines kompetencijas (6.07) grupių vadovai. Kitas turimas kompetencijas šios pareigybės darbuotojai taip pat įvertino aukščiausiai – asmenines - 5.97, o profesines - 5.56, o bendras visų kompetencijų vidurkis - 5.91. Grupių vadovų pareigybę galima įvardinti kaip tarpinę tarp inžinierių ir skyrių vadovų. Jų turimos aukštos kompetencijos rodo darbo sudėtingumą ir didelę atsakomybę. Tyrimo duomenų analizė rodo, kad įmonės vadovai parenka tinkamus šiai pareigybei darbuotojus, kurie sugeba vystyti ir pritaikyti savo kompetencijas vadovo darbe.

Savo turimas kompetencijas kiek kukliau įvertino skyrių vadovai,- profesinės - 4.93, asmeninės - 5.55 ir socialinės - 5.07, o bendras visų kompetencijų vidurkis - 5.3. Kaip matome, skyrių vadovų kompetencijų lygis yra šiek tiek žemesnis už grupių vadovų. Tačiau šis skirtumas nėra didelis ir gali būti įtakotas didesnio objektyvumo, vertinant savo kompetencijas.

Lyginant inžinierių kompetencijas (11 priedas), kurios buvo įvertintos taip (10 priedas) – profesinės - 5.09, asmeninės - 5.66, socialinės - 5.47, o bendras vidurkis - 5.54, galima sakyti, šios pareigybės darbuotojai savo kompetencijas įvertino labai aukštai. Jos viršija netgi skyrių viršininkų kompetencijų vertinimus, bet kaip jau minėjau – šis vertinimas yra gana subjektyvus ir gali nevisai teisingai atspindėti realybę. Tačiau visgi, atsižvelgiant į jau minėtą faktą, kad visi grupių vadovai – buvę inžinieriai, galima teigti, kad šie vidurkiai nėra daug nutolę nuo realybės.

Išanalizavus inžinieriaus pareigybėje dirbančių darbuotojų kompetencijas (9, 10, 11 priedai), nustatyta, kad bendras jų kompetencijų lygis siekia 5.49. Šis skaičius parodo, kad inžinierių kompetencijos yra labai aukšto lygio. Atsižvelgiant į tai, kad visi grupių vadovai yra dirbę inžinieriaus pareigybėje, galima teigti, jog vystant atitinkamas inžinierių kompetencijas yra paruošiami puikūs vadovai.

3.2. Darbuotojų kompetencijų koreliacijos nustatymas

Siekiant patvirtinti darbe iškeltas tyrimo hipotezes, kad egzistuoja ryšys tarp profesinių ir asmeninių, tarp profesinių ir socialinių bei tarp asmeninių ir socialinių kompetencijų, buvo atlikta koreliacijų analizė. **Tyrimo hipotezės:**

H1: Egzistuoja stiprus tiesioginis ryšys tarp asmeninių ir profesinių kompetencijų.

H2: Egzistuoja silpnas tiesioginis ryšys tarp profesinių ir socialinių kompetencijų.

H3: Egzistuoja silpnas tiesioginis ryšys tarp asmeninių ir socialinių kompetencijų.

Gauta koreliacinė matrica (5 lentelė) patvirtino bei patikslino *H1* hipotezę – tarp asmeninių ir profesinių kompetencijų egzistuoja labai stiprus ryšys. Nepasitvirtino *H2* ir *H3* hipotezės.

5 lentelė

Kompetencijų koreliacinė matrica

KOMPETENCIJOS	Profesinės kompetencijos	Asmeninės kompetencijos	Socialinės kompetencijos
Profesinės kompetencijos	1.00	0.85**	0.81**
Asmeninės kompetencijos		1.00	0.66**
Socialinės kompetencijos			1.00

Šaltinis: Sudaryta autorės.

* reiškia, kad koreliacija yra reikšminga 0,01 lygmenyje.

** reiškia, kad koreliacija yra reikšminga 0,05 lygmenyje.

Nustatytas ryšys tarp elementų arba 0,05 arba 0,01 reikšmingumo lygyje.

Koreliacinė analizė atskleidžia tik ryšį tarp darbuotojų profesinių, asmeninių bei socialinių kompetencijų, tačiau visiškai nerodo priešastingumo.

Koreliacija parodė, jog tarp tirtų darbuotojų profesinių ir socialinių kompetencijų egzistuoja labai stiprus ryšys, kas paneigia anksčiau iškeltą *H2* hipotezę. Tokį aukštą koreliacijos rodiklį apsprendė tai, kad buvo tirti tik inžinieriai – vadovai (grupių, skyrių vadovai ir vyr. specialistai), kurių darbo pobūdis reikalauja ne tik aukšto profesinių kompetencijų lygio, bet apsprendžia ir aukšto socialinių kompetencijų lygio poreikį.

Paneigta ir *H3* hipotezė, jog ryšys tarp asmeninių ir socialinių kompetencijų yra silpnas. Šis ryšys, remiantis naudota matavimo skale, yra stiprus. Šio ryšio stiprumą apsprendė, tai, kas parenkant vadovus yra atsižvelgiama į aukštą ne tik asmeninių, bet ir socialinių kompetencijų lygį.

Teorinėje dalyje pavyko įrodyti, kad kompetencijos įtakoja įmonės konkurencingumą, tačiau šalia kompetencijų faktoriaus yra ir daugelis kitų faktorių. Vis dėl to, nuneigti arba sumenkinti kompetencijų įtaką negalima. Teoriniame modelyje parodytą reikalingų darbe profesinių, asmeninių ir socialinių kompetencijų įtaką įmonės ilgalaikiam konkurenciniam pranašumui empiriškai įrodyti neįmanoma, nes nėra metodikos, kaip išmatuoti jų ryšį su įmonės sėkme, konkurencingumu. Kadangi vienos kompetencijos negali lemti įmonės sėkmės – yra kitų faktorių – konkurencinis veiksnys, įmonės vidiniai rezervai ir t.t. Todėl kompetencijų įtaka įmonės sėkmei buvo įvertinta taikant subjektyvaus vertinimo metodą, kai vadovai įmonės sėkmę įtakančių profesinių, asmeninių ir socialinių kompetencijų reikšmingumą matuoja Likerto skale, kur 1 – visai nereikšminga, o 7 – labai reikšminga.

Tyrimas parodė (priedas 6), kad apklaustų vadovų nuomone, didžiausią įtaką įmonės sėkmei daro profesinės kompetencijos – 6,0, asmeninės - 5,5. Mažiausiai, vadovų nuomone, įtakoja socialinės kompetencijos - 5,3. tačiau šie skaičiai labai mažai skiriasi ir neleidžia teigti, kad kažkuri kompetencija yra reikšmingesnė ar svarbesnė, formuojant įmonės konkurencinį pranašumą. Tačiau, kaip jau minėta, šie skaičiai yra subjektyvūs ir tiksliai neatspindi realios kompetencijų įtakos, formuojant konkurencinį pranašumą.

Tyrimas parodė, kad visos trys tirtų darbuotojų kompetencijos yra labai aukšto lygio ir tarpusavyje koreliuoja, kas leidžia manyti, kad kompetencijos galimai įtakoja viena kitą, t.y. tobulinant pav. asmenines kompetencijas – tobulėja ir profesinės ar socialinės. Pavyzdžiui, tobulinant tokią asmeninę kompetencijas kaip „Dėmesys organizacijos normoms ir vertybėms“, galima manyti, jog auga ir, pavyzdžiui, socialinių kompetencijų „Tarpasmeninis supratimas“, „Mokėjimas prisitaikyti“ ir kt. ir atvirkščiai.

Šio tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad VI TKTİ tirtų darbuotojų aukštas kompetencijos lygis bei keliami aukšti reikalavimai darbe tiesiogiai įtakoja šios įmonės konkurencingumą. Aukštas

šios įmonės darbuotojų kompetencijos lygis gali būti įvardintas, kaip vienas iš pagrindinių įmonės konkurencinių pranašumų ir leidžia įmonei užimti lyderės pozicijas rinkoje.

Kaip kompetencijų, įtakančių įmonės konkurencingumą, vystymo mechanizmą, formuosime kompetencijų modelį. Formuojant remsimės aukščiau atliktos kompetencijų analizės duomenimis bei darbuotojų pareigybinėmis instrukcijomis. Kompetencijų modelis – tai įrankis darbuotojų atrankai bei mokymui. Jo pagalba išsiaiškinamos darbuotojų asmeninių, profesinių bei socialinių kompetencijų stoka.

3.3. Inžinieriaus – vadovo kompetencijų portfelio formavimas

TKTI darbuotojų, dirbančių grupės vadovo, vyr. specialisto ar grupės vadovo pareigybėje kaita nėra labai didelė, tačiau parenkant darbuotoją atsilaisvinusiai ar naujai pareigybei, susiduriama su didele atsakomybe. Šiose pareigybėse dirbantys inžinieriai atlieka ne tik vadovo bet ir specialisto, galinčio ne tik organizuoti grupės ar skyriaus darbą, bet ir sugebantys spręsti inžinieriaus darbe išskylančias specifines problemas. TKTI dirba su sudėtinga šiuolaikiška įranga, su kuria dirbant kartais iškyla įvairių problemų, kurias spręsti reikia neatidėliotinai. Taigi, grupės vadovas turi sugebėti ne tik paskirstyti, koordinuoti, organizuoti bei kontroliuoti darbus, kad darbai būtų vykdomi laiku ir sklandžiai, jis turi žinoti kaip pašalinti nedidelius įrangos gedimus, organizuoti įrangos remontą, apmokyti kitus darbuotojus, spęsti išskylančius nesklandumus su užsakovais ir t.t.

Modeliavimo procesas

Kompetencijų portfelis kuriamas atsižvelgiant į konkrečios įmonės struktūrą ir kultūrą. Kompetencijų portfelis leidžia unifikuoti reikalavimus, keliamus darbuotojams ir sukurti elgsenos standartus, kaip pagrindą darbuotojų vertinimui, tobulinimui ir jų karjeros augimui.

Inžinieriaus - vadovo kompetencijų modeliavimo proceso pradžioje buvo numatyti jo etapai, kurie būtini, kuriant kompetencijų portfelį.

Modeliavimo proceso etapai (Hrzone.ru, 2004):

1. Tarpusavyje nesusijusių charakteristikų rinkinio ir veiksmų, kaip bendros prasmės lauko gavimas;
2. Charakteristikų ir veiksmų grupavimas, išskyrimas atskirų bendrą prasmę turinčių laukų;
3. Pirminių kompetencijų užvardinimas ir pergrupavimas;
4. Kompetencijų tarpusavio suderinimas, kompetencijų modelio struktūros kristalizavimas;
5. Kompetencijų apibrėžimų ir indikatorių formulavimas.

Pirmasis etapas - iš didelio kiekio charakteristikų, kurios buvo surinktos, tyrimo metu, o taip pat remiantis darbuotojų pareigybinėmis instrukcijomis, bei diskusijų su šiose pareigybėse dirbančiais darbuotojais metu. Buvo išrinktos ir išgrynintos svarbiausios kompetencijos, kurios ir sudarys kompetencijų portfelį.

