

VILNIAUS UNIVERSITETAS
Ekonomikos fakultetas
Vadybos katedra

DANUTA DISKIENĖ

**VADOVŲ VADYBINĖS KOMPETENCIJOS:
BŪKLĖ IR PERSPEKTYVOS**

**Habilitacijos procedūrai
teikiamų mokslo darbų apžvalga**

Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S)

Vilnius, 2009

**VILNIUS UNIVERSITY
Faculty of Economics
Management department**

DANUTA DISKIENĖ

**LEADERS' MANAGERIAL COMPETENCIES:
EVIDENCE AND PERSPECTIVES**

Review of research works for habilitation procedure

Social sciences, Management and administration (03S)

Vilnius, 2009

TURINYS

| | |
|---|----|
| Įvadas | 5 |
| 1. Vadovų vaidmens ir kompetencijų pokyčiai šiuolaikinėje organizacijoje... 9 | |
| 1.1 Vadovų vadybinių kompetencijų būklės nustatymas | 9 |
| 1.2. Tarpkultūrinė kompetencija modernios vadybos kontekste | 11 |
| 2. Vadovų vadybinių kompetencijų vertinimas pagal valdymo funkcijas | 15 |
| 2.1. Planavimo funkcija | 15 |
| 2.2. Organizavimo funkcija..... | 17 |
| 2.3. Vadovavimo funkcija..... | 18 |
| 2.4. Motyvavimo sritis | 20 |
| 2.5. Kontrolės funkcija | 22 |
| 3. Santrauka | 24 |
| 4. Summary..... | 26 |
| 5. Habilitacijai teikiamų mokslinių publikacijų sąrašas | 28 |
| 6. Pagrindinės naudotos literatūros sąrašas..... | 30 |

Ivadas

Vadybos transformacijos problemos, paskatintos objektyvių globalios aplinkos veiksnių, labai paaštrėjo visame pasaulyje, nes yra aiškiai suvokiama, kad tradicinė, pagrįsta industrine-korporacine ideologija vadybos sistema, kuri vystėsi neperžengiama nacionalinių ekonominių-geografinių sienų, jau nebeatitinka realybės. Vyksta intensyvi naujų vadybos požiūrių, metodų ir technologijų paieška, naujos vadybinės paradigmos formavimas, o tai negali neturėti įtakos ir Lietuvos vadovų nuostatomis bei kompetencijoms.

Praėjusio amžiaus vadybos mokslo ir praktikos laimėjimai nevisada suteikia organizacijoms pranašumo. Be to, pati vadybos (vadybinė) sistema įgyja vis didėjantį dinamiškumą ir lankstumą, t. y. transformuojasi organizacinės struktūros, stiprėja orientaciją į komandinį darbą, liberalesnis tampa požiūris į žmogiškųjų išteklių valdymą, mažėja pavaldinių darbo priežiūros bei biurokratinių sprendimų derinimo formų reikšmė (Chapman, 2001). Ne mažiau svarbu yra tai, kad vadybos socialinė atsakomybė įsitvirtino kaip būtina sėkmingos veiklos sudedamoji dalis, padedanti organizacijai integruotis į visuomenės gyvenimą. Deramai įvertinta kultūrinių skirtingumų svarba ir jų įtaka organizacijų vadybinėms orientacijoms.

Atsižvelgiant į Lietuvos vadybinės praktikos pokyčius reikėjo ieškoti adekvačių vadybos technologijų, pasinaudoti kitų šalių sukauptu turtingu vadybos sistemų reformavimo patirtimi. Viešojo ir verslo sektorių organizacijose vyksta daugiau ar mažiau sėkmingi bandymai pritaikyti efektyvią užsienio patirtį, kartais chaotiškos paieškos, bandant formuoti organizacijų vadybos sistemą, atitinkančią šalies aplinką. Visa tai lemia nagrinėjamos tematikos aktualumą ir svarbą.

Sprendžiant gyvybiškai svarbias vadybos transformacijos problemas, išskirtinis vaidmuo kiek visuomenės, tiek ir organizacijos lygmeniu, tenka vadovams, nes vadovų veikla ir jos efektyvumas galiausiai daro didelę įtaką šalies politiniams, ekonominiams, socialiniams procesams. Šiuolaikiniam vadovui tam, kad sugebėtų efektyviai dirbti dinamiškoje globalios ekonomikos aplinkoje, nuolat reikia vis kitokių žinių ir įgūdžių, būtini tampa gebėjimai analizuoti strategines organizacijos perspektyvas, projektuoti ir reorganizuoti organizaciją, išryškinti ir valdyti organizacijos vidines galias bei kompetencijas, siekiant kokybinių veiklos pokyčių. Taigi klausimai, susiję su vadovų vaidmens ir kompetencijų pokyčiais šiuolaikinėje organizacijoje bei vadybinėmis nuostatomis, įgyvendinant valdymo funkcijas, yra reikšminga vadybos teorinių tyrimų sritis, kuriai ir buvo paskirti autorės darbai.

Savo darbuose autorė remiasi teorinės minties ir vadybinės praktikos integravimu. Empiriniai iškeltų vadybinių problemų tyrimai buvo atliekami dviem etapais: I etapas – 2000 m. atliktas tyrimas Lietuvos gamybos įmonėse, kurio metu apklausti 559 visų lygių vadovai (Česnyienė, Diskienė, Kulvinskienė, Marčinskas, Tamaševičius, 2002). Tyrimas aprėpė klausimus, atskleidžiančius valdymo funkcijų orientaciją pagal nustatytą vadovų savimonės lygį, vienokių ar kitokių nuostatų prioritetą. Šalia apklausos nestandartinio, giluminio interviu metu pavyko išsamiau panagrinėti specifinį vadovų mąstymą, pasireiškiantį jų nuostatomis bei požiūriu į vadybinę veiklą.

II etapas – 2005–2006 m. atliktas tyrimas, kuriuo metu jau apklaustu 1154 visų lygių vadovai (Diskienė, Marčinskas, 2007) [1]. Šis tyrimas rėmėsi jau pakeista instrumentarijaus

konceptija, nes tikėtasi, kad atviras klausimų formulavimas suteiks daugiau naudos vadybinių kompetencijų identifikavimo požiūriu. Be to, tyrimas aprėpė platesnę tiriamąją visumą geografiniu ir veiklos specifikos aspektais: t.y. 639 verslo organizacijų vadovai ir 515 viešojo sektoriaus vadovų.

Tyrimo objektas – verslo ir viešojo sektoriaus organizacijų skirtingo lygio vadovų vadybinės kompetencijos.

Tyrimų tikslas – įvertinti vadovų vadybines kompetencijas pagal pagrindines valdymo funkcijas bei atskleisti kompetencijų pokyčių turinį ir kryptis, atsižvelgiant į besikeičiančios aplinkos iššūkius.

Tyrimų uždaviniai. Siekiant iškelto tikslo autorės mokslo darbuose keliami tokie uždaviniai:

1. atlikti, remiantis teoriniu vadovų kompetencijų modeliu, verslo ir viešojo sektorių skirtingo lygio vadovų kompetencijų lyginamąją analizę ir identifikuoti kritines pozicijas;
2. nustatyti, atsižvelgiant į kultūros orientacijos modelį, Lietuvos kultūros vertybių orientacijas ir atskleisti jų įtaką vadybinės elgsenos raiškai organizacijose;
3. išnagrinėti ir apibendrinti teorines valdymo funkcijų turinį atskleidžiančias koncepcijas vadovų kompetencijų ugdymo kontekste, pabrėžiant jų pritaikymo lygį skirtinguose veiklos sektoriuose (verslo ir viešajame sektoriuje);
4. įvertinti skirtingi lygio vadovų vadybinių kompetencijų būklę, įgyvendinant pagrindines valdymo funkcijas ir atskleisti galimas kompetencijų pokyčių kryptis.

Tyrimų mokslinis naujumas.

Pakankamai nuosekliai ir sistemiškai išnagrinėta vadovų veiklos specifika, įvertinant būtinus vadovo darbo modernizavimo aspektus. Lygiagreta pateiktas veiklos verslo ir viešojo sektoriausje vadovų suvokimas, leido plačiau pažvelgti į vadybinio darbo turinį, atsižvelgiant kiek į pasaulinę šiuolaikinės vadybos patirtį, tiek ir į specifines Lietuvos nacionalinės kultūros, socialinės ekonominės aplinkos ir savitumo aplinkybes. Šiai teorinių tyrimų kryptčiai svarbi laikytina suformuota vadovų kompetencijų, kaip vadybinio potencialo dedamosios, tyrimo bazinė koncepcija. Pagilintas žinojimas apie vadybinių kompetencijų pokyčių prioritetus ir tendencijas. Atliktas pirminis pagal turinį etaloninis tyrimas, tai leis lengviau struktūrizuoti besiformuojančią naująją vadybos paradigmą.

Svarbiausi moksliniai tyrimų rezultatai.

Įvairiapusiškai ištyrus skirtingo lygi vadovų vadybinių kompetencijų būklę, atsižvelgiant į valdymo funkcijų suvokimą bei įvertinus jų atitiktį modernios vadybos standartams, tyrimų rezultatus sugretinus su teorinėmis koncepcijomis, gauti šie svarbiausi moksliniai rezultatai:

- Iširta susiklosčiusi šalies verslo ir viešojo sektoriaus organizacijų vadybos praktika situacija, atsižvelgiant į vadovų veiklos funkcijas.
- Identifikuotos Lietuvos kultūros vertybių orientacijos ir atskleista jų įtaka vadybinės elgsenos raiškai organizacijose.

- Remiantis Lietuvos įmonėse atliktu tyrimu nustatytos vyraujančios vadybos orientacijos, susijusios su vadovavimo funkcijos vykdymu.
- Atskleistas mentaliteto vaidmuo ieškant nacionalinės vadybos koncepcijos.
- Atskleisti tam tikri darbo rinkos pokyčiai Lietuvai integruojantis į ES ir jų įtakos verslo ir viešojo sektorių organizacijų išorės bei vidaus aplinkai vadovų vertinimai.
- Pasiūlytas praktinis vadybinių kompetencijų tyrimo modelis.
- Atskleistos vyraujančios verslo ir viešojo sektorių organizacijose vadybinės nuostatos, vykdančios planavimo, organizavimo, vadovavimo, motyvavimo, kontrolės funkcijas, jų svarbos suvokimas kaip atitinkamas vadybinės kompetencijos dėmuo.
- Atskirai įvertinta motyvacijos teorijų taikymo viešajame sektoriuje specifika, atskleidžiant vadovų taikomų motyvavimo priemonių atitikties darbuotojų poreikiams problemą bei numatant galimybes adekvačiai reaguoti į viešojo sektoriaus transformacijos iššūkius.

Svarbiausi taikomieji tyrimų rezultatai

- Remiantis vadybinių kompetencijų tyrimo struktūra, įvertintos skirtingo lygio vadovų kompetencijos ir atlikta lyginamoji verslo bei viešojo sektoriaus organizacijų vadovų kompetencijų analizė, atskleidžiant tam tikrų komponentų svarbą ir prioritetus.
- Ištirtos tam tikrų kultūros analizės modelių naudojimo galimybės, siekiant įvertinti kultūros įtaką skirtingiems vadybinės elgsenos aspektams. Atskleista vadybinės elgsenos raiška organizacijose remiantis kultūros vertybių orientacijų modeliu.
- Ištirtos vadovų kompetencijos formuojant skirtingų veiklos sričių organizacijų vidaus aplinką.
- Nustatytas darbuotojų poreikių, kaip vadovų motyvacinės kompetencijos dalies, suvokimo atitiktis organizacijose taikomoms motyvavimo priemonėms.
- Autorės parengta monografija naudojama vadybos studijoms. Tikėtina, kad tyrimo rezultatai gali būti reikšmingi vadovų ugdymo (isaviugdymo) procese.

