

## VADOVŲ VADYBINIAI GEBĖJIMAI: GALIMYBIŲ IR APRIBOJIMŲ ANALIZĖ

Jonas Pacevičius, Jolanta Kekytė

Šiaulių universitetas

### Anotacija

Straipsnyje pateikiami empirinio tyrimo duomenys, atskleidžiantys vadovų vadybinių kompetencijų struktūrą, grupinius ir individualius skirtumus. Įvertinami ir analizuojami vadovų vadybinių kompetencijų privalumai ir trūkumai. Analizuojama vadybinių kompetencijų priklausomybė nuo lyties, darbo stažo, išsilavinimo pobūdžio ir lygio. Duodama lyginamoji vadovų savęs vertinimo ir jų pavaldinių įvertinimų analizė ir aptariamos galimos skirtingo vertinimo priežastys. Parodomas naudoto testo galimybės ir privalumai kryptingai ir racionaliai organizuojant vadovaujančio personalo mokymus organizacijose.

**Pagrindiniai žodžiai:** vadovavimas, vadovų kompetencijos, įvertinimas, gebėjimų ugdymo poreikiai.

### Įvadas

Vadybinės veiklos efektyvumo tyrimai rodo, kad jis iš esmės yra nulemtas vadovų vadybinių kompetencijų. Vadybinė veikla vadovo asmenybei kelia specifinius reikalavimus: įvairiapusių žinių, sugebėjimo realiai įvertinti esamą padėtį, matyti vystymosi perspektyvą, mokėjimo įtikinti jam pavaldžius darbuotojus, kad išskelti tikslai yra prasmingi, realūs ir pasiekiami ir kt. Taigi, vadovas gali atlikti savo misiją tik tuomet, jei jis turi tam būtinų specifinių savybių.

Lietuvoje atlikti tyrimai atskleidė, kad vadovų ir vadybininkų kompetencijai, jos įvertinimui ir ugdymui, skiriama nepakankamai dėmesio. Ūkio ministerijos inicijuotas tyrimas „Smulkiojo ir vidutinio ūmonių verslo sąlygos“ (1998) parodė, kad svarbiausi organizacijos veiklos sėkmę lemiantys veiksniai susiję su valdymo personalo kompetencija.

Siekdamas kūrybiškai interpretuoti R. Bleike ir J. Mouton pasiūlytą „Vadovo tinklelio“ modelį, kurį sudaro dvi dimensijos – rūpinimasis žmonėmis ir rūpinimasis darbo rezultatais, A. Seilius (1998) siūlo jį papildyti trečia dimensija – vadovo **kompetencija**, dėl kurios vadovas, siekdamas organizacijos ir darbuotojų nuolatinio tobulėjimo, gali manipuluoti tiek rūpinimosi gamyba, tiek ir rūpinimosi žmogumi principais.

Nūdienėje sparčiai besikeičiančioje organizacinėje aplinkoje vadovų kompetencija tampa vienu svarbiausių veiksnių, darančių įtaką organizacijos veiklos efektyvumui. Todėl kiekviena organizacija, siekdama konkurencingumo, turėtų rūpintis vadovų kompetencijos ugdymu. Vadybos gebėjimų ugdymo sistemos kūrimas organizacijoje turėtų būti laikomas vienu iš svarbiausių personalo valdymo proceso dalių, kuriai reikia skirti ypatingą dėmesį, norint išsiaiškinti, kaip vadovams reikėtų tobulėti.

**Tyrimo tikslas:** Įvertinti vadovų vadybinius gebėjimus, pasiremiant jų pačių ir jų pavaldinių nuomone, išsiaiškinti šių gebėjimų ugdymo kryptis ir perspektyvas.

**Tyrimo objektas:** Mažeikių rajono savivaldybės administracijos padalinių vadovų vadybiniai gebėjimai ir jų ugdymo kryptys.

**Tyrimo metodai:** M. Woodcock ir D. Francis (1982) parengtas testas, skirtas vadybininkų vadybinių gebėjimų bei šių gebėjimų ugdymo galimybių savianalizei. Šio testo lietuvišką versiją parengė A. Baležentis (2006). Testą sudaro 11 skalių (110 teiginių). Čia pateikiamo straipsnio autoriai parengė ir panaudojo šiame tyrime perpus trumpesnę (55 teiginiai) testo variantą ir modifikavo jį turėdami tikslą įvertinti vadovų pavaldinių akimis. Darbe panaudoti statistiniai duomenų apdorojimo metodai, taikant *SPSS* ir *Microsoft Office Excel* kompiuterines programas, loginė duomenų analizė, apibendrinimas.

### Vadybinių kompetencijų samprata ir modeliai

Vadybinė kompetencija – tai profesinių žinių, gebėjimų ir įgūdžių derinys bei sugebėjimas juos pritaikyti, atsižvelgiant į darbo aplinkos reikalavimus. Apskritai *kompetencijos* sąvoka dažnai vartojama kaip žinių ar *gebėjimų* sinonimas, todėl tiek akademinėje literatūroje, tiek kasdienėse diskusijose ji paprastai vartojama gebėjimams apibūdinti. Traktuojant šią sąvoką griežčiau, manoma, jog tam, kad žmogų būtų galima vadinti kompetentingu, jam neužtenka turėti tam tikrų įgūdžių, žinių ir gebėjimų. Reikia, kad jis sugebėtų juos *pritaikyti* konkrečioms aplinkybėms.

Vadovas turi gebėti atlikti darbą taip, kaip reikalauja esama situacija. Šiame straipsnyje *kompetencijų ir gebėjimų* sąvokos bus vartojamos lygiagrečiai.

Vadybinės kompetencijos samprata nagrinėtina dviem požiūriais: 1) funkcinio analitiniu, akcentuojant veiklos rezultatus, 2) asmeninių charakteristikų, pabrėžiant asmens charakteristikas (bruožus, žinias, įgūdžius, požiūrius ir motyvus), akcentuojant jų priežastinius ryšius su rezultatyviu darbu. Pastaruoju požiūriu ypač remiasi JAV mokslininkai (Petkevičiūtė, Kaminskytė, 2003).

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

Kompetencijų struktūriniai modeliai gali būti panaudoti verbuojant, atrenkant, vertinant vadovus, teikiant grįžtamąjį ryšį:

- kompetencija grindžiant darbuotojų verbavimą ir atranką, daroma prielaida, kad praities elgesys gali padėti numatyti elgesį ateityje panašių situacijų metu;
- kompetencijomis remiamasi vertinant darbo atlikimą, siekiant nustatyti vadybinio personalo ugdymo poreikį pagal kompetencijų sąrašus;
- kompetenciją įvertinanti kompensavimo sistema dažnai taikoma atlyginimų struktūroje, ir gali būti susieta su tam tikromis atlyginimo dalimis – pagrindiniu ir kintamu atlyginimu.