Antras etapas – charakteristikų ir veiksmų sugrupavimas į bendrą prasmę turinčius blokus. Tai pats sudėtingiausias šio proceso etapas, kuris reikalauja daug laiko. Jo metu buvo atliktas daugkartinis būsimo kompetencijų portfelio elementų palyginimą bei svarbiausių kompetencijų atranką. Šiame darbe buvo naudota darbuotojų kompetencijų analizės gautais rezultatais. Panaudotos aukščiausiai įvertintos vadovų darbe reikalingos kompetencijos, kurių būtinumas dar suderintas su pareigybinių instrukcijų reikalavimais.

Trečias etapas. Jo metu pirminės kompetencijos buvo užvardinamos ir pergrupuojamos. Šio proceso metu vykdomas pats atsakingiausias darbas – charakteristikos ir savybės priskiriamos prie konkrečių suformuluotų kompetencijų. Susiduriama su tokia situacija, kai reikia apsispręsti, kokias kompetencijas priskirti, pavyzdžiui, tokią savybę, kaip “atkaklumas”, kompetencijai “Orientacija į rezultatą” ar “Asmeninis organizuotumas”. Ši neapibrėžtumą galima neutralizuoti tik grupės pagalba. Todėl visi neaiškumai buvo aptarti grupėje. Tiriamų grupių diskusijos metu buvo įvardintos kompetencijos, kurios yra reikalingos užimant grupės ir skyriaus vadovo pareigybę.

Ketvirtame etape kompetencijos tarpusavyje suderinamos, kompetencijų portfelio struktūra kristalizuojama.

Penktame etape formuluojami kompetencijų apibrėžimai ir indikatoriai.

Atliktos kompetencijų atrankos ir grupavimo pasekoje suformuotas inžinieriaus – vadovo kompetencijų portfelis, kuris pateiktas 6 lentelėje. Jį sudaro penki blokai (orientacija į rezultatą, asmeninis organizuotumas, vadovavimo – organizavimo įgūdžiai, komunikavimas, profesinės žinios), į kurių sudėtį įeina įvairios kompetencijos bei jų apibūdinimai.

Inžinieriaus – vadovo kompetencijų portfelis

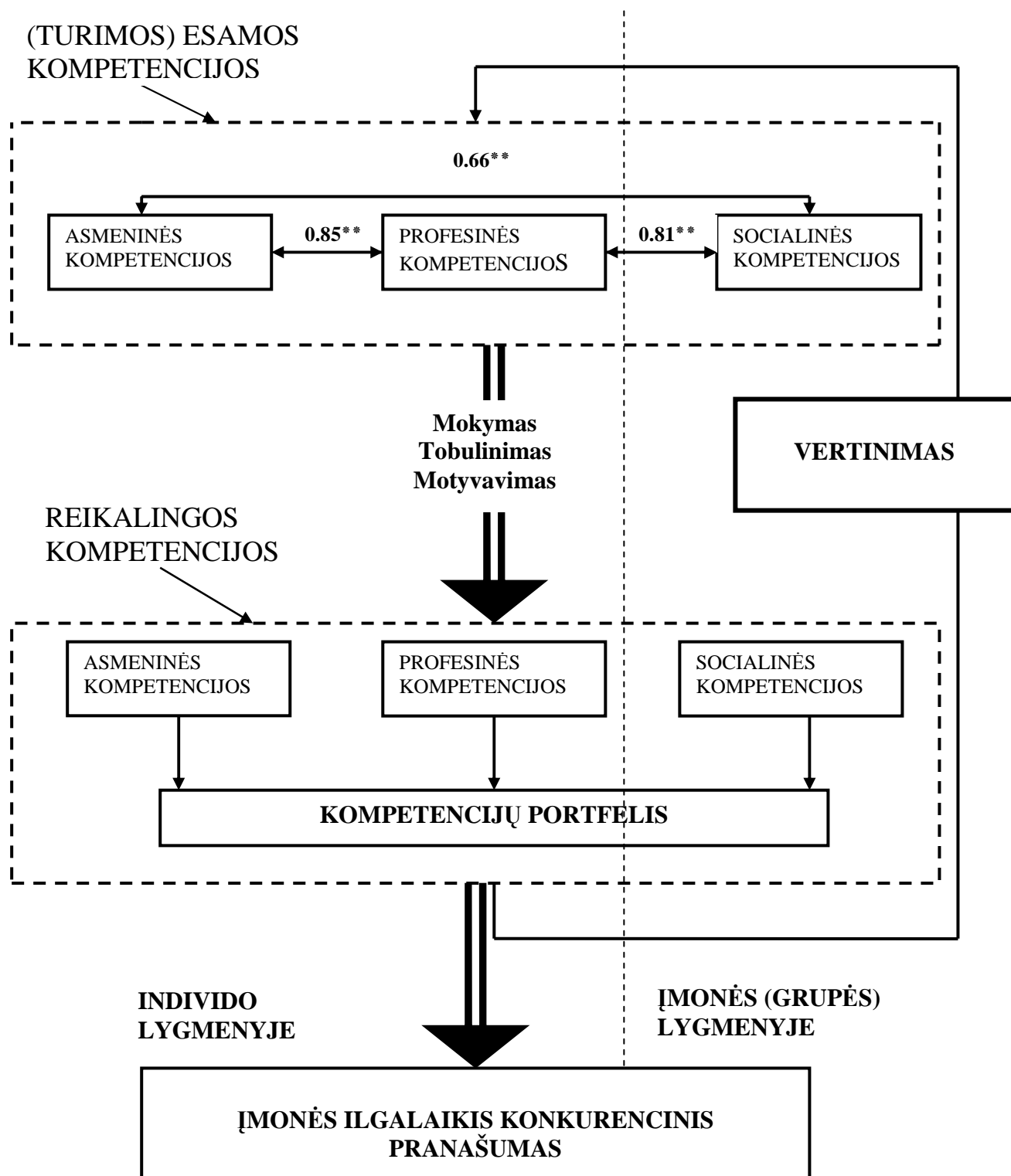
	Pavadinimas	Apibūdinimas
1.	Orientacija į rezultatą	<p>Rezultatų siekimas; Orientuotas į rezultatą. Sugeba susitelkti į rezultatą.</p> <p>Atkaklumas; Atkakliai mėgina pasiekti tikslą. Energingas, ambicingas.</p> <p>Analitinis mąstymas; Vertina situacijas, sėkmes ir nesėkmes, sugeba daryti logiškai pagrįstas išvadas.</p> <p>Strateginis mąstymas; Sugeba užmegzti ir palaikyti ilgalaikius ryšius su klientais.</p> <p>Savęs pateikimas; Sugeba parodyti savo stipriąsias puses taip, kad suformuotų apie save teigiamą įspūdį.</p> <p>Savikontrolė; Emocinė kontrolė, streso sąlygomis leidžianti dirbti veiksmingai.</p>
2.	Asmeninis organizuotumas	<p>Informacijos naudojimas; Ieško ir naudojami informacija darbo tobulinimui, dalijasi su kolegomis patirtimi.</p> <p>Kruopštumas; Gilinasi į visas detales. Organizuotas, sugeba darbus atlikti laiku.</p> <p>Planavimo įgūdžiai; Apdairus, sugeba susikurti veiksmų planą ir laikytis numatytų terminų.</p> <p>Savarankiškumas; Sugeba dirbti ir priimti sprendimus savarankiškai.</p> <p>Savišvieta / Erudicija; Pastoviai tobulina savo žinias ir sugebėjimus.</p>
3.	Vadovavimo ir organizavimo įgūdžiai	<p>Organizaciniai sugebėjimas; Sugeba organizuoti komandos ar grupės narius tinkamai atlikti turimą užduotį.</p> <p>Prezentavimo įgūdžiai; Aiškiai ir įtikinamai pateikia informaciją, naudoja vizualias priemones</p> <p>Derybų įgūdžiai; Žino derybų taktikas ir jas veiksmingai naudoja, geba valdyti susitikimo su klientu procesą.</p> <p>Derybinis lankstumas; Sugeba derybų metu išvengti kategoriškumą, nukreipia jas reikiama linkme.</p> <p>Delegavimas; Sugeba paskirstyti darbą, numato kitų galimybes.</p> <p>Kitų tobulinimas; Savo asmeniniu pavyzdžiu siekia padidinti kolegų produktyvumą juos instruodamas, sąmoningai stengiasi būti pavyzdžiu.</p> <p>Lojalumo siekis; Kitų motyvacijos skatinimas siekiant organizacijos tikslų.</p> <p>Problemos analizė; Sugeba analizuoti ir ieškoti sprendimo iškilus problemai.</p> <p>Racionalus įtikinėjimas; Argumentai grindžiami faktais.</p>
4.	Komunikavimas	<p>Komandinis darbas. Sugeba dirbti komandoje. Savo žiniomis ir idėjomis dalijasi su bendradarbiais, išklauso kitų nuomones, siekia išspręsti problemas.</p> <p>Tarpasmeninis supratimas. Geranoriškas, nuoširdus. Pasirengęs padėti. Atsižvelgia į kitų interesus ir rūpesčius, geba jausti kitų būsenas.</p> <p>Sąžiningumas; Nemeluoja ir prisipažįsta klydęs.</p>
5.	Profesinės žinios	<p>Išsamios pagrindinės žinios ir patirtis darbo srityje; Gerai išmano ir sugeba dirbti tiesioginį darbą. Supranta įmonės strategiją ir tikslus.</p> <p>Produktų žinios; Išmano apie įmonės produktą, verslo procesus, žino apie konkurentų galimybes.</p> <p>Darbo kompiuteriu įgūdžiai; Moka dirbti įvairiomis programomis ir t.t.</p> <p>Gebėjimas mokytis; Greitai perpranta ir pritaiko informaciją, sampratas ir strategiją</p>

Šaltinis: Sudaryta autorės

Suformuotas kompetencijų portfelis gali tarnauti kaip pagrindas įmonės personalo valdymo sistemoje. Jis pagerins darbuotojų atrankos kokybę. Parenkant darbuotojus į inžinieriaus – vadovo pareigybę, atranka bus labiau sufokusuota ir rezultatyvi, nes kompetencijų portfelis konkrečiai įvardija ko reikia ieškoti. Dėka kompetencijų portfelio įmonės vadovai turi galimybę numatyti būsimo darbuotojo potencialą ir galimybes. Jie gali atsakyti į klausimą “Ar tikrai iš potencialaus

darbuotojo ateityje galima tikėtis, kad darbas bus atliekamas tame lygyje, kuris reikalingas įmonei?”. Tai įmonei suteiks galimybę neeikvoti išteklių tiems, kas pagal savo galimybes ir gabumus niekada negalės tapti sėkmingu vadovu.

Remiantis atliktu empiriniu tyrimu bei darbuotojų kompetencijos lygio analizės rezultatais, buvo pakoreguotas teorinės analizės pagrindu suformuotas “Darbuotojų kompetencijų reikšmingumo įmonės ilgalaikiam konkurenciniam pranašumui tyrimo modelis“, papildant jį kompetencijų portfeliu (6 lentelė). Kadangi empirinis tyrimas patvirtino ryšį tarp asmeninių, profesinių ir socialinių kompetencijų, kitų korekcijų modelyje atlikta nebuvo.