Tyrimų rezultatų aprobavimas. Svarbiausi habilitacijos procedūrai pristatomų tyrimų rezultatai yra paskelbti mokslinėje monografijoje ir 13 straipsnių, iš kurių 2 straipsniai yra leidiniuose, įtrauktuose į Mokslinės informacijos instituto (ISI) duomenų bazes, 3 – leidiniuose, įtrauktuose į kitas Lietuvos mokslo tarybos patvirtintas tarptautines duomenų bazes, 6 – recenzuojamuose periodiniuose, tęstiniuose arba vienkartinuose mokslo leidiniuose, 2 – kitos publikacijos. Be to, atskiri tyrimai pristatyti trijose vietinėse ir tarptautinėse konferencijose. Kai kurių tyrimų medžiaga išdėstyta dviejose metodinio pobūdžio knygose bei dviejose tarptautinių mokslinių projektų ataskaitose.

Šioje apžvalgoje atliktų tyrimų medžiaga dėstoma pagal jų tematiką ir nagrinėtus klausimus. Tyrimai, kuriuose nagrinėjamos kelios temos, atitinkamuose apžvalgos skyriuose nurodomi pakartotiniai.

Tyrimų tęstinumas. Tyrimų tęstinumą lemia pasirinkta tematika bei temos ištirtumas. Autorės tęsiamų ir numatomų tyrimų temos:

- Verslo organizacijų vadovų vadybinių nuostatų tyrimo išplėtimas į Rytų Europos šalių erdvę ir jų lyginamoji analizė.
- Vadovų vadybinių kompetencijos ugdymo galimybių žiniomis grindžiamos visuomenės formavimo kontekste tyrimas.
- Multikultūrinės darbo jėgos valdymo ypatumų Baltijos jūros šalių regione tyrimai.
- Socialinių veiksnių ir nacionalinės kultūros įtaka vadybinėms orientacijoms ir jų pokyčių vertinimas.

1. Vadovų vaidmens ir kompetencijų pokyčiai šiuolaikinėje organizacijoje [1, 2, 6, 8, 9, 12, 14]

1.1 Vadovų vadybinių kompetencijų būklės nustatymas [1; 2; 6; 8; 9]

Organizacinės veiklos transformacija daro ženklų įtaką vadovų darbo veiklos, funkcijų ir vaidmenų pokyčiams. Sparčiai keičiasi vadybinio darbo prigimtis: tradiciniai vadybiniai vaidmenys, kaip antai nurodinėjimas ir kontrolė, užleidžia vietą veiklos paramai ir koordinavimui. Vadybinį darbą kaip rutininį darbo procesų administravimą išstumia naujojo pobūdžio darbas, susijęs su nerutininiu vadovavimu ir iniciatyvumu (Hales, 2000).

Autorė savo darbuose pabrėžia, kad pastaruoju metu vadybinės pozicijos ir su jomis susijusi atsakomybė tampa vis mažiau statiškos ir neturinės griežtai nustatytų ribų. Gana sparčiai kinta ribos, skiriančios skirtingų valdymo lygių (aukščiausio, vidurinio ir žemiausio) vadovų darbą. Vidurinio ir žemesnio lygio vadovai tradicinėse organizacijose (jų dar nemažai yra kiek verslo, tiek viešjame šalies sektoriuose) orientuoti į jiems pavaldžių vienetų veiklą, t.y. turi įgaliojimus reguliuoti kitų veiklos skirtingus aspektus, t.y. jų veiklos laukas išdėstytas žemiau jų užimamos pozicijos hierarchinėje struktūroje. Tik aukščiausio lygio vadovams suteikiama galimybė plėsti organizacijos veiklos ribas ir ieškoti naujų galimybių bei jas kurti. Naujame organizaciniame kontekste tai jau tampa visų lygių vadovų prerogatyva. Operatyvinio lygio vadovams, kitų priimtų sprendimų įdiegimo tampa būtini ir verslumo įgūdžiai. Vidurinio lygio vadovų administratoriaus, kontrolieriaus vaidmenys iš dalies keičiami į ugdymo ir paramos. O aukščiausio lygio vadovų išteklių skirstytojo vaidmuo transformuojasi į institucinio lyderio vaidmenį. Visi vadovai gali kiek formuoti organizaciją, tiek ir reguliuoti jos veiklą [1].

Pažymima, kad kardinaliai keičiasi vadovo vaidmens supratimas: organizacijos sėkmė priklauso ne tiek nuo vadovo kaip administratoriaus, kiek nuo vadovo kaip lyderio ir kiek jis sugeba suburti žmones siekti tikslų, kiek jis geba atskleisti, panaudoti ir valdyti žmonių potencialą. Vadovai vis labiau vykdo tokias naujas funkcijas bei vaidmenis – ugdytojo, patarėjo, globėjo. Šie vaidmenys skatina efektyvią komunikaciją, įgaliojimų suteikimą darbuotojams, komandinio darbo plitimą. Be kita ko, toks požiūris skatina šiuolaikinius vadovus generuoti žinias ir palaikyti besimokančios organizacijos funkcionavimo režimą. Naujiems vaidmenims ir besikeičiančioms funkcijoms sėkmingai atlikti vadovams reikia gebėjimų analizuoti organizacijos strategines perspektyvas, reorganizuoti organizaciją, išryškinti ir valdyti organizacijos vidines galias bei kompetencijas, siekiant kokybinių veiklos pokyčių, būtini nauji asmeniniai, komunikavimo, derybų įgūdžiai bei gebėjimai, t.y. būtina ugdyti savo vadybinę kompetenciją [2].

Vadybinės kompetencijos esmės apibūdinimas, jos turinys ir vertinimas yra daugelio autorių tirta sritis (Boyatzis, 1982, 1998; Pearson, 1984; Schoonover, 1998; Tett et.all, 2000). Iki šiol šie klausimai kelia nemažai diskusijų ir reikia vis naujų tyrimų patvirtinti skirtingus kompetencijos modelius ir jų pritaikymo galimybes. Vadovo kompetencija - tai jo žinių, gebėjimų, požiūrių, vertybių, asmenybės savybių kompleksas išraiška, atsiskleidžianti jo veiksminga veikla ir turinti įtakos organizacijos sėkmingos veiklos rezultatams. Tai gebėjimas efektyviai atlikti susijusias su vadyba funkcijas darbo aplinkoje.

Nepaisant to, kad yra dvejopa nuomonė – vadovu reikia gimti (turėti įgimtą kompetencijos elementus, t.y. asmenines savybes) ir vadovu galima tapti (turėti įgytus

kompetencijos elementus – žinias, įgūdžius) – autorė, kaip ir dauguma tyrėjų (Zaleznik, 1987; Hunsaker, 2001; Yukl, 2002), palaiko idėją, kad galima tapti geru vadovu nuolat mokantis ir įgijant patirties. Remiantis skirtingais tyrimais pažymėtina, kad sėkmingi, išsiskiriantys vadovai, daug pasiekę savo srityje profesionalai pasižymi jau iš anksto turimais gebėjimais (patirtimi, žiniomis, atmintimi, dedukciniu mąstymu) ir išskirtine kompetencija (kognityvinė kompetencija, emocinis intelektas, socialinis intelektualumas) (Boyatzis, 2008).

Mokslinės literatūros apžvalga leidžia teigti, kad nors yra skirtingų kompetencijų grupių klasifikacijų, tačiau nėra bendros nuomonės, ar tobulos įgūdžių sistemos apibūdinti vadovui reikalingą kompetenciją. Autorės nuomone, vertėtų skirti penkias kompetencijų grupes: strateginę, socialinę, funkcinę, vadovavimo ir profesinę, kurios leidžia gana plačiai analizuoti būdingiausias vadovų gebėjimus [1]. Autorės atlikta išsami viešojo ir verslo sektorių skirtingų lygių vadovų kompetencijų suvokimo analizė leido įvertinti pagrindinius vadybinės kompetencijos aspektus bei, pačių vadovų nuomone, jiems reikalingų gebėjimų ir įgūdžių svarbą. Tyrime taip pat buvo nagrinėta, kaip suvokiamas asmeninės bei tiesioginio vadovo (auksčiausio ir vidurinio lygio) kompetencijos lygis, ar nestokojama vertinimų objektyvumo (1 lentelė).

1 lentelė. Vadovų kompetencijos lygio vertinimas (balais)

| Kompetencija | Verslo sektorius | | Viešasis sektorius | |
|--------------|------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| | Asmeninė | Tiesioginio vadovo | Asmeninė | Tiesioginio vadovo |
| Strateginė | 3,92 | 4,18 | 3,86 | 4,08 |
| Socialinė | 4,02 | 4,05 | 3,97 | 3,95 |
| Funkcinė | 4,15 | 4,28 | 4,06 | 4,18 |
| Vadovavimo | 4,08 | 4,29 | 4,00 | 4,12 |
| Profesinė | 3,68 | 4,01 | 3,68 | 3,90 |

Tyrimas leido nustatyti, kad tiesioginių vadovų kompetencija vertinama aukščiau nei asmeninė (taip pat skirtingų lygių vadovų) kompetencija. Ypač tai pasakytina apie strateginę, profesinę bei vadovavimo kompetencijas. Tai rodo, kad pasaulyje vykstančių vadovo vaidmens pokyčių ir juos atitinkančių reikalavimų vadovo kompetencijų grupėms įtaka jaučiama ir mūsų verslo bei viešojo sektoriaus organizacijų vadovų nuostatose į vadybinį darbą.

Autorė pažymi, kad abiejuose sektoriuose yra nepakankamas socialinės kompetencijos (ypač gebėjimas motyvuoti) lygis, o tai gali negatyviai atsiliiepti pavaldinių elgenos modelio keitimo efektyvumui. Tai svarbu, nes socialinė kompetencija yra susijusi su gebėjimais ne tik prisitaikyti prie dinamiškai besikeičiančios aplinkos, bet ir priimti pokyčius atitinkančius sprendimus. Atkreiptinas dėmesys į vadovų darbo patirties užsienyje stoką (tai sumenkino bendrą profesinės kompetencijos suvokimo lygio įvertinimą). Aišku, kad darbo su užsienio atstovais patirtis tik padidintų vadovų konkurencinį pranašumą (ypač tai svarbu aukščiausio lygio vadovams), nes tai turi tiesioginį ryšį su tokiomis kompetencijų dimensijomis, kaip antai globalus mąstymas, gebėjimas numatyti, gebėjimas suvokti ir toleruoti kultūrų skirtingumus.

Apskritai stipriosiomis vadovų kompetencijos savybėmis laikomi tokie komponentai: žinios, atsakomybė, komunikaciniai gebėjimai, ištvermingumas darbe, gebėjimai mokytis, priimti sprendimą. Žemiau įvertinami tokie vadovų kompetencijos komponentai – sisteminis

mąstymas, gebėjimas dirbti komanda, gebėjimas motyvuoti, asmeninis patrauklumas, kalbų mokėjimas, darbo patirtis užsienyje [1].