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

Sukurti ir praktikoje taikomi įvairūs vadovų kompetencijos modeliai. Amerikietis R. E. Bojac siūlo empirinį vadovo kompetencijos modelį, sukurtą remiantis įvairių JAV įmonių praktika (Sokol, 2001). Šį modelį sudaro šeši „asmeninės kompetencijos blokai“: 1) Tikslas ir veiksmai, 2) Lyderystė, 3) Žmogiškųjų išteklių valdymas, 4) Vadovavimas pavaldiniams, 5) Dėmesys kitiems, 6) Specializuotos žinios. Kiekvienas blokas apima keletą dalinių kompetencijos charakteristikų.

Suintensyvėjus emocinio intelekto tyrimams, tapo populiarūs kompetencijos modeliai, paremti šia

konceptija (Pacevičius, 2000; 2005). Vienas populiariausių yra D. Goleman'o (2003) emocinės kompetencijos modelis. Jame išskiriamos trys faktorių grupės: 1) emociniai įgūdžiai, 2) kognityviniai įgūdžiai, 3) elgesio įgūdžiai. Kiekvieną jų sudaro dalinės emocijų ir jausmų išgyvenimo, suvokimo, atpažinimo, valdymo, verbalinio ir neverbalinio elgesio kompetencijos, vadinamos gebėjmais ir įgūdžiais.

E. Payton (2000) vadovo socialinės-psichologinės kompetencijos struktūrą modeliuoja išskirdamas tris stambias faktorių ir įgūdžių grupes: 1) *Intrapersonaliniai faktoriai* (savęs vertinimas, nuostatos į save ir aplinkinius, asmenybės tipas); 2) *Interpersonaliniai įgūdžiai* (socialinė percepcija, klausymosi įgūdžiai, verbalinio elgesio įgūdžiai, neverbalinio elgesio įgūdžiai, grįžtamojo ryšio užmezgimo įgūdžiai); 3) *Įgūdžiai, turintys įtakos veiklai komandoje* (lyderavimo savybės, konfliktų sprendimo įgūdžiai, savikontrolės laipsnis, taktiškumas, problemų sprendimo įgūdžiai).

Šie ir kiti plačiai paplitę vadybinės kompetencijos modeliai neapima visų vadybinės veiklos niuansų, nėra tobuli ir todėl kritikuojami. Esminiai kritikos aspektai yra tokie:

1. Dauguma kompetencijos modelių yra statiški.
2. Aprašo tik pamatuojamus elgsenos ir vadybos praktikos aspektus ir visiškai netinka apibūdinti vadovų nuomonėms ar kūrybai. Gerų vadybininkų veikloje apstu humoro, įtakos, kūrybos, vaizduotės, o jiems įvertinti priemonių nėra. Vadybos mokslas neskiria dėmesio šioms savybėms, kurios sudaro *vadybos meną*. Taigi, šie kompetencijos modeliai neparodo gyvenimo sudėtingumo ir spalvingumo.
3. Kompetencijos tyrimai sutelkti į dabartį, nenurodyta, kokių kompetencijos sudedamųjų dalių reikės vėliau, pasikeitus aplinkybėms.
4. Požiūris į vadybą kompetencijos požiūriu pagrįstas pačių vadybininkų supratimu apie savo veiklą. Modeliai yra pagrįsti informacija, gauta iš pačių vadovų. Vadinasi, į geros praktikos normatyvų aprašus gali būti įtraukta nemažai subjektyvių, kartais intuityvių, atsiktinių elgsenos elementų.
5. Kompetencijos modeliuose nėra takoskyros tarp aprašomųjų ir nurodomųjų metodų. Pavyzdžiui, modelis, pagrįstas funkcinės realios veiklos analize, yra aprašomasis, tačiau kartu jis nustato veiklos standartus – vadinasi, yra nurodomasis (Petkevičiūtė, Kaminskytė, 2003).

Vis tik praktikoje, susidūrus su būtinybe įvertinti svarbiausias veikiančio ar būsimo vadovo kompetencijas, tenka remtis bent kiek nusistovėjusiais kom-

petencijų modeliais. Daugelyje modelių akcentuojami trys vadovo kompetencijų struktūriniai blokai: 1) *Konceptualus* (apgalvoti problemų sprendimai, mąstymo racionalumas bei permanentiškumas, dėmesio, atminties ypatumai, pažinimo įgūdžiai, intuicija, kūrybiškumas ir t. t.); 2) *Techninis ir technologinis* (darbinės veiklos srities specialios žinios ir sugebėjimai: procesai ir technologijos, rinka ir konkurentai, gamyba ir aptarnavimas ir pan.); 3) *Tarpasmeninis* (žodinis bendravimas, empatija, klausymo įgūdžiai, sugebėjimas palaikyti ilgalaikius sėkmingus tarpasmeninius ryšius) (Baležentis, 2006).

Šiame tyrime remsimės trijų struktūrinių blokų modeliu, pasiūlytu dviejų amerikiečių, vadybos konsultantų M. Woodcock ir D. O'Francis (1982). Šį modelį sudaro 11 vadovo gebėjimų, susietų į tris blokus, vadinamus *asmenybine, socialine, profesine* kompetencijomis. Jeigu šie gebėjimai nėra pakankamai išvystyti, tai tampa esminiu kliuviniu vadybinei veiklai. Autoriai išskiria keletą vadybinių gebėjimų stokos situacijų ir jas apibūdina kaip vadybinio darbo efektyvumo apribojimus:

1. *Nepakankamas gebėjimas valdytis.* Vadovų darbe dažnai lydi jaudulys ir stresai, todėl kiekvienas vadybininkas turi sugebėti atrasti savyje unikalų ir neįkainojamų savybių tam, kad nuolat palaikytų darbingumą. Yra vadovų, kurie rizikuoja savo sveikata, eikvodami energiją stresams, jaudinimuisi ir darbo rūpesčiams. Tie vadovai, kurie nesugeba tinkamai atsipalaiduoti, ne iki galo išnaudoja savo laiką, energiją, nesugeba susidoroti su stresais, atsirandančiais vadovo gyvenime, *jie yra apriboti nesugebėjimo valdyti savęs.*
2. *Neaiškios asmeninės vertybės.* Iš vadovų kasdien reikalaujama sprendimų, pagrįstų jų asmeninėmis vertybėmis ir principais. Jei vadovas neturi aiškios asmeninių vertybių sistemos, jam trūks pagrindų sprendimams priimti, dėl to jie aplinkiniams atrodo nepagrįsti. Šiuolaikinė sėkmingo valdymo koncepcija orientuota į efektyvumą, darbuotojų potencialo realizavimą ir didėjančią pasirengimą naujovėms. Vadovai, kurių pagrindiniai asmeniniai principai neaiškūs ir kurie neturi jų pastovių arba tie, kurių vertybės neatitinka laikmečio, yra *apriboti neaiškių asmeninių vertybių.*
3. *Neaiškūs asmeniniai tikslai.* Vadovai turi įtakos savo darbinio ir asmeninio gyvenimo eigai, įvertindami turimas galimybes ir išrinkdami vienas ar kitas alternatyvas. Vadovas gali nesugebėti nusistatyti tikslų, gali siekti nepasiekiamų arba nepageidau-

jamų tikslų, taip pat tikslų, kurie nesutampa su dabartim. Dažnai neįvertinami alternatyvūs variantai, dėl to prarandamos svarbios galimybės, o nereikšmingiems dalykams skiriamas visas laikas ir jėgos. Panašūs vadovai paprastai sunkiai pasiekia sėkmę ir nesugeba įvertinti kitų sėkmės, kadangi jie yra *apriboti asmeninių tikslų neaiškumo.*

4. *Poreikio vystyti savo asmenybę praradimas.* Vadovai geba pasiekti pastebimų laimėjimų tobulindami save, tačiau yra tokių, kurie nesugeba peržengti silpnųjų ir stengtis tobulėti. Jie nepakankamai dinamiški. Linkę išvengti aštrių situacijų, leidžia užslėptiems gebėjimams taip ir likti neišvystytiems, nesinaudoja prigimtinė nuojauta. Jų darbinis gyvenimas tampa rutina, tuo daugiau, kuo dažniau jie savisaugos tikslais išmeta iš savo veiklos riziką. Tokie vadovai yra apriboti *sustojusiu asmenybės vystymusi.*
5. *Problemų sprendimo įgūdžių nepakankamumas.* Kvalifikuotas problemų sprendimas savaime yra vadovavimo įgūdis. Kai kurie vadovai negali metodiškai ir racionaliai dirbti sprenddami problemas ir pasiekti kokybiškų sprendimų. Jiems dažnai sunku organizuoti susirinkimus problemai spręsti, tikslams nustatyti, informacijai apdoroti, planavimui ir kontrolei. Problemos, kurių neišsprendžia greitai ir energingai, kaupiasi ir trukdo mąstymui ir vadovo veiksmams. Tokie vadovai yra apriboti *gebėjimų problemoms spręsti trūkumo.*
6. *Nepakankamas kūrybiškumas.* Dažnai nepakankamai išvystyti vadovo gebėjimai kūrybiškai priimti sprendimus ir gabumai inovacijoms. Vadovas su santykinai žemu išradingumu retai iškelia naujus tikslus, nesugeba priversti kitų būti kūrybiškų ir panaudoti naujus darbo metodus. Panašūs vadovai dažniausiai nežino išradingumo didinimo metodų arba juos tiesiog išjuokia kaip nerimtus ir paviršutiniškus. Išradingumas reikalauja pasiruošimo kovoti su kliūtimis ir nesėkmėmis. Vadovas, nenorintis eksperimentuoti, rizikuoti arba išlaikyti kūrybiškumą darbe, nežiūrint į sunkumus, yra apribotas *kūrybiškumo trūkumo.*
7. *Nepakankamas gebėjimas daryti įtaką aplinkiniams.* Vadovams nuolat būtina paveikti tuos, kurie jiems tiesiogiai nėra pavaldūs. Tačiau kai kurie vadovai nesugeba gauti reikalingo palaikymo ar dalyvavimo,

- todėl negali aprūpinti resursais, reikalingais sėkmei. Jie linkę kaltinti kitus, kad tie jų neišsiklauso, o lygius pagal rangą tuo, kad nelaiko jų pakankamai įtakingais. Vadovas, kuris nėra pakankamai reiklus, nesukuria sąveikos su aplinkiniais, kurio gebėjimas išreikšti save ir klausyti kitų nepakankamai išvystytas yra apribotas *nemokėjimo daryti įtakos aplinkiniams*.
8. *Nepakankamos vadybos žinios*. Kol vadovai rimtai neįvertins savo darbo efektyvumo, jiems nepavyks išgauti iš pavaldinių gerų darbo rezultatų. Vadovams, nesugebantiems susikurti savų valdymo metodų, trūksta sugebėjimo suprantamai juos paaiškinti. Paprastai jie nesistengia užmegzti grįžtamojo ryšio, nesugeba sudominti savo pavaldinių tam, kad išsiskirtų iš kitų; jiems ypač sunku duoti nurodymus. Vadovai, nepakankamai suprantantys pavaldinių motyvaciją, ir tie, kurių vadovavimo stilius jau pasenęs ir neatitinka dabarties sąlygų, neetiškas arba nehumaniškas, apriboti *nepakankamo vadovavimo darbo esmės supratimo*.
  9. *Silpni vadovavimo įgūdžiai*. Sėkmingam žmonių ir resursų valdymui reikalinga daug įgūdžių, kuriuos ir galima pavadinti sugebėjimu vadovauti. Darbo laiko švaistymas ir darbo metodų neefektyvumas padaro taip, kad žmonės jaučia nepasitenkinimą savimi ir dirba blogiau nei gali. Tokių grupių viduje paprastai blogai apibrėžtos rolės, švaistūniška darbo organizacija, o tarpusavio santykiai blogi. Čia mažai kas pripažįsta vadovo įnašą, o moralinė grupės būklė greitai prastėja. Vadovas, nesugebantis pasiekti praktiškų rezultatų iš savo pavaldinių, yra apribotas *gebėjimo vadovauti trūkumo*.
  10. *Nepakankami mokymo gebėjimai*. Beveik kiekvienas vadovas kartkartėmis būna mokytoju. Nevystydamas šito gebėjimo, vadovas negali pakelti darbuotojų galimybių iki reikiamo lygio ir padėti jiems tobulinti save. Darbuotojų apmokymo reikalavimai nebūna aiškiai nustatyti ir nebelieka laiko savęs tobulinimui. Žmonės dažnai dirba neturėdami grįžtamojo ryšio su vadovu, o jo įvertinimai ir rekomendacijos formalūs. Vadovas, kuriam trūksta gebėjimo ir noro padėti kitiems vystytis, yra apribotas *nemokėjimo mokytis*.
  11. *Žemi kolektyvo formavimo ir ugdymo gebėjimai*. Norėdami pasiekti rezultatų, dauguma vadovų turi susivienyti su kitais, išnaudotųjų gabumus. Tačiau pagal paplitusią vadovo rolės supratimą jis gali nieko nedaryti, kad paskatintų visos grupės arba jos narių augimą. Kada vadovui nepavyksta paversti grupės kvalifikuotu ir rezultatyviu kolektyvu, jos darbas paprastai būna lydimas sunkumų arba neduoda reikiamų rezultatų. Kai nesudaromas reikalingas grupės klimatas arba efektyvūs darbo mechanizmai, sakome, kad vadovą riboja žemas sugebėjimas *formuoti grupę*.
  12. Tiek šio modelio autorių, tiek ir kitų nuomone, ne visi iš 11 aprašytų gebėjimų vienodai svarbūs atskirai paimtoje vadybinėje situacijoje. Daugumą jų itin svarbia vadovo savybe laiko sugebėjimą valdyti save, nes tai sudaro palankesnes sąlygas objektyviau vertinti situacijas ir daryti *racionalius* sprendimus.