Šaltinis: Sudaryta autorės.

20 pav. Darbuotojų kompetencijų reikšmingumo įmonės ilgalaikiam konkurenciniam pranašumui modelis

Remiantis teorine analize ir atliktu empiriniu tyrimu patikslintas anksčiau suformuotas darbuotojų kompetencijų reikšmingumo įmonės ilgalaikiam konkurenciniam pranašumui tyrimo modelis, kurį papildė 6 lentelėje suformuotas darbuotojų kompetencijų portfelis.

IŠVADOS

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę, atskleista konkurencinio pranašumo samprata, charakteristikos ir šaltiniai. Konkurencinio pranašumo sąvoka, nors turi senas tradicijas literatūroje apibrėžiama labai įvairiai. Geriausiai apjungiantis apibrėžimas R.R.Wiggins (1997), - konkurencinis pranašumas yra kompetencija (kompetencijų rinkinys) arba išteklius (išteklių rinkinys), suteikiantis įmonei tokį pranašumą prieš jos konkurentus, kuris “*ceteris paribus*” (visiems kitiems dalykams nepasikeitus) veda prie didesnio santykinio pajėgumo. Išsiaiškinta, kad ilgalaikiai konkurenciniai pranašumai – tai pranašumai, kurių reali nauda pasireiškia tuo, kad jų lengvai ir per trumpą laiką negali imituoti konkurentai. Kad taptų ilgalaikiai, pranašumai per ilgą laiką turi išsivirti organizacijos ištekliuose, kultūroje, tradicijose, patyrimo ir t.t. Taip pat išsiaiškinta kad ilgalaikiam konkurenciniam pranašumui privalomos šios savybės – jie turi būti svarbūs, nekintantys ir matomi. Kalbant apie konkurencinius pranašumus išskiriamos trys pagrindinės teorijos (Ištekliais grindžiamas požiūris; Tarporganizacinių ryšių tinklo teorija; Adaptavimosi prie išorinės aplinkos teorija), kurios iš esmės skirtingai interpretuoja įmonių konkurencingumą ir skirtingais aspektais vertina įmonę ir jos aplinką.

2. Išanalizavus kompetencijų formavimo bei valdymo procesą, atskleista kompetencijų reikšmė formuojant konkurencinius pranašumus žiniomis grįstoje ekonomikoje ir visuomenėje. **Kompetencija** leidžia įmonei įgauti konkurencinių pranašumų. Visada lengviau sukurti konkurencingumą, kai įmonė turi kompetenciją tose veiklos srityse, kurios yra svarbios siekiant sėkmės rinkoje, kai kompanijos – konkurentai neturi kompensuojančios kompetencijos arba , kada analogiškos kompetencijos įsigijimas kainuoja per daug brangiai arba trunka ilgą laiko tarpą. Tai reiškia, kad kompetencija yra vertingas konkurencinis aktyvas, galintis nulemti įmonės sėkmę.

3. Remiantis mokslinės literatūros analize parengtas darbuotojų kompetencijų reikšmingumo įmonės konkurenciniam pranašumui tyrimo modelis, kuris leidžia teigti, kad egzistuoja ryšys tarp profesinių ir asmeninių, tarp profesinių ir socialinių bei tarp asmeninių ir socialinių kompetencijų,

4. Kiekybinio tyrimo rezultatų analizė leido išsiaiškinti, kokių kompetencijų darbuotojų nuomone labiausiai reikia jų darbe bei palyginti su turimomis darbuotojų kompetencijomis. Tyrimo metu išaiškėjo, kad kai kurių kompetencijų (derybų įgūdžiai, anglų kalbos įgūdžiai, organizaciniai sugebėjimai, savęs pateikimas, delegavimas, problemos analizė ir kt.) poreikis darbe yra didesnis nei darbuotojų turimos. Tačiau atskleisti skirtumai nėra labai reikšmingi, kad galėtų įtakoti įmonės

konkurencingumą. Nuolatinis nepakankamų kompetencijų tobulinimas leidžia daryti prielaidą, kad įmonės pozicijos rinkoje tik stiprės.

5. Atlikus kompetencijų reikšmingumo įmonės ilgalaikiam konkurenciniam pranašumui tyrimo modelio empirinį įvertinimą ir nustatčius VI TKTĮ tirtų darbuotojų asmeninių, profesinių ir socialinių kompetencijų lygį bei jų tarpusavio ryšį, gauta koreliacinė matrica patvirtino, kad tarp asmeninių ir profesinių kompetencijų egzistuoja labai stiprus ryšys. Nepasitvirtino *H2* ir *H3* hipotezės. Koreliacija parodė, jog tarp tirtų darbuotojų profesinių ir socialinių kompetencijų egzistuoja labai stiprus ryšys, kas paneigia anksčiau iškeltą *H2* hipotezę. Paneigta ir *H3* hipotezė, jog ryšys tarp asmeninių ir socialinių kompetencijų yra silpnas. Šis ryšys, remiantis naudota matavimo skale, yra stiprus. Šio ryšio stiprumą apsprendė, tai, kas parenkant vadovus yra atsižvelgiama į aukštą ne tik asmeninių, bet ir socialinių kompetencijų lygį.

6. Tyrimas parodė, kad visos tirtų darbuotojų kompetencijos yra labai aukšto lygio ir tarpusavyje koreliuoja, kas leidžia manyti, kad kompetencijos galimai įtakoja viena kitą, t.y. tobulinant pav. asmenines kompetencijas – tobulėja ir profesinės ar socialinės. Šio tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad VI TKTĮ tirtų darbuotojų aukštas kompetencijos lygis bei keliami aukšti reikalavimai darbe tiesiogiai įtakoja šios įmonės konkurencingumą. Aukštas šios įmonės darbuotojų kompetencijos lygis gali būti įvardintas, kaip vienas iš pagrindinių įmonės konkurencinių pranašumų ir leidžia įmonei užimti lyderės pozicijas rinkoje.

7. Suformuotas kompetencijų portfelis gali tarnauti kaip pagrindas įmonės personalo valdymo sistemoje. Jis pagerins darbuotojų atrankos kokybę. Parenkant darbuotojus į inžinieriaus – vadovo pareigybę, atranka bus labiau sufokusuota ir rezultatyvi, nes kompetencijų modelis konkrečiai įvardija ko reikia ieškoti. Dėka kompetencijų modelio įmonės vadovai turi galimybę numatyti busimo darbuotojo potencialą ir galimybes.

Jazdauskienė, Rasa. (2007) *Formation of Sustainable Competitive Advantage through Employees Competences Development*. MBA* Graduation Paper. Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. 85 p.

SUMMARY

Formation of sustainable competitive advantage by developing employees' competences is being analyzed in this paper. Goal of the paper is to ascertain the peculiarities of formation of sustainable competitive advantage by developing employees' competences. Object of the paper is the relationship of employees' competences and company's sustainable competitive advantage.

The paper consists of three parts.

In the first part of the paper "Theoretical analysis of formation of sustainable competitive advantage by developing employees' competences", after having performed the analysis of scientific literature, concept of competitive advantage, characteristics and sources have been revealed. Also theoretical analysis of employees influence by forming the company's sustainable competitive advantage is performed, in which conclusions analysis model of employees' competences importance to company's competitive advantage is prepared and three hypotheses are raised.

In the second part of the paper "Analysis methodology of formation of sustainable competitive advantage by developing employees' competences", empirical analysis methodology of employees' competences influence to company's sustainable competitive advantage is surveyed. Also, in this part activity of the studied PI Institute of Transport and Roads Research is described, and formation analysis of the, mentioned above, institution employees' competences is discussed.

In the third part of the paper "Data analysis of PI ITRR employee's competences empirical analysis and discussion of the results" results of the empirical analysis, verification of hypotheses and portfolio of PI ITRR engineer's – director's competences are surveyed. After having performed the empirical evaluation of analysis model of competences importance to company's sustainable competitive advantage, and after having instituted level of PI ITRR studied employees' personal, professional and social competences, and level of social competences and their interrelationship, correlation matrix, according which it is confirmed, that between personal and professional competences exists a very strong relationship, is found.

The paper is finished on conclusions.

Magistracy's graduation paper consists of introduction, 3 parts and conclusions. The main paper's material is described in 81 pages, including 6 tables, and 20 pictures. There are surveyed 14 appendixes. The list of used literature consists of 53 sources.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. AAKER, D. A. (2001) *Strategic Market Management (6th ed.)*. New York: John Wiley & Sons.
2. AAKER, D. A. (1989) *Managing Assets and Skills: The Key To A Sustainable Competitive Advantage*. California Management Review, 31, 2. – ISBN 0761951806
3. AAKER, D. A., KUMAR, V., DAY, G. S. (2001) *Marketing Research (7-th ed.)*. New York: John Wiley.
4. ALIŠAUSKAS, K. (2004) *Žmogiškųjų išteklių vertė: socialinių gebėjimų reikšmingumas*. Ekonomika ir vadyba – 2004: Aktualijos ir metodologija. Kaunas: Technologija, p. 15-17.
5. ANSOFF, H. I. (1965) *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
6. BARNEY, J. B. (1991) *Firm Resources And Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management, 17, 99-120.
7. BECKER, G. S. (1964) *Human Capital*. New York: Columbia.
8. BULLEN, C. V., ROCKART J. F. (1984) *A Primer of Critical Success Factors*. Sloan Management Review, Summer 1984.
9. CONNER, K .R. (1991) *Ahoistorical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought with Industrial Organization Economics: Do we have a new theory of the firm?* Journal of Management, 17, 121-154.
10. ČEKANA VIČIUS, V., MURAU SKAS, G. (2003) *Statistika ir jos taikymas*. Vilnius: TEV.
11. DWYER, S., HILL, J., MARTIN, W., (2000) *An Empirical Investigation of Critical Success Factors in the Personal Selling Process for Homogenous Goods*. Journal of Personal Selling & Sales Management, Summer 2000.
12. JAMES, A.F.; STONER, R.; FREEMAN, EDVARD; GILBERT, DANIEL R., JR. (2001) *Vadyba*. Poligrafija ir informatika. p 380-389.
13. JOHANSON, G., SCHOLE S, K. (2002) *Exploring Corporate Strategy (6th ed.)*. London: Prentice Hall.
14. FRANKO, L.G. (1989) *Global Corporate Competition: Who's Winning, Who's Losing, And The R&D Factor As One Reason Why* // *Strategic Management Journal*, Vol. 10, p. 449-474.
15. GRANT, R.M. (1995) *Contemporary Strategy Analysis*. Maldon: Blackwell Publishers.
16. GRANT, R.M. (1991) *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*. California Management Review. 34, Spring, 1991.
17. KOTLER, PH.; ARMSTRONG, G.; SAUNDERS, J.; WONG, V. (2003) *Rinkodaros principai*. Kaunas: Informatika ir poligrafija
18. KUMPIKAITĖ, V. (2000) *Darbuotojų svarba organizacijai*. Ekonomika ir vadyba-2000: Aktualijos ir metodologija. Kaunas: Technologija. 219-220 p.