Vadybinė kompetencija, kaip integrali organizacijos kompetencijos dali, yra glaudžiai susijusi su organizacijos kultūra. Todėl darbuotojo kompetentingumas turi atitikti vyraujančias organizacijoje vertybes, normas, tradicijas, t. y. organizacijos kultūrą. Atsižvelgiant į tai, kad vadovų kompetencijos yra neatsiejamos nuo organizacijose vyraujančių vertybių, autorės nuomone, buvo tikslinga identifikuoti esamas vertybines orientacijas ir įvertinti, kiek jos yra suderintos su svarbiausiomis vadovų kompetencijomis. Nustatyta gana reikšminga kai kurių komponentų sąsaja, pavyzdžiui, tokių vertybių: profesionalumo ir profesinių žinių, funkcinių sričių žinojimo, susijusių su darbu gebėjimų komponentų; orientacijos į klientą vertybei savo ruožtu reikia gebėjimų įtikinti, numatyti; nuolatinio mokymosi ir tobulėjimo vertybė susijusi su gebėjimu mokytis; atsakomybės kaip vertybės išskyrimas visiškai patvirtina jos reikšmingumą kompetencijos struktūroje. Ypač reikšminga yra tai, kad vadovai pasisako, jog būtina nuolat mokytis ir tobulėti bei iškelia profesionalumo svarbą. Tokia vadovų orientacija visiškai sutampa su valstybės ilgalaikės raidos strategijoje (2002) numatytu prioritetu sudaryti sąlygas Lietuvos gyventojams mokytis visą gyvenimą. „Mokymosi visą gyvenimą“ principo įdiegimas kiek instituciniu, tiek ir individualiu lygiu sukurtų pagrindą gebėjimui adaptuotis, veiksmingiau reaguoti į kintančią aplinką, atnaujinti savo kompetenciją, padidinti veiklos konkurencingumą [6].

1.2. Tarpkultūrinė kompetencija modernios vadybos kontekste [1; 8; 9; 12; 14]

Sparčią internacionalizaciją apsunkina ne vien politiniai ir ekonominiai veiksniai, bet ir gana didelės kultūros skirtybės, susijusios su šalių tradicijomis, vertybėmis, gyvenimo būdo ir socialinių institucijų skirtumais. Organizacijų veiklos valdymo pobūdis įvairiose šalyse taip pat skiriasi priklausomai nuo jų kultūros. Tai patvirtina ir daugelis tyrėjų (Hofstede, Haire, Hampden-Turner, Trompenaars, Hall ir kt.). Neabejojama, kad universalūs veiklos būdai nėra galimi tarptautinėje aplinkoje, kuri apsunkinama įvairių kultūros barjerų.

Lietuvoje tarpkultūrinių tyrimų sritimi susidomėta ne taip seniai, tai ypač paskatino šalies integracija į Europos Sąjungą, internacionalizacijos plėtra. Kultūrų skirtingumą sukkeliamos problemos ir jų įtaka tarptautiniam bendradarbiavimui bei kultūriniai vadybos aspektai analizuoti Melniko (1995), Diskienės (1997), Mockaitis (2001), Baršausko (2002), Šimanskienės (2003) ir kt. darbuose. Autorė savo darbuose nemažai dėmesio skyrė kultūros koncepcijos ir vadybos ryšiui pagrįsti bei Lietuvos kultūros vertybių orientacijų ir jų įtakos vadybinei elgsenai tyrimui.

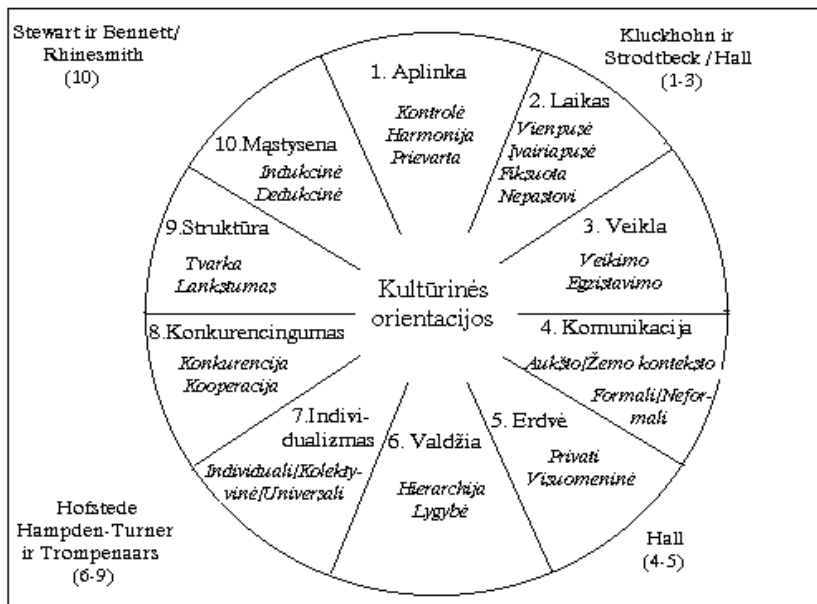
Pabrėžtina, kad vienas iš svarbiausių veiksnių, lemiančių vadybos specifiką, yra tautinis mentalitetas. Ši sąvoka siejama su skirtingų procesų, vykstančių visuomenėje, suvokimu ir įvertinimu kiek individo, tiek ir visuomenės lygmenyje. Žvelgiant iš mentaliteto formavimo šaltinių (visuma psichologinių, socialinių-ekonominių, gamtinių-klimatinių reiškinių, veikiančių ilgalaikės šalies evoliucijos laikotarpiu) pozicijos, mentalitetas lemia daugelį vadybinės veiklos ypatumų, tad galima kalbėti ir apie vadybinį mentalitetą arba apie jo vaidmenį vadybinės veiklos srityje [9]. Galima teigti, kad mūsų vadybos praktikoje vykstantiems pokyčiams reikėjo ieškoti adekvačių vadybos technologijų, pasinaudoti kitų šalių sukaupta turtinga vadybos sistemų reformavimo patirtimi. Tai galėtų apsaugoti mus nuo

nereikalingų eksperimentų ir klaidų ir būtų naudinga, formuojant savo vadybos modelį, kuriam kurti, deja, dedama nepakankamai pastangų. Dabar mūsų organizacijose vyksta daugiau ar mažiau sėkmingi bandymai pritaikyti pasiteisinsią užsienio patirtį, tiesa, kartais kiek chaotiškai bandant formuoti organizacijų vadybos sistemą, atitinkančią mūsų šalies aplinką.

Tačiau autorė pabrėžia, kad pritaikant užsienio šalių vadybos praktiką, negalima nepaisyti jų nacionalinių bruožų (pvz., amerikiečių pragmatizmas, vokiečių punktualumas, japonų paternalizmas ir kt.), turinčių didelę įtaką jų vadybinių sistemų specifikai [8; 14]. Taigi galima išvada, kad mūsų vadovai, bandydami pritaikyti užsienio vadybos praktikos technologijas ar jų elementus, turėtų atsižvelgti į sukauptą nemažą patirtį ir klaidas ūkio transformacijos procese bei, o tai labai svarbu, į šalies nacionalinį mentalitetą.

Autorės nuomone, siekiant sėkmingai dirbti multikultūrinėje aplinkoje, itin svarbią reikšmę, bandant suvokti kitų kultūrų atstovų elgsenos panašumus ir skirtumus, turi vertybės. Vertybių orientacijos yra bendri susisteminti principai, liečiantys pagrindines žmonių problemas, kurie yra plačiai paplitę bei turi įtakos žmogaus elgesiui (Brake et al, 1995). Skirtingi tyrėjai (Kluckhohn & Strodtbeck, 1961; Parsons & Shils, 1951; Hall, 1976; Hofstede, 1984; Hampden-Turner, Trompenaars, 1993; Schwartz, 1994) skiria tam tikras vertybių orientacijas, būdingas visoms kultūroms, kaip antai: vertybių orientacijos į aplinką, laiką, veiklumą, komunikacijos kontekstą ir t. t. Tai leidžia suprasti atskirų kultūrų žmonių požiūrį į gyvenimą, darbą, tarpusavio santykius. Autorė atkreipė dėmesį, kad vertybių orientacijų požiūris yra reikšmingas ir tarpkultūrinės kompetencijos kontekste. Jos ugdymas yra siejamas tiek su savo, tiek su kitų šalių kultūros ir vadybos ypatumų pažinimu. Tam tikslui gali būti pritaikytas kultūros orientacijų modelis (1 paveiklas), suformuotas pagal kai kurių tyrėjų pasiūlytas vertybių dimensijas [12].

1 pav. Kultūros vertybių orientacijų modelis (Brake et al, 1992)



Autorė, remdamai kultūros vertybių orientacijų modeliu, pabandė įvertinti pagrindines Lietuvos kultūros orientacijas ir jų įtaką vadybinei elgsenai [1; 12]. Atliktas tyrimas atskleidė

gana mažą lankstumą veiklumo orientacijos kontekste, formalumų organizacinėje aplinkoje reikšmingumą ir didelį neapibrėžtumo vengimą, atsižvelgiant į struktūros orientaciją, nepakankamą polinkį į kooperaciją, formalios padėties hierarchinėje struktūroje sureikšminimą, vertinant orientaciją į valdžią ir pan. (2 lentelė).

2 lentelė

Lietuvos kultūrinės orientacijos ir jų įtaka vadybinei elgsenai

| <i>Kultūros vertybių orientacijos</i> | <i>Vadybinės elgsenos raiška</i> |
|---|--|
| Besiformuojančios kontrolės ir pasyvumo orientacijų junginys | <ul style="list-style-type: none"> • Likimas, sėkmė ar kitos išorinės jėgos (pvz., vadovybė) kontroliuoja žmonių gyvenimą • Gana žemas lankstumas veikloje • Priimant sprendimus vengiama rizikos • Nauja vadybininkų karta pabrėžia savo dominavimą aplinkoje |
| Nuosaikiai monochroniška ir griežtą traktavimo Praeities - dabarties | <ul style="list-style-type: none"> • Demonstruojamas menkas įsitraukimas į • formalųjį darbo laiko planavimą • Kadangi labai vertinamos tradicijos, pokyčiai neturi prioriteto • Trumpalaikio planavimo dominavimas; resursų paskirstymas orientuojantis į dabartinius poreikius |
| Stipresnė orientacija į dalykinius reikalus | <ul style="list-style-type: none"> • Orientuotas į veiksmą stilius, ypač naujos vadovų kartos • Nuosaikaus optimizmo ir atsargumo demonstravimas veikloje • Karjeros siekimas • Motyvacija daugiausia susijusi su materialiniais stimulais bei karjeros galimybėmis |
| Nuosaikiai siauro konteksto, tiesioginė, nuosaikiai santūri ir formali komunikacija | <ul style="list-style-type: none"> • Geri santykiai dažnai tampa užduoties atlikimo prielaida • Neformalių kontaktų ryšys su veiklos atlikimu • Taisyklių ir procedūrų vertinimas • Konfliktų vengimas |
| Nuosaikiai privati erdvė | <ul style="list-style-type: none"> • Erdvė yra reikšmingas statuso simbolis • Vadovai teikia prioritetą individualiems darbo kambariams • Atstumas tarp pašnekovų gana atokus |
| Hierarchijos orientacija į valdžią | <ul style="list-style-type: none"> • Nuosaikiai didelė valdžios distancija • Organizacinės struktūros daug kur vertikalios ir biurokratinės • Formalios galios siekimas • Formalių laipsnių ir rangų svarba • Mažesnis polinkis į komandinį darbą |
| Kolektyvizmo ir individualizmo junginys | <ul style="list-style-type: none"> • Antikooperacinai požiūriai • Nepakankamas polinkis į bendradarbiavimą • Nepakankamas lojalumas organizacijai, padaliniui |
| Tendencija į konkurencingumą | <ul style="list-style-type: none"> • Vadybininkai linkę didinti savo rezultatus kitų sąskaita • Vengiama išipareigojimų, vykdomų asmeninio gyvenimo sąskaita |
| Tvarkos orientacija | <ul style="list-style-type: none"> • Didelis netikrumo vengimas • Taisyklių, procedūrų, reguliavimo poreikis |
| Dedukcinis ir holistinis mąstymas | <ul style="list-style-type: none"> • Prioritetas skiriamas simboliniam mąstymui, o ne sausiems faktams • Nepakankamas sprendimų racionalumas • Gebėjimai spręsti nerutinias problemas |