### Tyrimo metodas

Tyrimas atliktas naudojant M. Woodcock ir D. Francis (1982) parengtą žodinių testą, skirtą vadybininkų vadybinių gebėjimų bei galimybių savianalizėi. Lietuvišką testo versiją parengė A. \_0Baležentis (2006). Testą sudaro 11 skalių (110 teiginių): A – gebėjimas valdyti save; B – asmeninių vertybių sistemos aiškumas; C – asmeninių tikslų aiškumas; D – nuolatinį asmenybės vystymąsį; E – gebėjimas spręsti problemas; F – kūrybiškumas ir inovacijų vadyba; G – gebėjimas daryti įtaką aplinkiniams; H – šiuolaikinės vadybos žinios; I – gebėjimas vadovauti. J – gebėjimas mokyti ir lavinti pavaldinius; K – gebėjimas formuoti ir ugdyti darbo grupę.

Kiekvieną iš šių skalių sudaro dešimt teiginių. A, B, C, D skalės skirtos įvertinti *asmenybinius* vadovų gebėjimus; G, I, J, K skalės – *socialinius* gebėjimus; E, F, H skalės – *profesinius* vadovų gebėjimus. Testas leidžia įvertinti: 1) vadovų vadybinių gebėjimų privalumus ir silpnybes; 2) vadovų *grupės* poreikius ugdyti vadybinius gebėjimus; 3) vadovų *individualius* poreikius ugdyti vadybinius gebėjimus.

Šio tyrimo autoriai parengė sutrumpintą testo variantą (55 teiginiai, 11 skalių), kuris buvo skirtas vadovų kompetencijoms jų pavaldinių akimis įvertinti. Lyginamoji vadovų ir pavaldinių analizė vadovų grupėje buvo vykdoma paliekant atsakymus tik į tuos pačius 55 teiginius. Sutrumpintame variante, skirtingai pavaldiniams, buvo pakeista teiginių formuluočių, pavyzdžiui, teiginys vadovams skirtingame variante „Aš sugebu efektyviai spręsti problemas“ buvo reformuluotas į teiginį „Mano vadovas sugeba efektyviai spręsti problemas“. Tai buvo padaryta su visais 55 teiginiais.

Poreikis ugdyti gebėjimus buvo nustatomas analizuojant vadovų gebėjimus ir surandant pagrindinius apribojimus. Analizuojant rezultatus, kiekvienai

iš 11 skalių suteikiama vieta arba rangas ir atvirkštinis rangas. Atvirkštinis rangas nurodo svarbiausius vadovo apribojimus ir reikalingiausias gebėjimų formavimo kryptis.

Tyrimo rezultatų patikimumui pagrįsti, pasitelkus sutrumpintą testo variantą, buvo atlikta vadovų pavaldinių apklausa. Testo rezultatai buvo vertinami pagal aukščiau minėtas skales. Kiekvieną skalę sudaro 5 teiginiai. Pavaldinių tyrimo rezultatai, palyginus juos su vadovų apklausos rezultatais, leidžia nustatyti: 1) vadovų vadybinių gebėjimų privalumus ir silpnybes pavaldinių akimis; 2) kaip vadybinius gebėjimus vertina patys vadovai ir kaip tuos pačius vadybinius gebėjimus vertina jų pavaldiniai.

Tyrimo duomenys buvo analizuojami atsižvelgiant į vadovų lytį, amžių, išsilavinimą, vadybinio darbo stažą, vadybinių žinių tobulinimo poreikį.

Tyrimo rezultatai buvo apdoroti *SPSS* ir *Microsoft Office Excel* programomis. Dviejų grupių požymių vidurkių skirtumo statistiniam patikimumui įvertinti taikytas *Sjudento t* kriterijus nepriklausomoms imtims.

**Tiriamieji.** Tyrime dalyvavo 82 respondentai: 25 Mažeikių rajono savivaldybės administracijos padalinių vadovai (13 moterų, 12 vyrų) ir 57 Mažeikių rajono savivaldybės administracijos padalinių darbuo-

tojai (pavaldiniai) (43 moterų, 14 vyrų). Vadovų amžius – nuo 29 iki 70 metų (vidurkis – 44 metai), 56 proc. (14) vadovų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 36 proc. (9) vadovai turi magistro kvalifikacinį laipsnį, kiti 8 proc. (2) – turi neuniversitetinių studijų baigimo diplomą. 84 proc. (21) vadovų nurodė, kad jų išsilavinimas nėra vadybinis. Visi 25 respondentai vadovai nurodė, kad norėtų tobulinti savo vadybines kompetencijas. Visų vadovų bendras vadybinio darbo stažas sutampa su vadybinio darbo stažu Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje. 52 proc. (13) vadovų darbo stažas savivaldybėje yra iki 9 metų, kitų – didesnis nei 10 m. Pavaldinių amžiaus vidurkis – 43 metai, 56 proc. (32) savivaldybės administracijoje dirba iki 9 metų, kiti – daugiau nei 10 metų. 61 proc. (35) pavaldinių nurodė turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą.