19. MARTINKUS, B.; ŽIČKIENĖ, S.; ŽILINSKAS, V. (2002) *Įmonės ekonomika*. Šiaulių universiteto leidykla. 112-113 p.
20. MARTINKUS, B.; NEVERDAUSKAS, B.; SAKALAS, A. (2002) Vadyba: Specialistų rengimo kiekybinis ir kokybinis aspektas. Kaunas: Technologija. 22-107 p.
21. MIKULIENĖ, R. (2000) *Žmogiškojo kapitalo koncepcija ir pagrindinės savybės*. Ekonomika ir vadyba: Aktualijos ir metodologija. Kaunas: Technologija. 286-288 p.
22. SAKALAS, A.; ŠILINGIENĖ, V. (2000) *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija. 62-107 p.
23. SEILIUS, Antanas. (1994) *Firmos kūrimas ir valdymas*. Klaipėda. 147-292p.
24. SOUTH. (1981) *Competitive advantage: The Cornerstone of Strategic Thinking*. Journal of Business Strategy, 12.
25. STALK, G., EVANS, P., SHULMAN, L. (1992) Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy // *Harvard Business Review*, March-April.
26. STARR, M.K. (1988) *Global Competitiveness: Getting The U.S. Back To The Track*. New York: W.W.Norton
27. ŠALČIUS, Algirdas. (1998) *Organizacijos valdymo pagrindai*. Vilniaus universitetas, Paskaitų konspektai, I dalis. Kaunas. .71 p.
28. PROBST, G., RAUB, S., ROMHARDT, K. (1999) *Managing Knowledge: Building Blocks for Success*, John Willey & Sons, Ltd, England. 360 p. ISBN 0-471-99768-4.
29. PABEDINSKAITĖ A. (2003) *Konkuravimo strategijos planavimas perdirbamuju medžiagu gamybos imonei* // *Žurnalo „Tiltai“ priedas* Nr. 13. Klaipėda: Klaipėdos universitetas.
30. PRAHALD, C. K., Hamel G. (1990) *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review, 79-91 p.
31. PORTER, M.E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
32. PORTER, M.E. (1985) *Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
33. PORTER, M. E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations* // New York: The Free Pres.
34. PUČĖTAITĖ, R. (2001) *Konkurencinio pranašumo kūrimas etikos priemonėmis: žmogiškųjų išteklių vadybos ypatumai Lietuvoje* // Vasiljevienė, N. (red.) *Dalykinė etika: pasaulinės tendencijos ir postsocialistinių šalių aktualijos*. Kaunas: VUKHF. 160-176 p.
35. TEECE, D .J. (1980) *Economics of Scope and The Scope of Enterprise*. Journal of Economic Behavior and Organization. 1, 223-247 p.
36. TEECE, D. (1983) *Toward an Economic Theory of the Multiproduct Firm*. Journal of Economic Behavior and Organization. 3(1), 38-63 p.

37. TEECE, D. J. (1986) *Profiting from Technological Innovation: Implications for Intergration, Collaboration, Licensing, and Public Policy*. Research Policy. 15, 285-305 p.
38. Tomer, J. F. (1987) *Organizational Capital: The Path to Higher Productivity and Well-Being*. New York: Praeger.
39. VASILIAUSKAS, A. (2004) *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija. 242-258 p.
40. WIGGINS, R. R. (1997) *Sustained Competitive Advantage: Temporal Dynamics and the Rarity of Persistent Superior Economic Performance*. Version presented at the Academy of Management 1997 Annual Meeting. BPS Division.
41. WILLIAMSON, O. E. (1975) *Markets and Hierarchies: Analysis and ANTITRUST Implications*. New York: The Free Press.
42. ВЕСНИНЬ В.Р. (1997) *Основы менеджмента*. Москва: Издательство „Триада, Лтд“. 352 p.
43. ГОНГЕРОВ, В.В. (1997) *В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала*. Москва: Московская типография No2. 55 p.
44. СПЕНСЕР, ЛАЙЛ М.; СПЕНСЕР САЙН М. (2005) *Компетенции at work*. Издательство: НІРРО. 384 p. ISBN 5-98293-066-0.
45. КАЗАНЦЕВА, А.К. (1999) *Высшее образование. Ощий менеджмент*. Москва: ИНФРА-М.
46. МЕСКОН, М., АЛЬБЕРТ, М., ХЕДОУРИ, Ф. (1994) *Основы менеджмента*. Москва: Дело, 1994. p. 359-382.
47. ТОМПСОН, А.А. мл. СТРИКЛЕНД, А.Дж. III. (2000) *Стратегический менеджментю* Москва: ИНФРА-М, p119-283
48. ТОМПСОН, А.А., СТРИКЛЕНД А.Дж. (1998) *Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Пер. С англ. М.: ЮНИТИ,*
49. ТРАВИН, В.В., ДЯТЛОВ, В.А. (1997) *Основы кадрового менеджмента*. Москва: Дело, 1997.
50. PROMETA (2004) *Компетенции ради развития [interaktyvus]. Основания для выбора модели компетенцій [žiūrėta 2006 m. lapkričio 16 d.]*. Prieiga per internetą: <<http://prometa.ru/projects/competence/5/1>>.
51. SOKOL, J. (2001) *Idealaus vadybininko portreta s [interaktyvus]. Vadovo pasaulis 2001 Nr. 9 // Informacinis portalas: Lietuvos ir užsienio naujienos; [žiūrėta 2007 m. vasario 10d.]*. Prieiga per internetą: <<http://www.vakarai.lt/article.php?id=35>>.
52. HR ZONE.NET (2004) *Remiantis Deivido Krilmano straipsniu „Оценивая людей по компетенциям „ Оценка персонала » [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. lapkričio 18 d.]*. Prieiga per internetą: <<http://www.hr-zone.net/index.php?mod=articles&go=show&id=365>>.
53. Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnyba (2003) *Kvalifikacijų analizes vadovas darbo rinkos mokymo paslaugoms tobulinti [interaktyvus]. Vilnius. [žiūrėta 2007 m vasario 18 d.]* Prieiga per internetą: <<http://www.darborinka.lt/mod/klasifikatorius/dokumentai/kval-analize.pdf>>.

PRIEDAI

1 PRIEDAS Kompetencijų tyrimo klausimynas.....	87
2 PRIEDAS Klausimyno atsakymų suvestinė (grupės vadovų ir vyr. specialistų sk.).....	92
3 PRIEDAS Klausimyno atsakymų suvestinė (skyriaus vadovų sk.).....	96
4 PRIEDAS Duomenų apie darbuotojus suvestinė (%)......	100
5 PRIEDAS Grupių ir skyrių vadovų turimų ir reikalingų kompetencijų aritmetiniai vidurkiai.....	102
6 PRIEDAS Grupių ir skyrių vadovų įvertinimų, kiek kompetencijos yra svarbios jų įmonės sėkmei, aritmetiniai vidurkiai.....	103
7 PRIEDAS Tirtų VĮ TKTI darbuotojų reikalingų ir turimų kompetencijų aritmetinių vidurkių suvestinė.....	104
8 PRIEDAS VĮ TKTI tirtų skyrių vadovų reikalingų ir turimų kompetencijų vertinimas.....	106
9 PRIEDAS Tirtų VĮ TKTI inžinieriaus pareigybėje dirbančių darbuotojų turimų ir reikalingų kompetencijų aritmetinių vidurkių suvestinė.....	108
10 PRIEDAS Tirtų TKTI darbuotojų turimų kompetencijų aritmetinių vidurkių suvestinė.....	110
11 PRIEDAS VĮ TKTI inžinierių, grupių ir skyrių vadovų turimų kompetencijų palyginamasis rangavimas pagal suvokiamą jų svarbą.....	111
12 PRIEDAS Tirtų grupių ir skyrių vadovų turimų kompetencijų koreliacijos rezultatai.....	112
13 PRIEDAS VĮ TKTI kelių tyrimų grupės inžinieriaus pareiginė instrukcija.....	113
14 PRIEDAS 248 įmonių ilgalaikiai konkurenciniai pranašumai.....	115

Kompetencijų tyrimo klausimynas

Vilniaus Universiteto Kauno humanitarinio fakulteto magistrantė Rasa Jazdauskienė atlieka tyrimą tema „Ilgalaikio konkurencinio pranašumo formavimas vystant darbuotojų kompetencijas“. Sutikdami užpildyti anketą (anketa anoniminė), Jūs dalyvausite apklausoje, kurios tikslas yra išsiaiškinti darbuotojų kompetencijų esamą ir reikalingą darbe lygį bei nustatyti darbuotojų kompetencijų reikšmingumą įmonės konkurencingumui.

Gautų duomenų pagrindu bus formuojamas inžinieriaus – vadovo kompetencijų portfelis.

Prašome įvertinti skalėje nuo 1 iki 7 (1- visai nesvarbu, 7- labai svarbu) pateiktas kompetencijas pagal svarbumą Jūsų darbe, bei įvertinkite savo individualias kompetencijas.

PROFESINĖ KOMPETENCIJA

Eil. Nr.	Kompetencija	Kompetencijos vertinimas pagal svarbą Jūsų darbe							Jūsų individualios kompetencijos vertinimas						
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
1	Išsamios pagrindinės žinios ir patirtis darbo srityje; (Gerai išmano ir sugeba dirbti tiesioginį darbą.)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
2	Darbo kompiuteriu įgūdžiai (Sugeba dirbti MS Word, Excel, Outlook ir kitomis pr., naudotis internetu)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
3	Anglų kalbos žinios (Sugeba komunikuoti, skaityti specialią literatūrą)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
4	Derybų įgūdžiai (Žino derybų taktikas ir jas veiksmingai naudoja, geba valdyti susitikimo su klientu procesą)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
5	Organizaciniai sugebėjimas; (Sugeba tinkamai organizuoti komandos ar grupės narius tinkamai atlikti turimą užduotį.)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
6	Prezentavimo įgūdžiai (Aiškiai ir įtikinamai pateikia informaciją, naudoja vizualias priemones)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
7	Produktų žinios (Žino produktų savybes ir privalumus, gali lyginti su analogais, suteikia specifinių žinių ir naujausių informaciją)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
8	Užsienio patirties žinojimas. (Susipažinęs su tokio darbo specifika užsienio šalyse,)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

ASMENINĖ KOMPETENCIJA - ORIENTACIJA Į TIKSLĄ

Eil. Nr.	Kompetencija	Kompetencijos vertinimas pagal svarbą Jūsų darbe							Jūsų individualios kompetencijos vertinimas						
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
1	Atkaklumas (Atkakliai mėgina pasiekti tikslą)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
2	Kruopštumas (Dėmesys užduoties tikslumui ir užbaigtumui)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
3	Lankstumas (Sugebėjimas keisti planus pagal situaciją)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
4	Novatoriškumas (Yra atviras naujoms idėjoms, netikėtumams, tobulina darbą išradingais pasiūlymais, aktyvus teigiamų progų ieškojimas ir veiksmai, viršijantys būtinybę)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
5	Orientacija į produktyvumą (Pastangos kurti ir naudoti išteklius, metodus bei procedūras efektyviausiu būdu)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
6	Rezultatų siekimas (Sugebėjimas susitelkti į rezultatą ir naudos/pelno gavimą)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
7	Savikontrolė (Emocinė kontrolė, streso sąlygomis leidžianti dirbti veiksmingai)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