Atlikta analizė yra pagrįsta ankstesnių autorės vykdytų tyrimų rezultatais (Cross-cultural management: a comparative study of managerial behaviour in Scandinavian countries and Lithuania // Project for Phare ACE programme. Unpublished paper, European Commission, Phare ACE Programme, Brussels, 1996). Tačiau besikeičiant aplinkai reikėjo atskleisti jos poveikį kultūros orientacijoms ir jų sąsajos su vadybine elgsena padarinius, reikšmingus šaliai pokyčių kontekste. Nors autorės įvertintos kultūros orientacijos neapima visų Lietuvai būdingų vertybių ir kiekviena organizacija suformuoja savo specifinius kultūros bruožus, vis dėlto yra pastebimas bendrų kultūros orientacijų ir organizacijų vadovų požiūrių į vadybinę elgseną ryšys ir prioritetai. Autorės išskirtos vertybės turi svarbią reikšmę atskleidžiant vadybinės elgsenos raiškos specifiką organizacijose.

Žinoti savo šalies kultūros ir vadybos ypatumus yra vienas iš svarbiausių tarpkultūrinės kompetencijos, susijusios su gebėjimu pastebėti, suprasti bei toleruoti kultūrų įvairumą, elementų. Kadangi iki šiol mūsų vadybinėje literatūroje buvo nepakankamai nagrinėta vadovų tarpkultūrinės kompetencijos tematika, autorė pabandė įvertinti vadovų tarpkultūrinės kompetencijos suvokimo svarbą, išskiriant tas kompetencijos dedamasias, kurios galėtų vienokiu ar kitokiu mastu apibūdinti vadovų kompetencijos lygį šioje srityje. Autorė pabrėžia, kad tarpkultūrinės kompetencijos ugdymo pagrindas – turėti plačių pažiūrų, pagrįstų smalsumu ir nuolatiniu noru mokytis. Šios pažiūros, savo ruožtu, skatina savęs ir kitų išsąmoninimą, o tam reikia formuoti kultūros žinias (specifines ir bendras) kaip kompetencijos pagrindą. Ir galų gale, žinios turi būti transformuotos į įgūdžius, leidžiant dirbti tarpkultūrinėje aplinkoje. Toks keturių lygių tarpkultūrinės kompetencijos ugdymas suteikia didesnę pasitikėjimą savo jėgomis ir galimybę integruoti kultūrinius skirtingumus į savo veiklos būdus, tai užtikrintų didesnę jų rezultatyvumą [1].

Autorės manymu, tarpkultūrinės kompetencijos svarbos suvokimą rodo vadovų gebėjimo suvokti ir toleruoti kultūros skirtingumus vertinimas. Ne mažiau svarbios yra ir asmeninės vadovo savybės: komunikaciniai gebėjimai, lankstumas, globalus mąstymas, kuris siejamas su plačiomis pažiūromis. Atliktas tyrimas parodė, kad verslo ir viešojo sektoriaus organizacijų vadovai savo gebėjimą suvokti ir toleruoti kultūros skirtingumus įvertino gana aukštai – 4,10 balų (iš penkių balų). Tam gebėjimui įgyvendinti didelę įtaką turi ir lankstumas (respondentų nuomone, jo lygis yra kiek žemesnis), kuris parodo žmogaus nuostatą kitos kultūros atstovų atžvilgiu ir tai, kiek žmogus linkęs bendrauti su svetimais žmonėmis ir vertina įvairovę. Apskritai abu paminėti tarpkultūrinės kompetencijos komponentai rodo vadovų supratimą, kad siekiant sėkmingai bendradarbiauti su kitų kultūrų atstovais, privalu ne tiek vertinti jų elgsenos standartus, normas, vertybes, kiek stengtis suprasti ir toleruoti.

Apibendrinant vadovų vaidmens ir kompetencijų būklės vertinimo šiuolaikinėje organizacijoje tyrimus, galima teigti: pirma, Lietuvoje, kaip ir kitose pasaulio šalyse, reikšmingai keičiasi vadovo vaidmens supratimas: organizacijos sėkmė vis labiau priklauso nuo to, kaip vadovas sugeba suburti žmones siekti tikslų, kiek jis sugeba atskleisti, panaudoti ir valdyti žmonių potencialą. Antra, nepaisant pastebėtų spragų verslo ir viešojo sektoriaus vadovų vadybinės kompetencijos srityje, vis dėlto turimos kompetencijos lygis turėtų užtikrinti gerą atliekamo darbo esmės ir proceso išmanymą, gebėjimą kvalifikuotai analizuoti situaciją, savarankišką mąstymą, priimant sprendimus bei numatant alternatyvas. Trečia, siekdami

neprarasti naujų galimybių vadovai turi derintis prie dinamiškų išorės aplinkos pokyčių reikalavimų, iš kurių ypač aktualus yra naujo vadybinio mentaliteto formavimas (Melnikas, 2002), sąlygojantis į aukštą gyvenimo kokybę orientuotų kriterijų ir vertės nuostatų atsiradimą ir įvertinimą, humanišką ir demokratišką visuomenės moralę, etinių normų prioritetus, žmonių santykius, kuriais siekiama tarpusavio supratimo ir visuomenės darnos [9].

2. Vadovų vadybinių kompetencijų vertinimas pagal valdymo funkcijas [1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 13]

Pastaruoju metu vadybos literatūroje pastebimas didelis susidomėjimas mokymosi ir žinių valdymo procesais organizacijose, nes žinios jau tapo strateginiu organizacijos turtu bei konkurencinio pranašumo šaltiniu. Intelektiniai organizacijos darbuotojų gebėjimai bei protiniai įgūdžiai itin svarbūs kuriant gerovę, keičiant pasikliovimą fiziniiais įgūdžiais ir biurokratine kontrole kūrybiniais, lanksčiais sprendimais nuolat besikeičiančios aplinkos ir ekonomikos sąlygomis [10]. Atsižvelgdama į šios tematikos aktualumą, autorė savo darbuose daug dėmesio skyrė skirtingo lygio vadovų vadybinėms kompetencijoms, įgyvendinant įvairias valdymo funkcijas – planavimo, organizavimo, vadovavimo, motyvavimo ir kontrolės.

2.1. Planavimo funkcija [1; 2; 3; 5; 8; 11; 13]

Verslo ir viešojo sektoriaus skirtingo lygio vadovų vadybinių kompetencijų pakankumą, įgyvendinant planavimo funkciją, atskleidžia jų požiūris į organizacijos misijos apibrėžtumą, strateginio planavimo svarbos įvertinimą, požiūria į planavimo stilių ir procesą. Bet, kaip rodo autorės atlikti tyrimai, šie konceptualūs gebėjimai yra vertintini gana kritiškai. Pirmiausia pabrėžtina, kad tik apie pusę visų dalyvavusių tyrime vadovų (iš jų tik penktadalis viešojo sektoriaus respondentų) pateikė iš dalies atitinkančius savo organizacijos paskirtį, veiklos turinį bei misiją apibrėžimus. Tai rodo ne tiek ir ne tik akivaizdžią vadybinio išprusimo stoką bet, o tai kur kas žymiai svarbiau, kad misijos kūrimo svarba mūsų vadovų dar nėra galutinai įsisąmoninta.

Vadovų kompetentingumas strateginio planavimo srityje labiau išvelgiamas strateginio planavimo tyrimų lauko kontekste, tai leido nustatyti, kad strateginis planavimas pradėjo skleistis verslo sektoriuje jau 1960 – 1970 metais, o viešajame sektoriuje maždaug po 10 – 20 metų (Joyse, Wods, 2001). Būtent rinkos svertai vertė diegti strateginio planavimo technologijas verslo organizacijų lygmeniu labiau nei viešajame sektoriuje. Nors viešojo sektoriaus institucijose tai buvo labiau sietina su iškilusiomis tuo metu viešojo sektoriaus problemomis, ieškant tiesiog geresnio sektoriaus organizacijų valdymo (Bryson, 1988; Halachmi, 1986).

Nors ši problematika reikšminga, atkreiptinas dėmesys į tai, kad mūsų vadovai nepakankamai suvokia planavimo, ypač strateginio, svarbą ir vis dar pastebimas išlikęs jo tapatinimas su planavimu kaip sovietiniu planinės ekonomikos reliktu. Konceptualių strateginio planavimo pagrindų įvaldymas suteikia vadovui nepalyginti didesnių galimybių, nes

palengvina strateginį mąstymą, derinantį supratimą apie išorinę aplinką, pageidaujamus rezultatus ir turimus išteklius su veiksmų planu. Būtent strateginio mąstymo dėka atsiranda galimybių keistis priklausomai nuo išorės iššūkių (Furrer et al, 2008). Deja, autorės tyrimai atskleidė, kad situacija mūsų organizacijose rodo, kad vadovams vis dar trūksta mąstymo racionalumo ir perspektyvos (dažnai vis dar gyvenama šia diena) bei aiškios vizijos, o tai savaime atsiliepia rengiant adekvačias veiklos plėtojimo strategijas. Nekokybiškas strateginis planavimas nesuteikia pakankamai galimybių ieškoti ir efektyviai panaudoti savo pranašumų. Tik nedaugelyje šalies verslo organizacijų yra formuojama inovacinė politika, leidžianti sėkmingai įgyvendinti inovacinius projektus ir mažinti pasipriešinimą naujovių plėtrai, o tai tiesiogiai atsiliepia konkurencingumo didinimui.

Autorės nuomone, nevertėtų paneigti strateginio planavimo prasingumo ir viešajame sektoriuje. Tačiau dažnai esama viešojo sektoriaus politinė kultūra nesiderina su pačių organizacijų ir jų aplinkos ilgalaikę perspektyva ir netgi jai prieštarauja. Panašiai kaip ir užsienyje, mūsų vyriausybės institucijos neretai savo perspektyvas redukuoja iki kito rinkimų laikotarpio ribų, o strateginių sprendimų horizontas trumpėja, artėjant kitų rinkimų terminams (Thom, Ritz, 2004).

Autorės atlikta vadovų požiūrio į planavimo procesą analizė rodo, kad daugiau kaip 50 proc. viešojo ir verslo sektoriaus vadovaujančių darbuotojų nesugeba įvertinti savo planavimo sistemos, jos pranašumų ir trūkumų. Apskritai susidaro išpūdis, kad organizacijų vadovų palankiai vertinamas komandinis planavimo proceso aspektas, tai patvirtina ir siekis dažniau įtraukti specialistus į ilgalaikių tikslų formavimą (ypač viešajame sektoriuje). Planavimo trūkumai labiau siejami su tuo, kaip gebama reaguoti į vidaus ir išorės aplinkos pokyčius, tikslų prioriteto nustatymu bei suderinamumu. Todėl siūlytina, keliant abiejų sektorių vadovų kvalifikaciją ugdyti planavimo gebėjimus, tam pasitelkiant ir naudojamų planavimo sistemų įvertinimą.