### Rezultatai

1 lentelėje pateikti visos vadovų grupės testinio tyrimo rezultatai. Lentelėje pateikti testo rezultatų absoliutus dydžiai ir jų ranginės vietos. Pagal tyrimo metodiką, pirmos trys tiesioginio rangavimo vietos rodo vadovų privalumus, o atvirkštinio rangavimo pirmos trys vietos žymi jų silpnybes.

1 lentelė

#### Vadovų vadybinių gebėjimų bei augimo galimybių įvertinimo rezultatai /n=25/

Testo skalės	Testo rezultatas	Rangas	Atvirkštinis rangas
A. Gebėjimas valdyti save	134	11	1
B. Asmenines vertybių sistemos aiškumas	164	7	5
C. Asmeninių tikslų aiškumas	183	1	11
D. Nuolatinis asmenybės vystymasis	168	6	6
E. Gebėjimas spręsti problemas	153	9	3
F. Kūrybiškumas ir inovacijų vadyba	142	10	2
G. Gebėjimas daryti įtaką aplinkiniams	174	4	8
H. Šiuolaikinės vadybos žinios	169	5	7
I. Gebėjimas vadovauti	158	8	4
J. Gebėjimas mokyti ir lavinti pavaldinius	175	3	9
K. Gebėjimas formuoti ir ugdyti darbo grupę	180	2	10

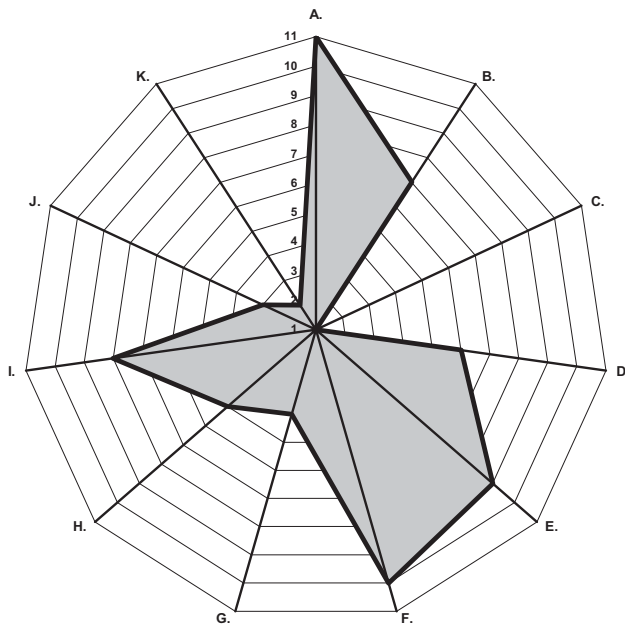
Kaip matome, ištirta vadovų grupė yra stipri šiais aspektais: 1) gebėjimu kelti sau aiškius asmeninius ir darbo tikslus /C skalė/, 2) gebėjimu formuoti ir ugdyti darbo kolektyvus, grupes ir komandas /K skalė/ 3) gebėjimu mokyti ir lavinti pavaldinius /J skalė/. Vadovai silpni yra šiais aspektais: 1) nepakankamu gebėjimu valdyti save, t. y. savo energiją, stresus, emocijas /A skalė/; 2) nepakankamu gebėjimu diegti inovacijas ir kūrybiškai spręsti problemas /F skalė/; 3) nepakankamu gebėjimu greitai ir efektyviai spręsti iškilusias problemas /E skalė/. Bendra tendencija tokia: analizuojamos grupės vadovai jaučiasi

stiprūs savo socialiniais gebėjimais, ir silpni savo profesiniais gebėjimais. Pastarųjų gebėjimų identifikavimas žymi vadovų mokymosi poreikių ugdymo kryptis, kurias iliustruoja 1 paveikslas. Šie duomenys gali būti svarbūs tiriamos organizacijos vadovams, siekiantiems kryptingai organizuoti vadovaujančio personalo mokymus bei kitais būdais stiprinti organizacijos vadybinį potencialą.

Kitas svarbus analizės aspektas – vadybinių gebėjimų *lyčių* skirtumai. Tikėtina, kad lyties nulemti asmenybiniai skirtumai gali atsispindėti ir vadybiniuose gebėjimuose. 2 lentelėje pateikti duomenys rodo,

kad 9 iš 11 skalių vyrų rezultatai aukštesni, o trijose iš jų skirtumas statistiškai reikšmingas. Vadovai vyrai gerokai lenkia vadoves moteris B skalėje („Vertybių asmenines sistemos aiškumas“) ( $p < 0,001$ ), I skalėje („Gebėjimas mokyti ir lavinti pavaldinius“) ( $p < 0,001$ ) ir J skalėje („Gebėjimas vadovauti“) ( $p < 0,05$ ). Vyrai taip pat nežymiai lenkia moteris pagal vieną svarbesnių rodiklių – „Gebėjimą valdyti save“. Šis skirtumas nėra reikšmingas. Moterys nežymiai aukščiau save

vertina pagal dvi skales: „Asmeninių tikslų aiškumas“ ir „Kūrybiškumas ir inovacijų vadyba“. Šie rezultatai gali padėti organizacijos vadovams diferencijuoti žvelgti į vadovų ir vadovių poreikius stiprinant jų vadybines kompetencijas. Šiuos poreikius aiškiau iliustruoja 2 paveikslas. Rezultatai taip pat gali žymėti bendrą tendenciją, pasireiškiančią būtent vyrų poreikiu savyje matyti stipriau išreikštus vadybinius gebėjimus.



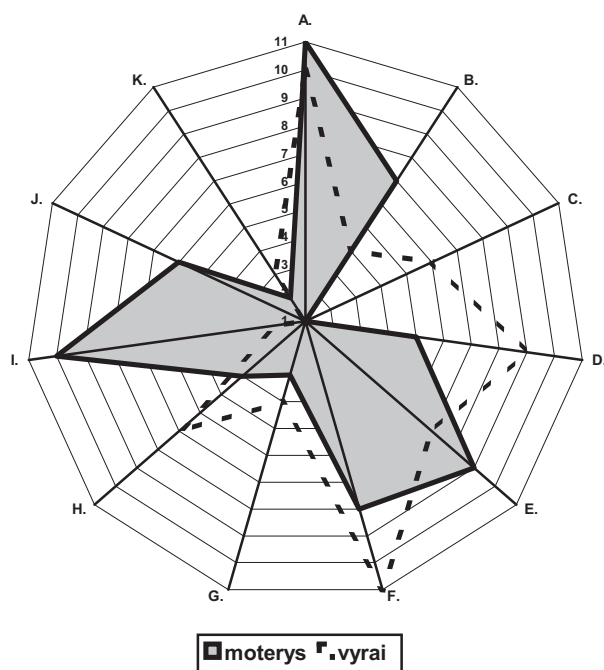
1 pav. Vadovų mokymosi poreikio profiliai