ASMENINĖ KOMPETENCIJA - SAVĖS VYSTYMAS

Eil. Nr.	Kompetencija	Kompetencijos vertinimas pagal svarbą Jūsų darbe							Jūsų individualios kompetencijos vertinimas						
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
1	Analitinis mąstymas (Vertina situacijas, sėkmes ir nesėkmes, sugeba daryti logiškai pagrįstas išvadas)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
2	Gebėjimas mokytis (Greitai perpranta ir pritaiko informaciją, sampratas ir strategiją)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
3	Informacijos naudojimas (Ieško ir naudojami informacija darbo tobulinimui, dalijasi su kolegomis patirtimi)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
4	Planavimo įgūdžiai (Moka organizuoti savo darbo laiką)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
5	Savišvieta / Erudicija (Pastoviai tobulina savo žinias ir sugebėjimus)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

1 PRIEDAS (TĘSINYS)

6	Strateginis mąstymas (Sugeba užmegzti ir palaikyti ilgalaikius ryšius su klientais)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
7	Teigiamas aplinkos vertinimas (Naujų ir sudėtingų situacijų vertinimas kaip “progos”, o ne “pavojaus”)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

ASMENINĖ KOMPETENCIJA - ORIENTACIJA Į KOKYBĘ

Eil. Nr.	Kompetencija	Kompetencijos vertinimas pagal svarbą Jūsų darbe							Jūsų individualios kompetencijos vertinimas						
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
1	Bendravimo kultūra (Nedominuoja, nepertraukia, visada išklauso kitų nuomonės)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
2	Dėmesys organizacijos elgesio normoms ir vertybėms (Suvokia organizacijos politiką, procesus, normas ir juos palaiko, siekia atitikimo vertybėms)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
3	Išvaizda (Tvarkingas, sukelia malonaus žmogaus įspūdį)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
4	Kalbos kultūra (Kalbėdamas nevartoja žargono bei kalbos svetimybų)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
5	Mokėjimas prisitaikyti	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
6	Sąžiningumas (Nemeluoja ir prisipažįsta klydęs)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
7	Teigiamas savęs įsivaizdavimas (Pasitikėjimas savimi)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

SOCIALINĖ KOMPETENCIJA

Eil. Nr.	Kompetencija	Kompetencijos vertinimas pagal svarbą Jūsų darbe							Jūsų individualios kompetencijos vertinimas						
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
1	Kitų tobulinimas (Savo asmeniniu pavyzdžiu siekia padidinti kolegų produktyvumą juos instruodamas, sąmoningai stengiasi būti pavyzdžiu)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
2	Komandinis darbas (Savo žiniomis ir idėjomis dalijasi su bendradarbiais, išklauso kitų nuomones, siekia išspręsti problemas)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
3	Lojalumo siekis (Kitų motyvacijos skatinimas siekiant organizacijos tikslų)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
4	Mokėjimas prisitaikyti (veiksmingai bendrauja su įvairios patirties žmonėmis)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

1 PRIEDAS (TĖSINYS)

5	Racionalus įtikinėjimas (Argumentai grindžiami faktais)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
6	Savęs pateikimas (Sugebėjimas parodyti savo stipriąsias puses taip, kad suformuotų apie save teigiamą įspūdį.)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
7	Sugebėjimas išdėstyti savo nuomonę. (Nebijo turėti ir pareikšti savo nuomonę, sugeba ją argumentuoti.)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
8	Derybinis lankstumas. (Sugeba derybų metu išvengti kategoriškumą, nukreipia jas reikiama linkme.)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
9	Tarpasmeninis supratimas (Atsižvelgimas į kitų interesus ir rūpesčius, gebėjimas jausti kitų būsenas)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
10	Delegavimas (Sugeba paskirstyti darbą)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
11	Problemos analizė (Sugeba analizuoti ir ieškoti sprendimo iškilus problemai)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

Įvertinkite Jūsų įmonės sėkmę skalėje nuo 1 iki 7 (1- visai nesėkminga, 7- labai sėkminga).

Jūsų įmonės sėkmės vertinimas	1	2	3	4	5	6	7
-------------------------------	---	---	---	---	---	---	---

Įvertinkite, kiek žemiau pateiktos kompetencijos yra svarbios Jūsų įmonės sėkmingai veiklai, skalėje nuo 1 iki 7 (1- visai nesėkminga, 7- labai sėkminga).

kiek žemiau pateiktos kompetencijos yra svarbios Jūsų įmonės sėkmingai veiklai	1	2	3	4	5	6	7
Profesinės kompetencijos							
Asmeninės kompetencijos							
Socialinės kompetencijos							

DUOMENYS APIE DARBUOTOJĄ

Kiek laiko dirbate ŗi darbą?
<input type="checkbox"/> iki 2 metų
<input type="checkbox"/> 2-5 metus
<input type="checkbox"/> virš 5 metų
Koks Jūsų amžius?
<input type="checkbox"/> iki 30 metų
<input type="checkbox"/> 31- 50 metų
<input type="checkbox"/> virš 50 metų
Jūsų lytis?
<input type="checkbox"/> moteris
<input type="checkbox"/> vyras

Dėkojame už atsakymus!

Klausimyno atsakymų suvestinė (grupės vadovų ir vyr. specialistų sk.)**PROFESINĖ KOMPETENCIJA**
(grupės v. ir vyr. specialistų sk.)

Eil. Nr.	Kompetencija	Kompetencijos vertinimas pagal svarbą Jūsų darbe							Jūsų individualios kompetencijos vertinimas						
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
1	Išsamios pagrindinės žinios ir patirtis darbo srityje;			1			4	6				1	2	7	1
2	Darbo kompiuteriu įgūdžiai					3	2	6				2		7	2
3	Anglų kalbos žinios					4	5	2			1	4	1	5	
4	Derybų įgūdžiai				2	1	5	3		1	1		4	4	1
5	Organizaciniai sugebėjimas;			1		2	2	6			1		3	5	2
6	Prezentavimo įgūdžiai					4	3	4					4	6	1
7	Produktų žinios					4	3	4				1	3	5	2
8	Užsienio patirties žinojimas.					3	4	4				1	3	4	3

ASMENINĖ KOMPETENCIJA - ORIENTACIJA Į TIKSLĄ

	Kompetencija	Kompetencijos vertinimas pagal svarbą Jūsų darbe							Jūsų individualios kompetencijos vertinimas						
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
1	Atkaklumas					3	2	6				1		8	2
2	Kruopštumas						4	7			1		1	6	3
3	Lankstumas			1		1	3	6		1			1	6	3
4	Novatoriškumas					2	4	5				2	1	4	4
5	Orientacija į produktyvumą				1		5	5				1	1	7	2
6	Rezultatų siekimas					2	6	3				1	2	6	2
7	Savikontrolė			1	1		2	7				3		8	

ASMENINĖ KOMPETENCIJA - SAVĖS VYSTYMAS

Eil. Nr.	Kompetencija	Kompetencijos vertinimas pagal svarbą Jūsų darbe						Jūsų individualios kompetencijos vertinimas								
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
1	Analitinis mąstymas					1	5	5						1	6	4
2	Gebėjimas mokytis					1	3	7						2	7	2
3	Informacijos naudojimas					1	1	9						1	8	2
4	Planavimo įgūdžiai					1	3	7				1	2	7	1	
5	Savišvieta / Erudicija						4	7						2	7	2
6	Strateginis mąstymas			1		2	2	6			1	1			4	5
7	Teigiamas aplinkos vertinimas				1		5	5				1	1	5	4	

ASMENINĖ KOMPETENCIJA - ORIENTACIJA Į KOKYBĘ

Eil. Nr.	Kompetencija	Kompetencijos vertinimas pagal svarbą Jūsų darbe						Jūsų individualios kompetencijos vertinimas								
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
1	Bendravimo kultūra				2		3	6						1	5	5
2	Dėmesys organizacijos elgesio normoms ir vertybėms			1		2	4	4			1	1	2	3	4	
3	Išvaizda			1	1	3	2	4					2	6	3	
4	Kalbos kultūra				3		3	5				1	3	4	3	
5	Savarankiškumas				1	1	4	5						8	3	
6	Sąžiningumas				1	1	5	4							7	4
7	Teigiamas savęs įsivaizdavimas			1		2	3	5				2	1	7	1	

SOCIALINĖ KOMPETENCIJA

	Kompetencija	Kompetencijos vertinimas pagal svarbą Jūsų darbe						Jūsų individualios kompetencijos vertinimas								
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
1	Kitų tobulinimas				1	4	4	2						4	6	1
2	Komandinis darbas					1	5	5						1	5	5

2 PRIEDAS (TĘSINYS)

3	Lojalumo siekis				1	6	4				1		6	4
4	Mokėjimas prisitaikyti			1	1	5	4				1	1	5	4
5	Racionalus įtikinėjimas			1	2	3	5					2	7	2
6	Savęs pateikimas			1	4	3	3				1	2	7	1
7	Sugebėjimas išdėstyti savo nuomonę.				2	5	4					2	7	2
8	Derybinis lankstumas.		1		1	4	5					1	7	3
9	Tarpasmeninis supratimas		1		1	2	7					1	7	3
10	Delegavimas				1	4	6						7	4
11	Problemos analizė				1	6	4					2	7	2

Įvertinkite Jūsų įmonės sėkmę skalėje nuo 1 iki 7 (1- visai nesėkminga, 7- labai sėkminga)

Jūsų įmonės sėkmės vertinimas	1	2	3	4	5	6	7
Įmonės sėkmė				2	1	5	3

Įvertinkite, kiek žemiau pateiktos kompetencijos yra svarbios Jūsų įmonės sėkmingai veiklai, skalėje nuo 1 iki 7 (1- visai nesėkminga, 7- labai sėkminga).

Kiek žemiau pateiktos kompetencijos yra svarbios Jūsų įmonės sėkmingai veiklai	1	2	3	4	5	6	7
Profesinės kompetencijos					3	3	5
Asmeninės kompetencijos				2		8	1
Socialinės kompetencijos				1	3	6	1

DUOMENYS APIE DARBUOTOJĄ

Kiek laiko dirbate šį darbą?	
<input type="checkbox"/> iki 2 metų	1
<input type="checkbox"/> 2-5 metus	3
<input type="checkbox"/> virš 5 metų	7

2 PRIEDAS (TĘSINYS)

Koks Jūsų amžius?	
<input type="checkbox"/> iki 30 metų	6
<input type="checkbox"/> 31- 50 metų	4
<input type="checkbox"/> virš 50 metų	1
Jūsų lytis?	
<input type="checkbox"/> moteris	1
<input type="checkbox"/> vyras	10

Klausimyno atsakymų suvestinė (skyriaus vadovų sk.)**PROFESINĖ KOMPETENCIJA**
(skyriaus vadovų sk.)