Pastebėta, kad vadovų požiūriuose silpnai išreikšta planavimo visuotinumų idėja. Tik nedaugelis (11,4 proc.) jų mano, kad formuojant ilgalaikius organizacijos tikslus galėtų dalyvauti visi jos darbuotojai. Iš tikrųjų organizacijose vyrauja stipresnė orientacija į konservatyvų planavimo stilių, kai darbuotojai atskiriami nuo organizacijų veiklos perspektyvų. Autorės nuomone, toks požiūris ne visai atitinka šiuolaikišką požiūrį į planavimą, susijusį su jo decentralizavimu ir galimybe organizacijos nariams dalyvauti planavimo procese, ir mažina planavimo efektyvumą nestabilioje, konkurencingoje šalies verslo aplinkoje. Būtent per planavimą yra didžiausios galimybės vadovams įtraukti darbuotojus į valdymo procesą, ugdyti dalyvavimo tvarkant organizacijos reikalus jausmą. Išties eilinių darbuotojų dalyvavimas planuojant laikomas pakankamai svariu socialiniu argumentu planavimo naudai.

Nustatyta, kad gana siaurai suprantamas valdymo sprendimo turinys, pernelyg painiojamasi vertinant valdymo sprendimų apribojimus. Autorė pažymi, kad vadovų supratimas, kokiais atvejais valdymo sprendimai gali būti priimami tik individualiai, deja, toli gražu pilnavertis. Susidaro vaizdas, kad didžioji dauguma respondentų (apie 60 proc. abiejų sektorių vadovaujančių darbuotojų) gana siaurai supranta valdymo sprendimo turinį. Tyrime išryškėjo akivaizdus vidaus prieštaravimas: dauguma vadovų norėtų priimdami sprendimus įtraukti kuo daugiau žmonių, tačiau realiai svarbiausi sprendimai yra daromi organizacijos aukščiausios vadovybės, nedalyvaujant kitų lygių vadovams. Beje, su tokia nuostata pastarieji sutinka. Taigi

dauguma respondentų nedviprasmiškai pasisako už vadovo suverenumą, už įgaliojimų ir atsakomybės suderinimą ir, o tai įdomu – už prioritetų suteikimą aukštesnio lygio vadovams. Toks supratimas, deja, nėra iki galo nuoseklus. Vienas iš galimų paaiškinimų – nepakankamas vadovų pasitikėjimas savo jėgomis. Jie linkę perduoti atsakomybę centrinei valdžiai, nes patys nelabai supranta, ką darytų, jeigu jiems patiems reikėtų prisiimti atsakomybę už daromus svarbius sprendimus. Kitas galimas paaiškinimas – šalia noro įtraukti žmones į sprendimų priėmimą egzistuoja žinių, kaip tai daryti, stoka. Tradicinis mąstymas, pripažįstantis, kad yra viršininkai, kurie priima sprendimus, ir pavaldiniai, kurie privalo juos vykdyti, paaiškintų sprendimų centralizavimo problemą, o jaučiamas poreikis tartis ir atsižvelgti į kitų interesus – aiškintų vidines žmonių nuostatas.

2.2. Organizavimo funkcija [1; 2; 7; 8; 9; 11]

Autorė, nagrinėdama vadovų kompetentingumo lygį organizavimo funkcijos įgyvendinimo kontekste, apsiribojo keliais esminiais aspektais, susijusiais su esamu organizacijos centralizacijos laipsniu, vidinės ir išorinės aplinkos elementų įtakos organizacijos funkcionavimui bei įgaliojimų ir atsakomybės ryšiui. Tyrimo rezultatai parodė daugelio vadovų abejingą požiūrį į organizacinės valdymo struktūros pertvarką ir tai, kad jie ne visada siekia įgaliojimų ir atsakomybės darnos.

Tyrimė tikslingai buvo siekiama išryškinti vyraujančią požiūrį į centralizacijos laipsnio optimalumą. Absoliuti vadovų dauguma centralizacijos laipsnį įvertina kaip pakankamą („yra taip, kaip yra“). Galima manyti, kad tokia pozicija siejama su nenoru ar netgi baime „pajudinti“ jau susiformavusios sistemos organizacinius principus bei su būdinga Lietuvos kultūrinei aplinkai didele netikrumo vengimo orientacija. Tik penktadalis vadovų centralizacijos laipsnį laiko pernelyg aukštu. Tai reikštų, kad kai kuriose organizacijose vyraujanti padėtis, kai egzistuoja gana griežta kontrolė ir nelanksti organizacinė struktūra, turėtų būti keičiama, orientuojantis į didesnę decentralizacijos laipsnį. Autorė pabrėžia, kad būtent vadovai gali realiai įvertinti organizacijos būklę ir tik tada pasirinkti tinkamą centralizacijos ir decentralizacijos santykį, kurio optimalumas priklauso nuo skirtingų veiksnių.

Atliktame tyrimė nemažai dėmesio skiriama vienam reikšmingiausių organizavimo kaip valdymo funkcijos aspektų, t.y. įgaliojimų suderinamumui, užtikrinančiam užduočių paskirstymo ir koordinavimo galimybę. Nors skirtingi tyrimai rodo, kad darbuotojai, kuriems suteikiami platesni įgaliojimai, dirba našiau ir kokybiškiau, nei tokių įgaliojimų neturintys ([Conger, Kanungo, 1988](#); Spreitzer, 1995), kad suteikti įgaliojimai skatina sprendimų priėmimą žemesniais hierarchijos lygiais, kartu didinant darbuotojų patirtį ([Liden et al., 2000](#)), iki šiol gajus vadovų įprotis dirbti po senovei tampa įgaliojimų delegavimo stabdžiu. Viešajame sektoriuje pastebimas didesnis nenoras deleguoti funkcijas kitiems ir su tuo susijęs didesnis sprendimo priėmimo kontrolės laipsnis bei aukštesnis formalaus reguliavimo lygis. Todėl neretai delegavimas, nepaisant jo privalumų, yra vos ne paskutinis iš pasirenkamų valdymo priemonių, nes jis dažnokai vertinamas kaip papildomas rūpestis vadovui, taip pat nepageidajamas krūvis darbuotojui, kuriam deleguota nauja užduotis.

Tyrimė akcentuotas labai reikšmingas delegavimo koncepcijos aspektas – vadovų nuostatos atsakomybės ir įgaliojimų suderinimo požiūriu. Vertinant atsakomybės apimtį delegavimo

kontekste, pabrėžiama, kad atsakomybės ypatumas yra vertikalus judėjimo ribotumas, ir vadovas visada, suteikęs pavaldiniui įgaliojimus, pasilieka dalį atsakomybės, kurią būtų galima vadinti vadybine atsakomybe. Deja, tik apie pusė (48,2 proc. verslo sektoriuje ir 39,8 proc. viešajame sektoriuje) atsakiusių į šį klausimą vadovų vienaip ar kitaip pripažįsta šią vadybos aksiomą. Taigi, autorės manymu, realiai praktikuojamas atsakomybės ir įgaliojimų nesuderinimas, nes daugiau nei pusė visų respondentų rodo savo nepakankamą kompetenciją bei nesugeba iki galo įsisąmoninti, kad delegavimo įgyvendinimas įmanomas tik prisiimant įgaliojimus, bet nedeleguojant tuo pačiu ir atsakomybės, nes ji negali būti skaidoma, perduodant ją pavaldiniui.

2.3. Vadovavimo funkcija [1; 2; 8; 9; 11; 13]

Autorė, siekdama įvertinti vadovų vadybines kompetencijas, įgyvendinant vadovavimo funkciją, atliko gana išsamią teorinę vadovavimo koncepcijų analizę. Išskirtos koncepcijos, susijusios su senąja vadovavimo paradigma, traktuojančia vadovavimą kaip procesą, vykstantį grupės kontekste, susijusį su įtakos darymu kitiems ir skirtu siekti tikslo (Northouse, 2001). Analizuojama naujoji vadovavimo paradigma (jos atsiradimas siejamas su nuolatinių pokyčių realijomis) apima tokias koncepcijas: charizmatinis vadovavimas (Conger, Kanungo, 1987); orientuotas į viziją vadovavimas (Sashkin, 1988); transformacinis / transakcinis vadovavimas (Burns, 1978; Bass, 1985; 1998; Tichy, Devanna, 1986); neotransformacinis (Yammarino, Bass, 1990; Curphy, 1992; Yukl, 1999) ir kt. Abiejų (senosios ir naujosios) paradigmų teorinės koncepcijos buvo gvildenamos vadybinės kompetencijos ugdymo kontekste.

Pabrėžtina, kad mūsų vadybos tematikos literatūroje dažniausiai sutinkama informacija, labiau siejama su klasikinių vadovavimo teorijų nagrinėjimu. Kartu aiškiai jaučiama modernių požiūrių analizės stoka, mažai kreipiamas dėmesys į tai, kokie trūkumai būdingi vienam ar kitam požiūriui, ar yra atlikti empiriniai tyrimai, patvirtinantys jų veiksmingumą, neatsižvelgiama į išorės sąlygas ir žmonių mentaliteto specifiką.

Analizuojant vadovavimo problematiką, pastebėta, kad pastaruoju metu pernelyg pabrėžiama ypatinga lyderystės svarba, jos ugdymo būtinumas ir galimybės, nepaisant to, kad faktiškai orientuojamasi į efektyvaus vadovo koncepciją. Tačiau šis didelis susižavėjimas lyderyste ne tik teoriniame lygmenyje, bet ir praktinėje veikloje verčia prisiminti, kad nepaisant plačiai paplitusios nuomonės dėl lyderių įtakos veiklos rezultatams, kai kurie autoriai abejoja lyderystės įtakos svarba organizacijos efektyvumui (Kerr, Jermier, 1978; Pfeffer, 1977; Kerr, Hill, 1986). Vis tik tyrimai rodo, kad mūsų organizacijose vadovų lyderystės potencialas dar nėra pakankamas ir tai dažnai tampa rimtu barjeru tolimesniam organizacijų vystymuisi. Todėl itin svarbu, kad būtų įsisąmoninta kaip lyderystės fenomeno esmė, taip ir šiandien itin svarbus iniciatyvių bei talentingų darbuotojų savo organizacijoje ugdymo būtinumas.

Kadangi vadovavimo sėkmė tiesiogiai priklauso nuo vadovo turimų savybių ir gebėjimų, autorė atliko viešojo ir verslo sektoriaus vadovų įvairių savybių ir gebėjimų tyrimą (3 lentelė). Tyrimo rezultatai parodė, kad tiek viešojo, tiek verslo sektoriaus vadovų nėra aukštai vertinamas savarankiškumas ir darbštumas. O darbų planavimo ir organizavimo įgūdžiai bei sprendimų priėmimas, ypač kritinėmis situacijomis, vertinami labai aukštai. Tai nusako, kad aiškiai suvokiama tokių kertinių valdymo sistemos dedamųjų, kaip antai planavimas ir

sprendimų priėmimas, reikšmė, suvokiama, kad sprendimų priėmimas yra vienas iš esminių vadovų veiklos elementų.