2 lentelė

Moterų ir vyrų vadybinių gebėjimų palyginimas  
/Sjudento t kriterijus/

Skalės /gebėjimai/	Moterys N=13		Vyrai N=12		t	p
	vidurkis	standartinis nuokrypis	vidurkis	standartinis nuokrypis		
Asmenybiniai gebėjimai						
A. Gebėjimas valdyti save	5,00	2,42	5,75	1,22	-0,97	0,17
B. Asmeninės vertybių sistemos aiškumas	6,08	2,18	7,08	1,56	<b>-5,10</b>	<b>0,00</b>
C. Asmeninių tikslų aiškumas	7,62	1,56	7,00	1,81	0,69	0,25
D. Nuolatinis asmenybės vystymasis	6,69	1,75	6,75	1,66	-0,09	0,47
Profesiniai gebėjimai						
E. Gebėjimas spręsti problemas	5,46	3,26	6,83	2,21	-1,22	0,12
F. Kūrybiškumas ir inovacijų vadyba	5,92	2,14	5,42	1,98	0,60	0,28
H. Šiuolaikinės vadybos žinios	6,69	2,78	6,83	1,90	-0,15	0,44
Socialiniai gebėjimai						
G. Gebėjimas daryti įtaką aplinkiniams	6,85	2,61	7,08	2,35	-0,23	0,41
I. Gebėjimas vadovauti	5,15	2,34	7,58	1,16	<b>-3,24</b>	<b>0,00</b>
J. Gebėjimas mokyti ir lavinti pavaldinius	6,38	1,89	7,67	1,44	<b>-1,91</b>	<b>0,03</b>
K. Gebėjimas formuoti ir ugdyti darbo grupę	7,08	1,80	7,33	1,72	-0,35	0,36

Pastaba: t ir p reikšmė paryškinta, kai  $p < 0,05$



2 pav. Vadovų vyrų ir vadovių moterų mokymosi poreikių profiliai

3 lentelė

**Vadovų, turinčių skirtingą vadybinio darbo stažą, vadybinių gebėjimų palyginimas**  
/Sjudento t kriterijus/

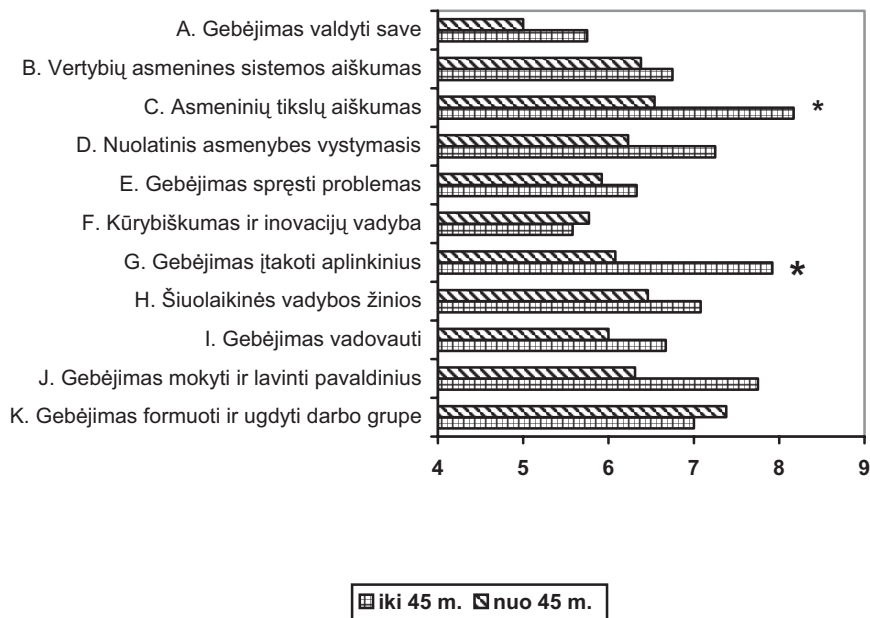
Skalės /gebėjimai/	Stažas iki 9 metų N=12		Stažas nuo 9 metų N=12		t	p
	vidurkis	standartinis nuokrypis	vidurkis	standartinis nuo- krypis		
Asmenybiniai gebėjimai						
A. Gebėjimas valdyti save	5,33	1,83	5,50	2,15	-0,21	0,42
B. Asmeninės vertybių sistemos aiškumas	7,00	1,86	6,25	2,05	0,94	0,18
C. Asmeninių tikslų aiškumas	7,17	2,04	7,50	1,38	-0,46	0,32
D. Nuolatinis asmenybės vystyma- sis	6,67	2,31	6,67	0,78	0,00	0,50
Profesiniai gebėjimai						
E. Gebėjimas spręsti problemas	6,25	2,90	6,08	3,00	0,14	0,44
F. Kūrybiškumas ir inovacijų vady- ba	5,25	2,63	6,17	1,27	-1,09	0,14
H. Šiuolaikinės vadybos žinios	7,58	1,98	6,25	2,42	1,47	0,08
Socialiniai gebėjimai						
G. Gebėjimas daryti įtaką aplinki- niams	6,83	2,48	6,92	2,54	-0,09	0,47
I. Gebėjimas vadovauti	6,58	1,31	6,33	2,81	0,28	0,39
J. Gebėjimas mokyti ir lavinti paval- dinius	7,33	1,72	6,75	1,91	0,78	0,22
K. Gebėjimas formuoti ir ugdyti darbo grupę	7,17	1,99	7,33	1,56	0,22	0,41

Yra tyrimų (Argyle, 1996), akcentuojančių vadybinių gebėjimų priklausomybę nuo vadybinio darbo stažo. Natūralu tikėtis, kad su patirtimi įgijama vadovavimo patirtis gali formuoti pozityvesnį vadovo „savęs matymą“, tačiau iš 3 lentelėje pateiktų duo-

menų matome, kad, statistiškai reikšmingų skirtumų tarp skirtingą stažą turinčių vadovų negauta. Bendros tentencijos, atspindėtos t reikšmių ženkle, rodo, kad mažesnį stažą turintieji save vertina nežymiai pozityviau. Tai geriau matyti socialinių gebėjimų (I, J, K) skalėse, taip pat H skalėje – „Šiuolaikinės vadybos