Eil. Nr.	Kompetencija	Kompetencijos vertinimas pagal svarbą Jūsų darbe							Jūsų individualios kompetencijos vertinimas						
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
1	Išsamios pagrindinės žinios ir patirtis darbo srityje;				1	2	1	1				1	2	1	1
2	Darbo kompiuteriu įgūdžiai					1	1	3					2		3
3	Anglų kalbos žinios		1	1		2		1		1		1	2		1
4	Derybų įgūdžiai		1	2		1		1		2	1		2		
5	Organizaciniai sugebėjimas;				2		1	2			1		1	3	
6	Prezentavimo įgūdžiai				2		2	1				1	1	3	
7	Produktų žinios			1	1		2	1			1	1	1	2	
8	Užsienio patirties žinojimas.		1		1	2		1			1	2	1	1	

ASMENINĖ KOMPETENCIJA - ORIENTACIJA Į TIKSLĄ

	Kompetencija	Kompetencijos vertinimas pagal svarbą Jūsų darbe							Jūsų individualios kompetencijos vertinimas						
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
1	Atkaklumas				2	1	1	1				1	3		1
2	Kruopštumas						3	2					2	2	1
3	Lankstumas			1		2	1	1					3	1	1
4	Novatoriškumas		1			1	3						3	1	1
5	Orientacija į produktyvumą				1	2	1	1			1		1	2	1
6	Rezultatų siekimas					3	1	1		1			2	1	1
7	Savikontrolė					2	1	2					4	1	

3 PRIEDAS (TĘSINYS)

ASMENINĖ KOMPETENCIJA - SAVĖS VYSTYMAS

Eil. Nr.	Kompetencija	Kompetencijos vertinimas pagal svarbą Jūsų darbe							Jūsų individualios kompetencijos vertinimas						
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
1	Analitinis mąstymas			1		1	1	2				1	2	1	1
2	Gebėjimas mokytis		1			2	1	1				1	1	1	2
3	Informacijos naudojimas		1			1	2	1					2	1	2
4	Planavimo įgūdžiai			1		1	1	2					2	1	2
5	Savišvieta / Erudicija		1				3	1					1	3	1
6	Strateginis mąstymas		1			1	2	1				1	2	1	1
7	Teigiamas aplinkos vertinimas					4		1			1	1	1	1	1

ASMENINĖ KOMPETENCIJA - ORIENTACIJA Į KOKYBĘ

Eil. Nr.	Kompetencija	Kompetencijos vertinimas pagal svarbą Jūsų darbe							Jūsų individualios kompetencijos vertinimas						
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
1	Bendravimo kultūra		1		2		1	1			1		2	1	1
2	Dėmesys organizacijos elgesio normoms ir vertybėms					1	3	1				1		3	1
3	Išvaizda					2	2	1		1			1	2	1
4	Kalbos kultūra		1			2		2					2	1	2
5	Savarankiškumas		1			1	1	2					2	2	1
6	Sąžiningumas					2	1	2						3	2
7	Teigiamas savęs įsivaizdavimas		1		2			2		1		1	1	1	1

SOCIALINĖ KOMPETENCIJA

	Kompetencija	Kompetencijos vertinimas pagal svarbą Jūsų darbe							Jūsų individualios kompetencijos vertinimas						
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
1	Kitų tobulinimas		1			2	1	1		1		1	2	1	
2	Komandinis darbas				1	1	1	2				1	1	3	

3 PRIEDAS (TĘSINYS)

3	Lojalumo siekis				1	2	1	1				1	3	1	
4	Mokėjimas prisitaikyti					1	3	1			1		1	1	2
5	Racionalus įtikinėjimas					2	2	1				1	1	3	
6	Savęs pateikimas					1	2	2		1		1	1	2	
7	Sugebėjimas išdėstyti savo nuomonę.				1		2	2				1	1	2	1
8	Derybinis lankstumas.				1		2	2				1	2	2	
9	Tarpasmeninis supratimas		1	1	1	1		1				2	2		1
10	Delegavimas			1		1		3	1			1	2	1	
11	Problemos analizė				1		1	3				1	1	3	

Įvertinkite Jūsų įmonės sėkmę skalėje nuo 1 iki 7 (1- visai nesėkminga, 7- labai sėkminga)

Jūsų įmonės sėkmės vertinimas	1	2	3	4	5	6	7
Įmonės sėkmė				1	2		2

Įvertinkite, kiek žemiau pateiktos kompetencijos yra svarbios Jūsų įmonės sėkmingai veiklai, skalėje nuo 1 iki 7 (1- visai nesėkminga, 7- labai sėkminga).

Kiek žemiau pateiktos kompetencijos yra svarbios Jūsų įmonės sėkmingai veiklai	1	2	3	4	5	6	7
Profesinės kompetencijos					3	1	1
Asmeninės kompetencijos				1	3	1	
Socialinės kompetencijos				1	2	2	

DUOMENYS APIE DARBUOTOJĄ

Kiek laiko dirbate šį darbą?	
<input type="checkbox"/> iki 2 metų	1
<input type="checkbox"/> 2-5 metus	2
<input type="checkbox"/> virš 5 metų	2

3 PRIEDAS (TĘSINYS)

Koks Jūsų amžius?	
<input type="checkbox"/> iki 30 metų	2
<input type="checkbox"/> 31- 50 metų	2
<input type="checkbox"/> virš 50 metų	1
Jūsų lytis?	
<input type="checkbox"/> moteris	1
<input type="checkbox"/> vyras	4

Duomenų apie darbuotojus suvestinė (%)

Duomenų apie TKTI dirbančių inžinieriaus pareigybėje darbuotojus suvestinė.

DUOMENYS APIE DARBUOTOJĄ

Kiek laiko dirbate ši darbą?	% išraiška
<input type="checkbox"/> iki 2 metų	7
<input type="checkbox"/> 2-5 metus	21
<input type="checkbox"/> virš 5 metų	72
Koks Jūsų amžius?	
<input type="checkbox"/> iki 30 metų	59
<input type="checkbox"/> 31- 50 metų	29
<input type="checkbox"/> virš 50 metų	12
Jūsų lytis?	
<input type="checkbox"/> moteris	38
<input type="checkbox"/> vyras	62

Duomenų apie TKTI dirbančių grupės vadovo pareigybėje darbuotojus suvestinė.

DUOMENYS APIE DARBUOTOJĄ

Kiek laiko dirbate ši darbą?	% išraiška
<input type="checkbox"/> iki 2 metų	9.1
<input type="checkbox"/> 2-5 metus	27.3
<input type="checkbox"/> virš 5 metų	63.6
Koks Jūsų amžius?	
<input type="checkbox"/> iki 30 metų	54.5
<input type="checkbox"/> 31- 50 metų	36.4
<input type="checkbox"/> virš 50 metų	9.1
Jūsų lytis?	
<input type="checkbox"/> moteris	9.1
<input type="checkbox"/> vyras	90.9

4 PRIEDAS (TĘSINYS)

Duomenų apie TKTI dirbančių skyriaus vadovo pareigybėje darbuotojus suvestinė.

DUOMENYS APIE DARBUOTOJĄ

Kiek laiko dirbate ši darbą?	% išraiška
<input type="checkbox"/> iki 2 metų	20
<input type="checkbox"/> 2-5 metus	40
<input type="checkbox"/> virš 5 metų	40
Koks Jūsų amžius?	
<input type="checkbox"/> iki 30 metų	40
<input type="checkbox"/> 31- 50 metų	40
<input type="checkbox"/> virš 50 metų	20
Jūsų lytis?	
<input type="checkbox"/> moteris	20
<input type="checkbox"/> vyras	80

Grupių ir skyrių vadovų turimų ir reikalingų kompetencijų aritmetiniai vidurkiai

Eil. Nr.	Grupių ir skyrių vadovų turimų kompetencijų aritmetiniai vidurkiai			Grupių ir skyrių vadovams reikalingų kompetencijų aritmetiniai vidurkiai		
	Profesinių kompetencijų	Asmeninių kompetencijų	Socialinių kompetencijų	Profesinių kompetencijų	Asmeninių kompetencijų	Socialinių kompetencijų
1	5.63	6.48	6.0	5.5	6.41	6.0
2	6.63	7.0	7.0	5.62	6.43	6.55
3	6.63	6.62	6.27	6.13	6.48	5.9
4	6.0	6.43	6.55	6.38	6.09	6.0
5	6.25	6.19	6.18	5.88	6.0	5.91
6	5.25	4.95	5.73	4.63	5.24	6.0
7	6.25	6.38	5.73	5.88	6.05	6.36
8	6.88	6.67	6.82	5.88	6.0	6.0
9	6.75	6.51	6.82	5.25	5.81	5.73
10	4.88	4.91	4.27	4.63	5.09	5.73
11	5.13	6.43	5.82	5.88	6.0	6.18
12	4.25	5.29	4.09	3.88	5.13	4.82
13	4.75	5.24	5.45	5.88	5.62	5.45
14	6.88	6.95	6.91	5.5	6.81	6.09
15	5.63	5.86	6.09	5.63	3.90	3.55
16	4.25	3.85	5.82	3.75	4.24	3.27

Grupių ir skyrių vadovų įvertinimų, kiek kompetencijos yra svarbios jų įmonės sėkmei, aritmetiniai vidurkiai

Kiek žemiau pateiktos kompetencijos yra svarbios Jūsų įmonės sėkmingai veiklai	
Profesinės kompetencijos	6,0
Asmeninės kompetencijos	5,5
Socialinės kompetencijos	5,3
Bendras vidurkis	5,6

Tirtų TKTI darbuotojų reikalingų ir turimų kompetencijų aritmetinių vidurkių suvestinė

TKTI tirtų grupių vadovų ir vyr. specialistų reikalingų ir turimų kompetencijų vertinimas

Profesinės kompetencijos

	Reikalingos	Turimos
Išsamios pagrindinės žinios ir patirtis darbo srityje;	6.27	5.73
Darbo kompiuteriu įgūdžiai ;	6.27	5.82
Anglų kalbos žinios;	5.82	4.91
Derybų įgūdžiai;	5.82	5.09
Organizaciniai sugebėjimas;	6.09	5.64
Prezentavimo įgūdžiai;	6.00	5.73
Produktų žinios;	6.00	5.73
Užsienio patirties žinojimas.;	6.09	5.82

Asmeninės kompetencijos

Atkaklumas	6.27	6.00
Kruopštumas	6.64	5.91
Lankstumas	6.18	5.82
Novatoriškumas	6.27	5.91
Orientacija į produktyvumą	6.27	5.91
Rezultatų siekimas	6.09	5.82
Savikontrolė	6.18	5.45
Analitinis mąstymas	6.36	6.27
Gebėjimas mokytis	6.55	6.00
Informacijos naudojimas	6.73	6.09
Planavimo įgūdžiai	6.55	5.73
Savišvieta / Erudicija	6.64	6.00
Strateginis mąstymas	6.09	6.00
Teigiamas aplinkos vertinimas	6.27	6.09
Bendravimo kultūra	6.18	6.36
Dėmesys organizacijos elgesio normoms ir vertybėms	5.91	5.73
Išvaizda	5.64	6.09
Kalbos kultūra	5.91	5.82
Savarankiškumas	6.18	6.27
Sąžiningumas	6.09	6.36
Teigiamas savęs įsivaizdavimas	6.00	5.64