3 lentelė. Svarbiausios vadovo savybės ir gebėjimai (proc.)

| <i>Viešasis sektorius</i> | | <i>Verslo sektorius</i> | |
|---|------|---|------|
| 1. Planuoti ir organizuoti darbą | 91,5 | 1. Planuoti ir organizuoti darbą | 94,1 |
| 2. Priimti sprendimus kritinėmis situacijomis | 81,2 | 2. Priimti sprendimus kritinėmis situacijomis | 84,4 |
| 3. Gebėjimas bendradarbiauti | 56,5 | 3. Atsakomybės prisiėmimas | 55,9 |
| 4. Korektiškumas | 56,3 | 4. Korektiškumas | 45,9 |
| 5. Atsakomybės prisiėmimas | 52,4 | 5. Gebėjimas bendradarbiauti | 44,9 |
| 6. Įsisavinti ir panaudoti naujus darbo metodus | 32,6 | 6. Palaikyti ryšius | 39,0 |
| 7. Iniciatyva | 23,5 | 7. Iniciatyva | 33,6 |
| 8. Palaikyti ryšius | 22,5 | 8. Įsisavinti ir panaudoti naujus darbo metodus | 33,5 |
| 9. Savarankiškumas | 20,2 | 9. Savarankiškumas | 18,6 |
| 10. Darbštumas | 19,8 | 10. Darbštumas | 14,4 |

Norėdama išsamiau atskleisti mūsų vadovų vadovavimo kompetencijas, autorė kiek plačiau nagrinėja vadovavimo stiliaus pasirinkimo aspektą. Pastebėta, kad ir viešojo, ir verslo sektorių organizacijose įvyko ryškus poslinkis iš autokratinio į demokratinį stilių. Dabartiniu metu dauguma vadovų (63,8 proc. – viešojo sektoriaus ir 51,7 proc. – verslo organizacijose) teikia prioritetą demokratiniam darbo stiliui, pagrįstam abipusia pagarba, bendradarbiavimu ir vadovo autoritetu. Toks požiūris atitinka šiuolaikinės vadybos filosofijos sampratą – sutikimo, o ne dominavimo santykius. Šiuo požiūriu vadovų vadovavimo nuostatos pamažu keičiasi. Jeigu anksčiau vadovybė faktiškai rėmėsi valdžios įgaliojimais ir įsakymais, tai dabar jau remiamasi vadovų bendradarbiavimu.

Autorės atlikti tyrimai leidžia teigti, kad mūsų vadovai pagal orientaciją į darbuotojus ar į užduotį skalę atrodo gana trumparegiški, nes daugumai jų svarbesnė yra užduotis, o tai akivaizdžiai prieštarauja vienai iš plintančių šiuolaikinės vadybos tendencijų – socialinės vadybos pakraipos sustiprėjimas bei jos orientacija į žmogų. Šiuo požiūriu abiejų sektorių vadovų kompetencija aiškiai nepakankama, nes tik pusė viešojo sektoriaus respondentų ir ketvirtadalis – verslo sektoriaus išreiškė daugiau ar mažiau pagrįstą nuomonę apie abiejų orientacijų derinimo racionalumą.

Apibendrinant galima teigti, kad siekiant norimų rezultatų, būtina egzistuojančių požiūrių į vadovavimą sintezė bei įvertinti sunkiai programuojamų vidinių ir išorinių atsitikinimų poveikių. Socialinių reiškinių raidos netolygumas, menkai prognozuojami visuomeniniai

ryšiai, ypač ilgu laikotarpiu, verčia vadovus kritiškiau nei anksčiau vertinti situacijas, kūrybiškai analizuoti objektyvius aplinkos ribojimus ir jų įveikimo galimybes, prognozuoti priimtų sprendimų padarinius. Kitaip sakant, reikia sugebėti panaudoti praktinėje veikloje vadybos mokslo sukauptą patirtį bei savo, kaip vadovo, stiprybes, ir tuo pagrindu ugdyti savo vadybinę kompetenciją.

2.4. Motyvavimo sritis [1; 2; 4; 8; 9; 11; 13]

Autorė savo darbuose nemažai dėmesio skyrė vadovų kompetencijų lygio motyvacinėje srityje vertinimui, nes vadovo kompetentingumas taikant motyvavimo būdus yra vienas iš svarbiausių sėkmingos vadovo veiklos bruožų. Tam tikslui pasiekti buvo būtina atlikti išsamią motyvacijos teorinių aspektų ir jų sąsajos su praktine veikla analizę. Nepaisant to, kad motyvacijos tema sulaukė bene daugiausia socialinių mokslų tyrėjų dėmesio, pagrindinės motyvacijos teorijos siejamos su verslo sektoriaus organizacijų veikla. Viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos problemoms, palyginti su verslo sektoriumi, iki šiol nedaug dėmesio buvo skiriama ir užsienio (Box, 1999; Jurkiewicz et al, 1998; Wright, 2001; Buelens, Van den Broeck, 2007 ir kt.), ir Lietuvos mokslinėje literatūroje (Marcinkevičiūtė, 2004; Palidauskaitė, 2007). Tačiau pmažu viešojo sektoriaus motyvacijos koncepcija užima pakankamai reikšmingas pozicijas socialinių mokslų srityje. Skirtingų tyrimų rezultatai rodo, kad viešojo sektoriaus darbuotojai motyvuojami stipraus noro tarnauti visuomenei, siekimo prisidėti prie viešųjų interesų įgyvendinimo užtikrinimo, o besivystant naujojo viešojo valdymo koncepcijai stiprėja privačiam sektoriui būdingi darbuotojų įsitikinimai, t. y. privataus intereso, ypač materialaus atlygio, vyravimas.

Mokslinės literatūros apžvalga leidžia teigti, kad gana konceptualiai skirtingos motyvacijos teorijos nepašalina jų universalumo stokos, nes nė viena iš jų nėra pakankama siekiant suvokti visų darbuotojų motyvaciją įvairiomis situacijomis. Todėl dažniau vadovai atskirų žmonių atžvilgiu skirtingomis aplinkybėmis turi laikytis situacinio požiūrio.

Autorės manymu, analizuojant vadovų motyvacinę kompetenciją, reikėtų turėti omeny, kad, deja, vadovų turimos žinios ir netgi įgūdžiai personalo motyvavimo srityje ne visada užtikrina šio proceso efektyvumą. Neretai labai skiriasi vadovo darbuotojų motyvavimo svarbos suvokimas ir tai, kaip efektyviai jis sugeba tai atlikti. Deja, vadovų motyvacinė kompetencija ne visada atitinka nūdienos realijas, o kartais paprasčiausiai stokojama elementariausių teorinių žinių: nepaisant gana intensyvios informacijos apie motyvaciją sklaidos, toli gražu ne kiekvienas vadovas žino daugiau nei apie Maslow poreikių hierarchijos piramidę.

Pasaulinė patirtis personalo motyvacijos srityje pabrėžia darbuotojų poreikių prioritetų išsiaiškinimo būtinumą. Autorės tyrimas parodė, kad Lietuvos viešojo ir verslo sektorių organizacijų skirtingų lygių vadovų nuomone, jų darbuotojams beveik vienodai reikšmingi kiek aukštesnio lygio (tobulėjimo, saviraiškos), tiek ir žemesnio lygio poreikiai (saugumo, bendravimo, kiek mažiau – egzistenciniai). Pažymėtina, kad tobulėjimo poreikis yra vienas reikšmingiausių abiejuose sektoriuose. Šio poreikio vyravimas viešajame sektoriuje yra tiesiogiai susijęs su darbo užmokesčio sistemos specifika, kai darbuotojams papildomai mokami priedai priklauso nuo kvalifikacinės kategorijos ar klasės. Galimybių mokytis ir tobulintis suteikimas leistų patenkinti tobulėjimo poreikį ir savo ruožtu geriau panaudoti

darbuotojų potencialą. Vadovų nuomone, dauguma darbuotojų darbe ieško saugumo (ypač tai aktualu ekonomikos nuosmukio laikotarpiu); tai apima tokius aspektus: palankios darbo sąlygos ir tiksli pareigybinė instrukcija, aiškus reikalavimų ir vertinimo kriterijų supratimas, pripažinimas ir pagarba.

Autorė, analizuodama vadovų motyvacinę kompetenciją, pastebėjo, kad pavaldinių motyvų prioritetų žinojimas nevisiškai atitinka praktinėje veikloje vadovų taikomus motyvacinius svetus (4 lentelė). Deja, dar vyraujantis gana paviršutinis požiūris į skirtingų motyvavimo priemonių taikymą be išsamesnės padėties analizės bei kompleksiško stoka tik pabrėžia nepakankamą vadovų motyvacinės kompetencijos lygį.

4 lentelė Dažniausiai taikomos priemonės darbuotojams motyvuoti organizacijoje (proc.)

| <i>Apskritai</i> | | <i>Viešasis sektorius</i> | | <i>Verslo sektorius</i> | |
|--|------|--|------|--|------|
| • Savęs ugdymo ir kvalifikacijos kėlimo planų sudarymas | 55,1 | • Savęs ugdymo ir kvalifikacijos kėlimo planų sudarymas | 54,4 | • Piniginės skatinimo sistemos | 70,0 |
| • Piniginės skatinimo sistemos | 54,9 | • Tikslų (užduočių) nustatymo tobulinimas | 43,9 | • Savęs ugdymo ir kvalifikacijos kėlimo planų sudarymas | 55,7 |
| • Tikslų (užduočių) nustatymo tobulinimas | 39,9 | • Piniginės skatinimo sistemos | 36,1 | • Darbuotojų įtraukimas į organizacijos valdymą | 39,9 |
| • Darbuotojų įtraukimas į organizacijos valdymą | 37,3 | • Darbuotojų įtraukimas į organizacijos valdymą | 34,0 | • Tikslų (užduočių) nustatymo tobulinimas | 36,8 |
| • Atliekamo darbo perprojektavimas, siekiant padidinti turiningumą | 16,5 | • Atliekamo darbo perprojektavimas, siekiant padidinti turiningumą | 19,0 | • Atliekamo darbo perprojektavimas, siekiant padidinti turiningumą | 14,4 |
| • Kitos | 10,0 | • Kitos | 11,7 | • Kitos | 8,6 |

Pabrėžtina, kad, rinkdamiesi tinkamiausią motyvavimo būdą, vadovai turėtų atsižvelgti į sprendžiamą problemą ir sprendimą įgyvendinančių pavaldinių poreikius. Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad pastebima motyvacinių sveturų asimetrija, pasižyminti materialinio veiksnio svarbos iškelimu verslo sektoriuje (net 70 proc verslo sektoriaus vadovų didžiausią reikšmę teikia piniginėms skatinimo priemonėms) ir jo sumažinimu viešajame sektoriuje, tai išderina motyvacinę struktūrą ir dar labiau padidina atotrūkį tarp padėties verslo ir viešajame sektoriuose bei apsunkina galimybes pritraukti į valstybės tarnybą aukštos kvalifikacijos specialistus ir juos išlaikyti. Pabrėžtina, kad abiejų sektorių vadovų motyvacinių sveturų taikymo adekvatumas sumenkinamas dėl nepakankamo išprusimo, vertinant makroekonominę situaciją bei mentalitetą, o tai savo ruožtu lemia motyvacinių technologijų efektyvumo ribotumą.

Apibendrinant galima teigti, kad vadovų manymu, vienas iš motyvacinių technologijų taikymo trūkumų yra skiriamų finansinių išteklių darbuotojams skatinti ribotumas. Jų nuomone, skatinimas silpnai susietas su įdėtomis pastangomis, kvalifikacija, kompetencija, atsidavimu organizacijai, o tai neverčia rodyti iniciatyvos ir nuolat tobulintis. Pabrėžtina, kad šalies ekonominė situacija turi (ir, matyt, giliejant ekonominei krizei, turės) didžiulę įtaką darbuotojų motyvavimo principams ir metodams.