žinios“. Šios tendencijos patvirtina analizuojant vadybinių gebėjimų priklausomybę nuo vadovų amžiaus (žr.3 pav.). Matome, kad jaunesnių nei 45 metų vadovų testiniai rezultatai 9 iš 11 skalių yra aukštesni nei vyresnių jų kolegų, o dviejose skalėse (C ir G) skirtumas statistiškai reikšmingas ( $p < 0,05$ ). Visą tai rodo didesnę jaunesnių vadovų pasitikėjimą savo va-

dybiniais gebėjimais, tačiau lieka neaišku, kiek jis adekvatus realioms jų darbo reikalavimams ir jų pasiekimams. Šie rezultatai taip pat gali patvirtinti mintį, kad ne tiek amžius, kiek kiti veiksniai, pavyzdžiui, asmenybinės prielaidos, specialus išsilavinimas ir nuolatinis mokymasis, yra svarbesni formuojantis vadybinėms kompetencijoms.

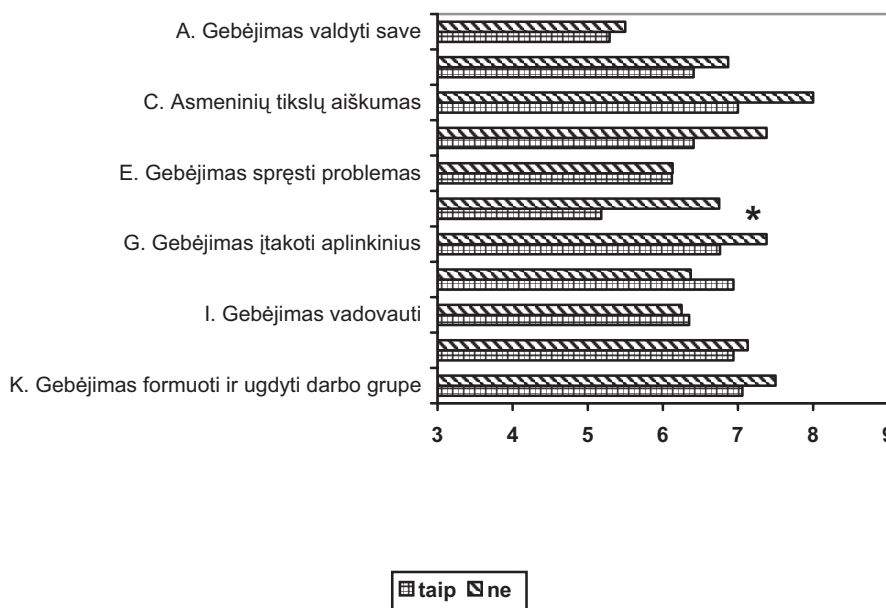


\* –  $p < 0,05$

3 pav. Skirtingo amžiaus vadovų grupių vadybinių gebėjimų palyginimas

4 paveiksle pateikti dviejų grupių vadovų, skirtingai atsakiusių į klausimą *Ar esate išklauseš vadybinio darbo mokymo kursą?*, duomenys. Įdomu pastebėti, kadnet 9 skalėse iš 11 vadovų, į šį klausimą atsakiusių neigiamai, rezultatai aukštesni už tų, kurie į šį klausimą atsakė teigiamai, o F – skalėje („Kūrybiškumas ir inovacijų vadyba“) šis skirtumas statis-

tiškai reikšmingas ( $p = 0,024$ ). Tikėtina, kad tai gali būti susiję su neadekvačia savo vadybinių gebėjimų vertinimo saviverte: vadovai, turintys ją paaukštintą, nemato būtinybės lankyti vadybos kursų, o tie, kurie juos lanko, nemano, kad jų vadybiniai gebėjimai yra pakankamai aukšti, ir tai tampa papildoma motyvacija mokytis.



\* –  $p < 0,05$

4 pav. Vadovų, išklauseusių ir neišklauseusių vadybinio darbo mokymo kursą, gebėjimų palyginimas



**Vadovų savęs vertinimų ir jų pavaldinių įvertinimų lyginamoji analizė**  
/Sjudento t kriterijus/

Skalės /gebėjimai/	Pavaldiniai N=57		Vadovai N=25		t	p
	vidurkis	standartinis nuokrypis	vidurkis	standartinis nuokrypis		
Asmenybiniai gebėjimai						
A. Gebėjimas valdyti save	3,35	1,29	2,88	1,05	1,60	0,06
B. Asmeninės vertybių sistemos aiškumas	2,84	1,37	3,96	0,79	<b>-3,81</b>	<b>0,00</b>
C. Asmeninių tikslų aiškumas	2,95	1,46	4,04	0,89	<b>-3,45</b>	<b>0,00</b>
D. Nuolatinis asmenybės vystymasis	2,58	1,22	3,48	0,96	<b>-3,27</b>	<b>0,00</b>
Profesiniai gebėjimai						
E. Gebėjimas spręsti problemas	3,00	1,81	2,68	1,65	0,76	0,23
F. Kūrybiškumas ir inovacijų vadyba	2,11	1,21	2,88	0,97	<b>-2,81</b>	<b>0,00</b>
H. Šiuolaikinės vadybos žinios	3,30	1,41	3,84	1,11	<b>-1,70</b>	<b>0,05</b>
Socialiniai gebėjimai						
G. Gebėjimas daryti įtaką aplinkiniams	3,72	1,22	3,32	1,31	1,34	0,09
I. Gebėjimas vadovauti	3,40	1,47	2,72	1,17	<b>2,04</b>	<b>0,02</b>
J. Gebėjimas mokyti ir lavinti pavaldinius	3,28	1,51	3,56	1,08	-0,84	0,20
K. Gebėjimas formuoti ir ugdyti darbo grupę	3,09	1,61	3,72	0,94	<b>-1,82</b>	<b>0,04</b>

Pastaba: t ir p reikšmė paryškinta, kai  $p < 0,05$

4 lentelėje pateikti duomenys apie vadovų savęs vertinimo ir jų pavaldinių įvertinimo skirtumus. Matome, kad 7 iš 11 skalių šie skirtumai yra statistiškai reikšmingi. Beveik visais atvejais, išskyrus vieną (I skalė „Gebėjimas vadovauti“), vadovai savo vadybinius gebėjimus vertina geriau nei pavaldiniai. Visa tai rodo, kad planuojant vadovaujančio personalo vadybinius mokymus, negalima apsiriboti tik vadovų nuomone apie save, būtina atsižvelgti ir į vadovams pavaldžių žmonių vertinimus. Be to, svarbu, kad pavaldinių vertinimai turi gana ryškų individualų pobūdį. Tai atsispindi pavaldinių vertinimų standartinio nuokrypio rodikliuose, kuris visose skalėse yra žymiai aukštesnis nei vadovų savęs vertimuose. Būtina atsižvelgti į tai, kad pavaldinių vertinimuose gaunama informacija gali atspindėti tiek „objektyvų“ savo vadovo matymą, tiek ir asmeninius (emocinius) santykius su juo. Jeigu tie santykiai neigiami, tyrėjas turės analizuoti ne tiek vadovo vadybinių gebėjimų vertinimą, kiek pavaldinių psichinės gynybos sukeltų emocinių reakcijų pasekmes.