7 PRIEDAS (TĘSINYS)

Socialinės kompetencijos		
Kitų tobulinimas	5.64	5.73
Komandinis darbas	6.36	6.36
Lojalumo siekis	6.27	6.18
Mokėjimas prisitaikyti	6.09	6.09
Racionalus įtikinėjimas	6.09	6.00
Savęs pateikimas	5.73	5.73
Sugebėjimas išdėstyti savo nuomonę.	6.18	6.00
Derybinis lankstumas	6.09	6.18
Tarpasmeninis supratimas	6.27	6.18
Delegavimas	6.45	6.36
Problemos analizė	6.27	6.00

Kompetencijų įtaką įmonės sėkmei grupių vadovai ir vyr. specialistai įvertino: 5.82

TKTI tirtų skyrių vadovų reikalingų ir turimų kompetencijų vertinimas**Profesinės kompetencijos**

	Reikalingos	Turimos
Išsamios pagrindinės žinios ir patirtis darbo srityje;	5.40	5.40
Darbo kompiuteriu įgūdžiai ;	6.40	6.20
Anglų kalbos žinios;	4.40	4.60
Derybų įgūdžiai;	4.00	3.40
Organizaciniai sugebėjimas;	5.60	5.20
Prezentavimo įgūdžiai;	5.40	5.40
Produktų žinios;	5.20	4.80
Užsienio patirties žinojimas.;	4.60	4.40

Asmeninės kompetencijos

Atkaklumas	5.20	5.20
Kruopštumas	6.40	5.80
Lankstumas	5.20	5.60
Novatoriškumas	5.00	5.60
Orientacija į produktyvumą	5.40	5.40
Rezultatų siekimas	5.60	5.00
Savikontrolė	6.00	5.20
Analitinis mąstymas	5.60	5.40
Gebėjimas mokytis	5.00	5.80
Informacijos naudojimas	5.20	6.00
Planavimo įgūdžiai	5.60	6.00
Savišvieta / Erudicija	5.40	6.00
Strateginis mąstymas	5.20	5.40
Teigiamas aplinkos vertinimas	5.40	5.00
Bendravimo kultūra	4.60	5.20
Dėmesys organizacijos elgesio normoms ir vertybėms	6.00	5.80
Išvaizda	5.80	5.20
Kalbos kultūra	5.20	6.00
Savarankiškumas	5.40	5.80
Sąžiningumas	6.00	6.40
Teigiamas savęs įsivaizdavimas	4.80	4.80

Socialinės kompetencijos

Kitų tobulinimas	5.00	4.40
Komandinis darbas	5.80	5.40
Lojalumo siekis	5.40	5.00
Mokėjimas prisitaikyti	6.00	5.60
Racionalus įtikinėjimas	5.80	5.40
Savęs pateikimas	6.20	4.60
Sugebėjimas išdėstyti savo nuomonę.	6.00	5.60
Derybinis lankstumas	6.00	5.20
Tarpasmeninis supratimas	4.20	5.00
Delegavimas	5.80	4.20
Problemos analizė	6.20	5.40

Kompetencijų įtaką įmonės sėkmei skyrių vadovai įvertino: 5.60

Bendra kompetencijų įtakos įmonės sėkmei vertinimas – 5.71

Tirtų TKTI inžinieriaus pareigybėje dirbančių darbuotojų turimų ir reikalingų kompetencijų aritmetinių vidurkių suvestinė

TKTI tirtų darbuotojų turimų ir reikalingų kompetencijų vertinimas

Profesinės kompetencijos

	Turimos	Reikalingos
Derybų įgūdžiai	4.54	5.07
Užsienio patirties žinojimas.	5.17	5.37
Prezentavimo įgūdžiai	5.34	5.41
Produktų žinios	5.68	5.71
Anglų kalbos žinios	3.78	5.76
Darbo kompiuteriu įgūdžiai	5.29	5.93
Organizaciniai sugebėjimas;	5.51	6.05
Išsamios pagrindinės žinios ir patirtis darbo srityje;	5.44	6.32
Asmeninės kompetencijos		
Atkaklumas	4.22	5.29
Kruopštumas	5.95	6.17
Lankstumas	4.78	6.15
Novatoriškumas	6.12	6.2
Orientacija į produktyvumą	5.49	6.22
Rezultatų siekimas	6.2	6.15
Savikontrolė	5.76	6.41
Analitinis mąstymas	5.9	6.22
Gebėjimas mokytis	5.8	6.54
Informacijos naudojimas	5.88	6.04
Planavimo įgūdžiai	5.39	6.17
Savišvieta / Erudicija	5.05	6.12
Strateginis mąstymas	5.56	6.05
Teigiamas aplinkos vertinimas	6.2	5.9
Bendravimo kultūra	6.27	5.17
Dėmesys organizacijos elgesio normoms ir vertybėms	5.44	6.12
Išvaizda	5.51	6.24
Kalbos kultūra	5.83	5.54
Savarankiškumas	5.34	6.17
Sąžiningumas	6.49	6.22

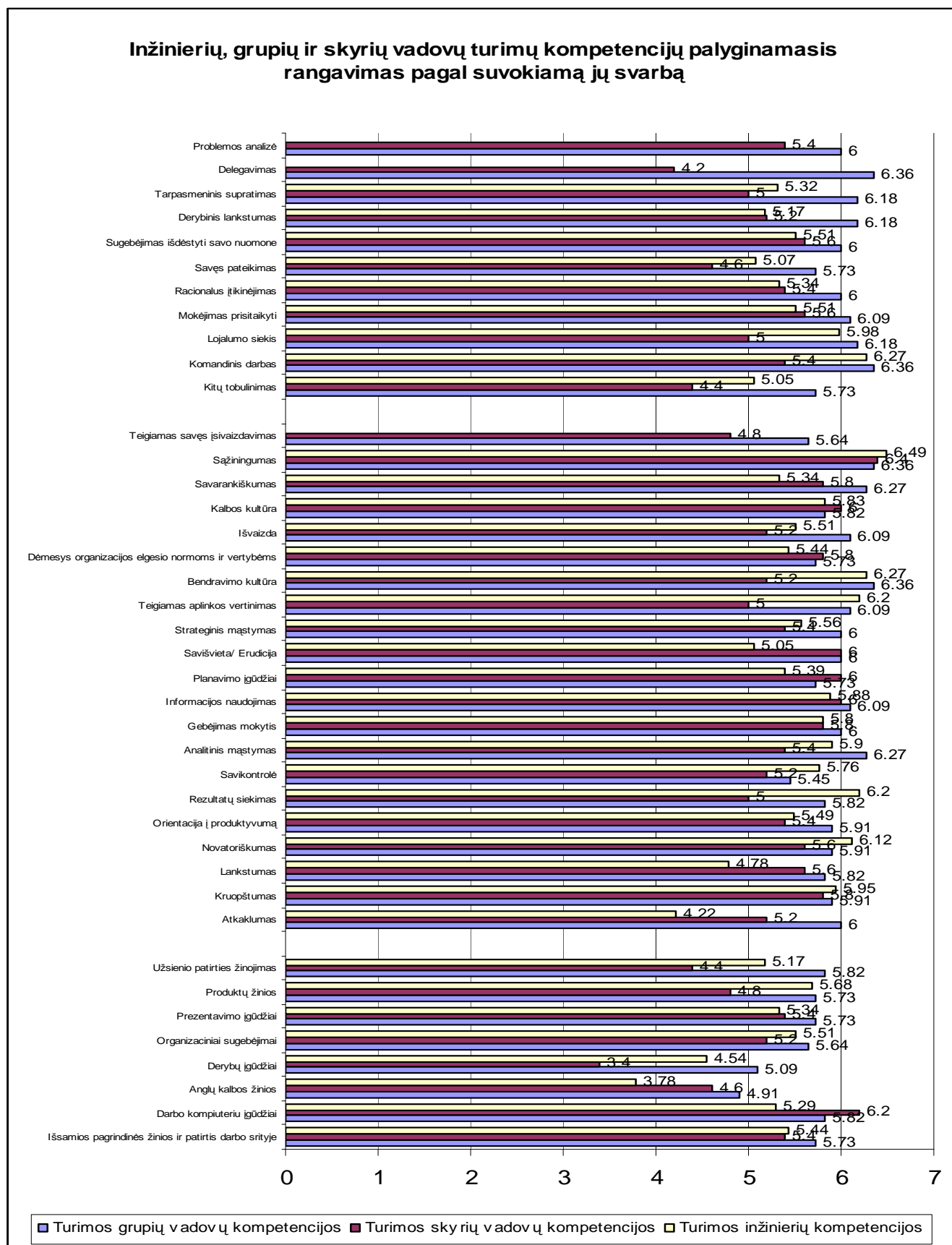
9 PRIEDAS (TĘSINYS)**Socialinės kompetencijos**

Kitų tobulinimas	5.05	4.85
Savęs pateikimas	5.07	6.22
Derybinis lankstumas.	5.17	5.34
Tarpasmeninis supratimas	5.32	5.61
Racionalus įtikinėjimas	5.34	5.59
Mokėjimas prisitaikyti	5.51	5.24
Sugebėjimas išdėstyti savo nuomonę.	5.51	6.56
Lojalumo siekis	5.98	5.95
Komandinis darbas	6.27	5.88