2.5. Kontrolės funkcija [1; 2; 8; 9; 11; 13]

Kalbant apie vadovų kompetenciją kontrolės funkcijos įgyvendinimo požiūriu, pabrėžtina kontrolės vieta ir reikšmė organizacijų veikloje. Kontrolės vieta, reikšmė ir jos vykdymo technologijos valdymo procese pakito - nuo klasikinei vadybai būdingo požiūrio į kontrolę kaip formalios organizacijos bei hierarchinės valdžios struktūros esminį bruožą iki naujoje vadybinėje paradigmoje susiformavusios vertybėmis pagrįstos kontrolės (Eisenhardt, 1985), klaninės kontrolės (Ouchi, 1979), socialinės kontrolės (Das, Teng, 1998) koncepcijų. Taigi vadovai susiduria su gana sudėtinga pasirinkimo galimybe gerai žinomo, ne kartą išbandyto kontrole pagrįsto valdymo ir naujesnio išsipareigojimais pagrįsto valdymo, kuris labiau atitinka šiuolaikinius ir ateities iššūkius.

Pažymėtina, kad Lietuvoje dar nėra pakankamai skiriama dėmesio šiai svarbiai vadybinės kompetencijos dedamajai. Nors praktinis jos realizavimas vis labiau sudėtingėja, dar gajį nuomonė, kad valdymo kontrolė yra lengviausiai įgyvendinama, jai reikia minimalaus profesinio pasiruošimo ir įgūdžių. Apskritai problema ne tiek, kaip įsisavinamos šiuolaikinės valdymo technologijos, bet pačios nuostatos į tai būtinumas. Deja, tarp mūsų vadovų vyrauja nuostatos, orientuotos į biurokratinės kontrolės racionalumą, vadovai dažnai yra įsitikinę, kad nestabilumo, krizės sąlygomis nieko nėra geriau už centralizuotą sprendimų priėmimą, nurodinėjimo ir priežiūros strategiją (Cameron, 1987; Mishra, 1996). Šios realijos rodo atotrūkį nuo nūdienos pokyčių, vykstančių pasauliniu lygmeniu, kai sparčiai formuojasi naujos valdymo kontrolės strategijos (Bijlsma-Frankema, Koopman, 2004), orientuotos į tokius neapčiuopiamus išteklius, kaip antai žinios ir mokymasis, darbuotojų prieraišumas, organizacijos lankstumas ir iniciatyvumas, prieinamumas.

Apžvalgoje atkreipiamas dėmesys į tai, kad vadovų (ypač vyresnio amžiaus) pasirengimui keisti kontrolės įgyvendinimo nuostatas, turi nemažą įtaką ir jų mentalitetas. Nederėtų pamiršti sovietmečio paveldą, matoma iš valdymo kontrolės turinio, jos realizavimo būdų. Tuomet ištis hipertrofuotai buvo vertinama kontrolės vieta ir reikšmė. Būsimiems vadovams buvo diegiama nuostata, kad kontrolė yra reikšminga problemų sprendimo priemonė, o nepatenkinamo reikalų klostymosi organizacijoje priežasčių derėtų ieškoti pačioje kontrolės sistemoje. Kita vertus, ankstesnė administravimo praktika kontrolės subjektams suteikdavo išskirtines teises, akivaizdžią valdžios distanciją.

Analizė atskleidė vadovų požiūrį į valdymo kontrolės vieną iš svarbiausių aspektų t.y. fiksuoti nuokrypius ir padėti pavaldiniui juos ištaisyti. Nors dauguma (69,2 proc.) vadovų mano, kad tai neginčijama, vis dėlto tai yra labiau deklaratyvi nuostata. Dalies vadovų nuomone (kas dešimtas respondentas), toks kontrolės principas iš viso neatitinka specifinių lietuviškos įmonės veiklos sąlygų, kai valdymo kontrolės misiją, vadovų nuomone, yra įvardyti veiklos nukrypimus ir nubausti kaltuosius. Taigi galima kalbėti apie kiek išbalansuotą požiūrį į bausmių taikymą, kai manoma, kad svarbiausia yra fiksuoti prasižengusį ir jį nubausti.

Vyraujančios vadovų nuostatos, įgyvendinant kontrolės funkciją, rodo, kad mūsų organizacijose kontrolė iki šiol nėra organiškai įaugusi į valdymo procesą, pasižymi vienpusiška formalizacija, o dažnai ir vadovo pozicijos raiška.

Apibendrinant vadovų vadybinių kompetencijų pagal valdymo funkcijas tyrimų rezultatus, galima padaryti kelias išvadas:

- Nepakankamai įsisąmoninta planavimo svarba, trūksta mąstymo racionalumo ir perspektyvos, neturima aiškios vizijos: tai neigiamai atsiliepia rengiant veiklos plėtojimo strategijas. Vyrauja stipresnė orientacija į konservatyvųjų planavimo stilių, kai faktiškai darbuotojai atskiriami nuo veiklos perspektyvų.
- Vadovų organizacinės struktūros sąrangos logikos ir išorės bei vidaus aplinkos elementų įtakos organizacijoms suvokimas yra pakankamai racionalus ir pagrįstas. Tačiau iš vadovų nuostatų į įgaliojimus ir atsakomybę matyti apibrėžtas ribotumas ir realiai besireiškiantis atsakomybės ir įgaliojimų nesuderinamumas.
- Dabar daugumos organizacijų vadovų vadovavimo nuostatomis būdingas ryškus postūmis į demokratinį stilių, pagrįstą bendradarbiavimu, abipusia pagarba ir vadovo autoritetu. Tačiau realiau reiškiasi vienpusiškumas orientacijose į darbuotojus ar į užduotį, t.y. mūsų vadovai esminiais aspektais yra labiau orientuoti į užduotį.
- Pabrėžtina, kad organizacijose egzistuoja motyvacinių svertų asimetrija, o darbuotojų motyvų prioritetų žinojimas nevisiškai atitinka praktinėje veikloje vadovų taikomus motyvacinius svetus. Vadovų motyvacinių svertų taikymo objektyvumas sumenkinamas dėl nepakankamo išprusimo, vertinant makroekonominę situaciją bei pavaldinių mentalitetą, o tai lemia motyvacinių technologijų efektyvumo ribotumą.
- Abiejų sektorių organizacijose kontrolė dar nėra organiškai įaugusi į valdymo procesą, nėra užtikrintas atitinkamas kontrolės funkcijos realizavimo lygis, o tai susiję su nuostatų, orientuotų į biurokratinės kontrolės standartus, vyravimu.
- Atkreiptinas dėmesys į tai, kad verslo ir viešojo sektorių vadovai ne visada sugeba adekvačiai ir operatyviai reaguoti į rinkos poreikius, įvertinti globalizacijos paveiktos aplinkos keliamus iššūkius. Neperdedant tai galima vertinti kaip nacionalinės svarbos problemą, kuriai akivaizdžiai reikalinga tikslesnė programa.

3. Santrauka

Habilitacijos procedūrai teikiamų mokslo darbų apžvalgoje nagrinėjami svarbiausi Danutos Diskienės atliktų 1997–2008 m. mokslinių tyrimų rezultatai. Autorės tyrimai yra susiję su vadovų vaidmens šiuolaikinėje organizacijoje pokyčiais bei verslo ir viešojo sektoriaus skirtingo lygio vadovų vadybinėmis nuostatomis, įgyvendinant valdymo funkcijas.

Pagrindinis tyrimų tikslas - įvertinti vadovų vadybines kompetencijas pagal pagrindines valdymo funkcijas bei atskleisti kompetencijų pokyčių turinį ir kryptis, atsižvelgiant į besikeičiančios aplinkos iššūkius. Tikslui atskleisti buvo išskelti tokie uždaviniai:

- atlikti, remiantis teoriniu vadovų kompetencijų modeliu, verslo ir viešojo sektorių skirtingo lygio vadovų kompetencijų lyginamąją analizę ir identifikuoti kritines pozicijas;
- nustatyti, atsižvelgiant į kultūros orientacijos modelį, Lietuvos kultūros vertybių orientacijas ir atskleisti jų įtaką vadybinės elgsenos raiškai organizacijose;
- išnagrinėti ir apibendrinti teorines valdymo funkcijų turinį atskleidžiančias koncepcijas vadovų kompetencijų ugdymo kontekste, pabrėžiant jų pritaikomumo lygį skirtinguose veiklos sektoriuose (verslo ir viešajame sektoriuje);
- įvertinti skirtingo lygio vadovų vadybinių kompetencijų būklę, įgyvendinant pagrindines valdymo funkcijas ir atskleisti galimas kompetencijų pokyčių kryptis.

Savo darbuose autorė remiasi teorinės minties ir vadybinės praktikos integravimu. Empiriniai išskeltų vadybinių problemų tyrimai buvo atliekami dviem etapais: I etapas – 2000 m. atliktas tyrimas Lietuvos gamybos įmonėse, kurio metu apklausti 559 visų lygių vadovai (Česnyienė, Diskienė, Kulvinskienė, Marčinskas, Tamaševičius, 2002). Tyrimas aprėpė klausimus, atskleidžiančius valdymo funkcijų orientaciją pagal nustatytą vadovų savimonės lygį, vienokių ar kitokių nuostatų prioritetą. Šalia apklausos nestandartinio, giluminio interviu metu pavyko išsamiau panagrinėti specifinį vadovų mąstymą, pasireiškiantį jų nuostatomis bei požiūriu į vadybinę veiklą.

II etapas – 2005–2006 m. atliktas tyrimas, kuriuo metu jau apklaustu 1154 visų lygių vadovai (Diskienė, Marčinskas, 2007) [1]. Šis tyrimas rėmėsi jau pakeista instrumentarijaus koncepcija, nes tikėtasi, kad atviras klausimų formulavimas suteiks daugiau naudos vadybinių kompetencijų identifikavimo požiūriu. Be to, tyrimas aprėpė platesnę tiriamąją visumą geografiniu ir veiklos specifikos aspektais: t.y. 639 verslo organizacijų vadovai ir 515 viešojo sektoriaus vadovų.

Pagrindiniai tyrimų rezultatai:

- Iširta, kaip vadovai suvokia pagrindinių valdymo funkcijų (planavimo, organizavimo, vadovavimo, motyvavimo, kontrolės) svarba bei nustatyta, kokio lygio yra vadovų vadybinė kompetencija kaip reikšminga Lietuvos vadybinio potencialo dalis, įgyvendinant šias funkcijas.
- Atskleista, kad reikšmingai keičiasi vadovo vaidmens supratimas: organizacijos sėkmė priklauso ne tiek nuo vadovo lyderio, kiek nuo to, kaip jis sugeba suburti žmones siekti

tikslų, kiek geba atskleisti, panaudoti ir valdyti žmonių potencialą. Tačiau vadovų lyderystės potencialas dar nėra pakankamas ir tai dažnai tampa didele tolesnio organizacijų vystymosi kliūtimi.