Praktinė atlikto tyrimo nauda yra ta, kad gavus vadovų grupinių gebėjimų bei galimybių rezultatus, galima sudaryti gebėjimų bei mokymo poreikių profilį, kurie gali padėti racionaliai sudaryti srautines mokymo, ypač kvalifikacijos kėlimo, programas ir

racionaliai panaudoti mokymo laiką. Labai svarbu, kad organizacija sudarytų sąlygas ir patys darbuotojai būtų motyvuoti ištraukti į nuolatinio mokymosi ir gebėjimų lygio kėlimo procesą.

### Išvados

1. Tyrimas, atlikus Mažeikių rajono savivaldybės administracijos padalinių vadovų ir jų pavaldinių testavimą ir apklausą, atskleidė vadovų vadybinių gebėjimų privalumus ir silpnybes. Vadovai jaučiasi *stipriūs* savo socialiniais gebėjimais: gebėjimu kelti sau aiškius asmeninius ir darbo tikslus; gebėjimu formuoti ir ugdyti darbo kolektyvus, grupes ir komandas; gebėjimu mokyti ir lavinti pavaldinius, tačiau *silpni* savo profesiniais gebėjimais: nepakankamu gebėjimu valdyti save, t. y. savo energiją, stresus, emocijas; nepakankamu gebėjimu diegti inovacijas ir kūrybiškai spręsti problemas; nepakankamu gebėjimu greitai ir efektyviai spręsti iškilusias problemas.
2. Vadovų silpnybių identifikavimas žymi vadovų mokymosi poreikių ugdymo kryptis. Šie duomenys gali būti svarbūs tiriamos organizacijos vadovams, siekiantiems kryptingai organizuoti vadovaujančio personalo mokymus bei kitais

būdais stiprinti vadybinių organizacijos potencialą.

3. Vadybinių gebėjimų lyčių skirtumų analizė parodė, kad vadovai-vyrai save vertina gerokai aukščiau, nei moterys. Vyrai ypač ryškiai lenkia moteris pagal šias skales: „Asmeninės vertybių sistemos aiškumas“, „Gebėjimas mokyti ir lavinti pavaldinius“ ir „Gebėjimas vadovauti“. Šie rezultatai gali padėti organizacijos vadovams diferencijuotai žvelgti į vadovų ir vadovių poreikius stiprinant jų vadybines kompetencijas.
4. Statistiškai reikšmingų skirtumų tarp skirtingą stažą turinčių vadovų vadybinių kompetencijų negauta. Tačiau išryškėjo bendra tendencija, kad jaunesni ir turintys mažesnę vadybinio darbo stažą save vertina nežymiai pozityviau.
5. Tyrimas atskleidė vadovų savęs vertinimo ir pavaldinių vadovų įvertinimo ryškius skirtumus: gauta, kad vadovai savo vadybinius gebėjimus vertina gerokai geriau nei pavaldiniai. 7 iš 11 skalių šie skirtumai yra statistiškai reikšmingi. Tai rodo, kad planuojant vadovaujančio personalo vadybinius mokymus, negalima apsiriboti tik vadovų nuomone apie save. Būtina atsižvelgti ir į vadovams pavaldžių žmonių vertinimus.

## Literatūra

1. Argyle, M. (1996). *Social skills*. Companion Encyclopedia of Psychology. 1.
2. Baležentis, A. (2006). Vadybinių gebėjimų ir jų ugdymo poreikių analizė. *Personalo vadyba*. 1, p. 9–17.
3. Goleman, D. (2003). *Emocinis intelektas*. Vilnius: Presvika.
4. Pacevičius, J. (2000). Mokytojo socialinė-psichologinė kompetencija: struktūra ir formavimo būdai. *Pradinis ugdymas žengiant į III tūkstantmetį: I tarptautinės mokslinės-metodinės konferencijos medžiaga*. Šiauliai.
5. Pacevičius, J. (2005). Emocinis intelektas kaip profesinės veiklos efektyvumo faktorius. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 6, p. 284–287.
6. Payton, E. (2000). Teacher Competency: What Administrators Can Do. *Education*. 8.
7. Petkevičiūtė N., Kaminskytė E. (2003). Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. *Pinigų studijos*. 1, 65-80.
8. Seilius, A. (1998). Vadovo trijų matavimų vartavimo koncepcijos link. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: VDU. 7, p. 159–170.
9. Sokol, J. (2001). Idealaus vadybininko portretas. *Vadovo pasaulis*. 9, p. 4–10.
10. Woodcock, M., Fancis, D. (1982). *The unblocked manager. A practical guide to self development*. Vildwood House.

J. Pacevičius, J. Kekytė

## Managerial Competences of Heads: the Analysis of Possibilities and Limitations

### Summary

Managerial competences and possibilities of heads of departments have been analyzed. The goal of the research is to analyze the personal, social and professional, evaluate the tendencies and prospects of competence developing.

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

M. Woodcock's and D. Francis's (1982) test for the assessment of the manager's abilities, possibilities and limitations have been used. The results of the research shows that the main faults or the weak aspects' of heads are as

follows: insufficient ability of self-control; insufficient creativity; insufficient skills of problem-solving; weak skills of leadership; obscurity of the individual virtues system. It was estimated by the research that the municipality subdivision leaders should orient towards the development of communication clarity and accuracy, perform a self-analysis of the professional activity, and develop the ability of problem-solving. The profiles of the abilities training needs of a group of leaders may be applied while organizing the stream programs of education, especially qualification refreshment, thus rationally using the teaching time and finances.

**Keywords:** leader, managerial competences, skills, evaluation, training needs.