Tirtų TKTI darbuotojų turimų kompetencijų aritmetinių vidurkių suvestinė

KOMPETENCIJOS	Turimos grupių vadovų kompetencijos	Turimos skyrių vadovų kompetencijos	Turimos inžinierių kompetencijos	
Išsamios pagrindinės žinios ir patirtis darbo srityje	5.73	5.4	5.44	
Darbo kompiuteriu įgūdžiai	5.82	6.2	5.29	
Anglų kalbos žinios	4.91	4.6	3.78	
Derybų įgūdžiai	5.09	3.4	4.54	
Organizaciniai sugebėjimai	5.64	5.2	5.51	
Prezentavimo įgūdžiai	5.73	5.4	5.34	
Produktų žinios	5.73	4.8	5.68	
Užsienio patirties žinojimas	5.82	4.4	5.17	
Bendras aritmetinis vidurkis	5.559	4.925	5.094	5.193
Atkaklumas	6	5.2	4.22	
Kruopštumas	5.91	5.8	5.95	
Lankstumas	5.82	5.6	4.78	
Novatoriškumas	5.91	5.6	6.12	
Orientacija į produktyvumą	5.91	5.4	5.49	
Rezultatų siekimas	5.82	5	6.2	
Savikontrolė	5.45	5.2	5.76	
Analitinis mąstymas	6.27	5.4	5.9	
Gebėjimas mokytis	6	5.8	5.8	
Informacijos naudojimas	6.09	6	5.88	
Planavimo įgūdžiai	5.73	6	5.39	
Savišvieta/ Erudicija	6	6	5.05	
Strateginis mąstymas	6	5.4	5.56	
Teigiamas aplinkos vertinimas	6.09	5	6.2	
Bendravimo kultūra	6.36	5.2	6.27	
Dėmesys organizacijos elgesio normoms ir vertybėms	5.73	5.8	5.44	
Išvaizda	6.09	5.2	5.51	
Kalbos kultūra	5.82	6	5.83	
Savarankiškumas	6.27	5.8	5.34	
Sąžiningumas	6.36	6.4	6.49	
Teigiamas savęs įsivaizdavimas	5.64	4.8		
Bendras aritmetinis vidurkis	5.965	5.552	5.659	5.726
Kitų tobulinimas	5.73	4.4	5.05	
Komandinis darbas	6.36	5.4	6.27	
Lojalumo siekis	6.18	5	5.98	
Mokėjimas prisitaikyti	6.09	5.6	5.51	
Racionalus įtikinėjimas	6	5.4	5.34	
Savęs pateikimas	5.73	4.6	5.07	
Sugebėjimas išdėstyti savo nuomone	6	5.6	5.51	
Derybinis lankstumas	6.18	5.2	5.17	
Tarpasmeninis supratimas	6.18	5	5.32	
Delegavimas	6.36	4.2		
Problemos analizė	6	5.4		
Bendras aritmetinis vidurkis	6.0736	5.073	5.469	5.538
Bendras visų kompetencijų vidurkis	5.914	5.295	5.491	5.566

VI TKTI inžinierių, grupių ir skyrių vadovų turimų kompetencijų palyginamasis rangavimas pagal suvokiamą jų svarbą



Tirtų grupių ir skyrių vadovų turimų kompetencijų koreliacijos rezultatai

1.		2		3	
Profesinės kompetencijos	Asmeninės kompetencijos	Asmeninės kompetencijos	Socialinės kompetencijos	Profesinės kompetencijos	Socialinės kompetencijos
5.63	6.48	6.48	6	5.63	6
6.63	7	7	7	6.63	7
6.63	6.62	6.62	6.27	6.63	6.27
6	6.43	6.43	6.55	6	6.55
6.25	6.19	6.19	6.18	6.25	6.18
5.25	4.95	4.95	5.73	5.25	5.73
6.25	6.38	6.38	5.73	6.25	5.73
6.88	6.67	6.67	6.82	6.88	6.82
6.75	6.51	6.51	6.82	6.75	6.82
4.88	4.91	4.91	4.27	4.88	4.27
5.13	6.43	6.43	5.82	5.13	5.82
4.25	5.29	5.29	4.09	4.25	4.09
4.75	5.24	5.24	5.45	4.75	5.45
6.88	6.95	6.95	6.91	6.88	6.91
5.63	5.86	5.86	6.09	5.63	6.09
4.25	3.85	3.85	5.82	4.25	5.82
Kooreliacijos rezultatai	0.852		0.658		0.810

VI TKTI KELIŲ TYRIMŲ GRUPĖS INŽINIERIAUS PAREIGINĖ INSTRUKCIJA

P A T V I R T I N T A

VI TKTI direktoriaus

_____ įsakymu Nr. _____

(data)

VALSTYBĖS ĮMONĖS TRANSPORTO IR KELIŲ TYRIMO INSTITUTO
KELIŲ TYRIMŲ GRUPĖS INŽINIERIAUS**PAREIGINĖ INSTRUKCIJA NR.**

Darbuotojo vardas, pavardė	1 lapas iš 2
TADAS VAIČIULIONIS	Personalinis Nr.
I. BENDROJI DALIS	
<p>1. Kelių tyrimų grupės inžinierių skiria pareigoms, sudaro ir nutraukia darbo sutartį Lietuvos Respublikos darbo kodekso nustatyta tvarka, įmonės direktorius.</p> <p>2. Ši pareigybė yra Kelių tyrimų skyriaus sudėtyje. Kelių tyrimų grupės inžinierius yra pavaldus Kelių tyrimų grupės vadovui ir Kelių tyrimų skyriaus viršininkui.</p> <p>3. Kvalifikaciniai reikalavimai:</p> <p style="padding-left: 40px;">3.1. turėti aukštąjį universitetinį arba jam prilygintą išsilavinimą;</p> <p style="padding-left: 40px;">3.2. išmanyti Lietuvos Respublikos Konstituciją, Lietuvos Respublikos įstatymus, norminius aktus, techninę dokumentaciją, projektavimo sistemas ir metodus, metodinius nurodymus, instrukcijas, apskaitą ir atskaitomybę;</p> <p>3.3. turėti darbo organizavimo pagrindus;</p> <p>3.4. mokėti užsienio kalbą (anglų-privaloma), dirbti kompiuteriu; vairuoti automobilį (B, C, E kategorijos-privalumas)</p> <p style="padding-left: 40px;">3.5. žinoti darbo analizės būdus, išradimų įdiegimo pagrindus;</p> <p style="padding-left: 40px;">3.6. žinoti įmonės veiklos struktūrą, darbo specifiką ir pobūdį, darbuotojų apmokėjimo ir skatinimo sąlygas;</p> <p>3.7. žinoti darbuotojų saugą ir sveikatą darbe, priešgaisrinės saugos reikalavimus;</p> <p style="padding-left: 40px;">3.8. būti iniciatyviam, pareigingam, kūrybingam, gebėti bendrauti, kelti kvalifikaciją.</p>	
II. PAREIGOS	
<p>4. Kelių tyrimų grupės inžinierius:</p> <p>4.1. atlieka valstybinės ir vietinės reikšmės kelių techninę inventorizaciją, matuoja ir analizuoja kelio dangos konstrukcijos stipruminius, kokybinius ir geometrinius parametrus;</p> <p>4.2. užtikrina, kad rengiami darbai būtų aukšto techninio lygio, atitiktų techninių užduočių, standartų, darbuotojų saugos ir sveikatos bei gamybos technologijos reikalavimus;</p> <p>4.3. nagrinėja ir analizuoja gaunamą techninę dokumentaciją, ją naudoja tyrimo darbuose;</p> <p>4.4. diegia priemones gamybai tobulinti ir kompiuterizuoti;</p> <p>4.5. dalyvauja seminarų, pasitarimų, paskaitų, ekskursijų, parodų organizavimo darbe, įmonės pasiekimų ir išleidžiamų darbų reklamoje;</p> <p>4.6. rengia informacinę medžiagą;</p> <p>4.7. nepažeidžia įmonės vidaus darbo tvarkos taisyklių;</p>	

4.8. vykdo kitus įmonės vadovybės pavedimus, susijusius su Kelių tyrimų grupės ir jo darbine veikla.

III. TEISĖS

5. Kelių tyrimų grupės inžinierius turi teisę:

- 5.1. nepradėti tyrinėjimo - projektavimo darbų kol nėra reikalingų duomenų ir techninės medžiagos ar neapčiuoti principiniai projektiniai sprendimai;
- 5.2. pateikti savo išvadas ir pasiūlymus projekto įgyvendinimui;
- 5.3. nesutikti su oponentų nuomone ir techniškai apginti atliktą projektą (darbą);
- 5.4. dalyvauti ir pareikšti savo mintis diegiant projektą į gamybą;
- 5.5. reikalauti, kad būtų vykdomi projektinės - sąmatinės dokumentacijos reikalavimai;
- 5.6. kontroliuoti, kad nebūtų nukrypstama nuo norminių aktų nurodymų, o esant jų pažeidimams, juos taisyti ir pranešti Kelių tyrimų skyriaus viršininkui;
- 5.7. kopijuoti dokumentus, jeigu tai nėra įmonės komercinė paslaptis;
- 5.8. naudotis įmonės archyvine medžiaga, bibliotekos paslaugomis, kompiuteriniu informaciniu fondu;

IV. ATSAKOMYBĖ

6. Kelių tyrimų grupės inžinierius atsako už:

- 6.1. ataskaitinių duomenų teisingumą ir jų pateikimą laiku;
- 6.2. darbo atitikimą standartų, techninių sąlygų, saugos darbe reikalavimams;
- 6.3. pateiktų sprendimų teisingumą ir kokybę;
- 6.4. patiktų užduočių paslapties išsaugojimą;
- 6.5. saugą darbe, priešgaisrinę saugą.

248 įmonių ilgalaikiai konkurenciniai pranašumai

Ilgalaikis konkurencinis pranašumas	Aukštų technologijų įmonės (vnt.)	Paslaugų įmonės (vnt.)	Kitos įmonės (vnt.)	Viso (vnt.)
Aukštos kokybės prekių/paslaugų gamintojo įvaizdis	26	50	9	85
Vartotojų aptarnavimas / techninis palaikymas	23	40	15	78
Prekės ženklo žinomumas / pastebima pozicija	8	42	21	71
Kvalifikuoti vadybininkai ir inžineriniai-techniniai darbuotojai	17	43	5	65
Maži gamybos kaštai	17	15	21	53
Finansiniai ištekliai	11	26	14	51
Orientacija į vartotoją / atgalinis ryšys / rinkos tyrimai	13	26	9	48
Prekės linijos plotis	11	33	13	47
Techninis pirmavimas	30	7	9	46
Didelis patenkintų klientų skaičius	19	22	4	45
Rinkos segmentavimas	7	22	16	45
Prekės charakteristikos / diferenciacija	12	15	10	37
Nepertraukiamas prekių/paslaugų atnaujinimas	12	17	6	35
Rinkos dalis	12	14	9	35
Prekybos tarpininkų dydis/išsidėstymas	10	11	13	34
Žema kaina / vertingas pasiūlymas	6	20	6	32
Verslo išmanymas	2	25	4	31
Pionierius/ankstyvas žaidėjas rinkoje	11	11	6	28
Efektyvi lanksti gamyba/adaptavimasis prie klientų poreikių	4	17	4	25
Efektyvus pardavimo personalas	10	9	4	23
Bendri marketingo įgūdžiai	7	9	7	23
Bendra vizija/kultūra	5	13	4	2
Strateginiai tikslai	6	7	9	22
Žinoma, įtakinga motininė kompanija	7	7	6	20
Vieta	0	10	10	20
Efektyvi reklama/įvaizdis	5	6	6	17
Imlumas/iniciatyva	3	3	5	11
Geras veiksmų koordinavimas	3	2	5	10
Tyrimai ir vystymas	8	2	0	10
Trumpalaikis planavimas	2	1	5	8
Gerai santykiai su paskirstymo kanalo dalyviais	2	4	1	7
Kiti	6	20	5	31
Viso konkurencinių pranašumų	315	539	281	1135
Įmonių skaičius	68	113	67	248
Vidutinis konkurencinių pranašumų vienoje įmonėje skaičius	4,63	4,77	4,19	4,58

Šaltinis: AAKER, D.A. Managing Assets and Skills: The Key To A Sustainable Competitive Advantage. California Management Review, 31, 2, 1989.