- Pasiūlytas vadybinių kompetencijų tyrimo modelis, apimantis penkias kompetencijų grupes: strateginę, socialinę, funkcinę, vadovavimo, profesinę: tai leido gana objektyviai įvertinti būdingiausias vadovų įgūdžius ir gebėjimus. Pažymėtina, kad verslo ir viešojo sektorių vadovai nėra adekvačiai kompetentingi visose srityse, bet vis dėlto turimos kompetencijos lygis turėtų užtikrinti gerą atliekamo darbo esmės ir proceso išmanymą, gebėjimą kvalifikuotai analizuoti situaciją, savarankišką mąstymą.
- Nustatytas darbuotojų poreikių suvokimo, kaip vadovų motyvacinės kompetencijos dalies, atitikmuo organizacijose taikomoms motyvavimo priemonėms.
- Įvertintos pagrindinės Lietuvos kultūros vertybių orientacijos ir atskleista jų įtaką vadybinei elgsenai organizacijose; o tai turi nemažą poveikį vadovų tarpkultūrinės kompetencijos ugdymui.

Raktiniai žodžiai: vadovų vaidmuo, kultūros vertybių orientacijos, vadybinės kompetencijos, valdymo funkcijos.

4. Summary

This overview of research work done by Danuta Diskiene includes the most important research issues and results obtained in the period of 1997–2008. The principal research points and issues are summarized below. Author's research is related to the changes of leader's role in the modern organization, as well as with different managerial attitudes of business and public sector leaders needed in the realization of managerial functions.

The main aim of this research is to evaluate the managerial competencies of leaders according to the main managerial functions and to reveal the contents and directions of the competencies' changes in respect to the challenges of the changing environment. The following tasks were formed to disclose the aim:

- To perform a comparative analysis and identify critical positions of the managers representing different levels in business and public sectors, invoking theoretical module of managerial competencies;
- To determine Lithuanian cultural values and to reveal their influence on the managerial behavior in the organizations in consideration of cultural orientation model;
- To analyze and summarize theoretical concepts which reveal the content of managerial functions in the context of managerial competencies' cultivation, stressing their adaptability level for different sectors (business and public sector);
- To evaluate the condition of leaders' managerial competencies on different levels, through implementation of main managerial functions and to reveal possible directions for the competencies' changes.

The work was based on the integration of theoretical thought and managerial practice. The empirical research on managerial problems were performed in two stages. Stage I – the research in Lithuanian manufacturing companies in 2000 was performed, and 559 respondents of various managerial levels were surveyed (Česynienė, Diskienė, Kulvinskienė, Marčinskas, Tamaševičius, 2002). The research included questions, which revealed the orientation of managerial functions according to self-awareness level of managers, the priority of certain attitudes. Besides the survey, a nonstandard, deepening interview aided in analyzing more in depth specifics of managerial thinking, which is visible in their attitudes and viewpoints towards managerial activity. Stage II – research was performed in 2005–2006 in the course of which 1154 different level managers were surveyed (Diskienė, Marčinskas, 2007) [1]. This research was based on the changed instrumentation concept, open questions were introduced to better identify managerial competencies. Besides, the research bridged a wider geographical and activity specific research scope, the leaders of 639 business organizations and 515 public sector leaders.

The main results of the research:

- The valuation of leaders' perception of importance of main managerial functions (planning, organization, leading, motivation, control), the level of leaders' managerial competencies as the part of Lithuanian managerial potential were determined
- The significant understanding changes of managerial role was revealed: the success of the organization depends more on the leader's ability to team up people for the common

goals, ability to reveal and use the potential of the people, than on the leader himself. Nevertheless, the leadership potential of the managers is not sufficient and in some cases, it becomes a serious barrier for further development of the organization.

- The research model for managerial competencies is proposed. It bridges five groups of competencies: strategic, functional, leadership, professional, which gave an opportunity to evaluate objectively archetypal skills and capabilities of the leaders. The leaders of businesses and private sector do not have adequate competencies in the spheres; nevertheless, the competencies at hand should ensure good work process, ability to analyze soundly the situation and independent thinking.
- The understanding of employee needs was determined as correspondence of leaders' managerial competencies with applied motivation tools in the organization.
- The main orientations of Lithuanian cultural values were evaluated and their influence on managerial behavior in the organizations was revealed, which has a fair effect on the cultivation of the cross-cultural competencies.

Keywords: manager's role, cultural value orientation, managerial competencies, management function

5. Habilitacijai teikiamų mokslinių publikacijų sąrašas

Monografijos

1. D. Diskienė, A. Marčinskas. Lietuvos vadybinis potencialas: būklė ir perspektyvos: monografija. Vilnius: Vniaus universiteto leidykla, 2007. ISBN 978-9955-33-149-0. 300 p.

Straipsniai leidiniuose, įtrauktuose į Mokslinės informacijos instituto (ISI) duomenų bazes

2. D. Diskienė, B. Galinienė, A. Marčinskas. Managerial attitudes in the context of global challenges: the Lithuanian survey. *Transformations in Business and Economics*. ISSN: 1648-4460. 2008, Vol. 7 No.3 (15), p. 21–38.
3. D. Diskienė, B. Galinienė, A. Marčinskas. Strategic Management Model for Economic Development. *Technological and Economic Development of Economy. Baltic Journal on Sustainability*. ISSN 1392-8619. 2008, Vol. 14 No.3.p. 375–87.

Straipsniai leidiniuose, įtrauktuose į kitas tarptautines duomenų bazes, patvirtintas Lietuvos mokslo tarybos

4. D. Diskienė. Darbo motyvacija viešajame sektoriuje: iššūkiai ir realybė. *Viešasis administravimas*. ISSN 1648-4541. 2008, Nr. 4. () p. Business Source Complete (EBSCO sąrašas) <http://www.ebscohost.com/titleLists/bt-journals.htm>
5. D. Diskienė, A. Marčinskas, V. Vaškelis. *Valstybės strateginio planavimo subjekto dilema. Ekonomika*. ISSN 1392-1258. 2008, Nr. 81. p. 26–36.
IBSS <http://www.lse.ac.uk/collections/IBSS>
6. A. Aleknieienė, D. Diskienė, A. Marčinskas. Viešojo administravimo institucijų organizacinės kultūros plėtra. *Viešasis administravimas*. ISSN 1648-4541. 2006, Nr.2(10) p. 27–36. Business Source Complete (EBSCO sąrašas) <http://www.ebscohost.com/titleLists/bt-journals.htm>

Straipsniai recenzuojamuose periodiniuose, tęstiniuose arba vienkartinuose mokslo leidiniuose

7. D. Diskienė, B. Galinienė, V. Lakis, A. Marčinskas. Changes in the real estate and labour markets during the process of Lithuania's integration into European Union. *Argumenta Oeconomica* PL ISSN 1233-5835 2006, No. 1–2, p. 21–35.
8. D. Diskienė, A. Marčinskas, L. Simanauskas. Kierunki realizacji funkcji zarządzania w przedsiębiorstwach Litwy w kontekście przemian. *Przegląd zarządzania*. Rocznik naukowy PL ISSN 1732-8659 2005, Nr. 1(1), p.49–58.

9. A. Marčinskas, D. Diskienė. Managerial mentality of leaders in the context of globalization. *Regioninio bendradarbiavimo saugumas*. Mokslo darbų rinkinys. Vilnius: Lietuvos karo akademija. 2005, p. 165–173. ISBN 9955-423-31-5.
10. D. Diskienė, I. Gaputienė. Learning processes in organizations: empirical study. *Inžinerinė ekonomika*. ISSN 1392-2785 2003, Nr.2(33), p. 82–92.
11. A. Marčinskas D. Diskienė. Įmonės konkurencingumą lemiantys veiksniai. *Ekonomika* ISSN 1392-1258 2001, Nr. 55-56, p. 64–74.
12. D. Diskienė. The influence of societal and cultural values on managerial behaviour in Lithuania. *Ekonomika*, 1997, Nr. 43, p.59–74.

Kitos publikacijos

13. A. Marčinskas, D. Diskienė. Įmonės konkurencingumo vadybinis veiksnys. Lietuvos ūkio konkurencingumas. Mokslinės konferencijos pranešimai. Vilnius: VU, 2001, p.112–118. 0,35 a.l.
14. A. Marčinskas D. Diskienė. Lietuvos verslo kultūra tarptautiniame kontekste. Verslas ir vadyba, 1997. Tarptautinės konferencijos medžiaga. Vilnius: Technika, 1997, p.164–169. 0,35 a.l.

6. Pagrindinēs naudotos literatūros sarakšas

Akella, D. (2006). Changes in Managerial Work: Tech Managers at Dotco. *Global Business Review*, No. 7–2.

Bass, B. (1985). *Leadership and Performance: Beyond Expectations*. New York: The Free Press.

Beach, D. (1985). *Personnel: The management of People at Work*. New York: Macmillan Publishing Company.

Berry, A., Broadbent, J., Otley, D. (1995). *Management Control: Theories, Issues, and Practices*. London: Macmillan.

Bijlsma-Frankema, K., Koopman, P. (2004). The Oxymoron of Control in an Era of Globalisation. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19, No. 3.

Bowman, E.H., Singh, H., Thomas, H. (2002). The Domain of Strategic Management: History and Evolution. In Pettigrew, A., Thomas, H., Whittington, R. (eds), *Handbook of Strategy and Management*. London: Sage.

Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: Willey.

Boyatzis, R. (2008). Competencies in the 21 Century. *Journal of Management Development*, Vol. 27, No. 1, pp. 5–12.

Brake T., Walker and Walker. (1995). *Doing Business Internationally: the Guide to Cross-Cultural Success*. Irwin, New York.

Buelens M., Van den Broeck H. (2007). An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations. *Public Administration Review*, January / February, pp. 65–74.

Cameron, K., Kim, M., Whetten D. (1987). Organizational Effects of Decline and Turbulance. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 32, pp. 222–240.

Chapman, J. (2001). The Work of Managers in New Organizational Context. *The Journal of Management Development*, Vol. 20, No. 1, pp. 55–68.

Charan, R., Drottes, S., Noel, J. (2001). *The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership-Powered Company*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Conger, J., Kanungo, R. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice, *Academy of Management Review*, Vol. 13 No.3, pp.471–82.
- Česynienė, R., Diskienė, D., Kulvinskienė, V., Marčinskas A., Tamaševičius V. (2002). *Įmonių vadybos orientacijos*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
- Eisenhardt, K.M. (1985). Control: organizational and economic approaches. *Management Science*, Vol. 31.
- Furrer, O., Thomas, H., Goussevskaia, A. (2008). The Structure and Evolution of the Strategic Management Field: A Content Analysis of 26 years of Strategic Management Research. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 10.
- Grzeda, M. (2005). In Competence we Trust? Addressing Conceptual Ambiguity. *Journal of Management Development*. Vol. 24, No. 6, pp. 530–545.
- Halachmi A. (1986). Strategic planning and management? Not necessarily. *Public productivity Review*, No. 40, Winter.
- Hales C. (1986). What managers do? A critical review of the evidence. *Journal of Management Studies*. Vol. 23, No. 1. pp. 88–115.
- Hampden-Turner, C., Trompenaar, A. (1993). *The Seven Cultures of Capitalism*. New York: Doubleday.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Hunsaker P. (2001). *Training in Management Skills*. Prentice Hall Int.
- Joyse, P., Wods, A. (2001). *Strategic Management*. London: Kogan Page.
- Kanter, R. (1989). New Managerial Work. *Harvard Business Review*, November-December, pp. 85–92.
- Kerr, S., Hill, K., Broedling, L. (1986). The First-line Supervisor: Phasing out or Here to Stay? *Academy of Management Review*, 11, pp. 103–117.
- Liden, R., Wayne, S., Sparrowe, R. (2000). An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations Between the Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85 No.3, pp.407–16.
- Melnikas B. *Transformacijos: visuomenės pokyčiai, naujas tūkstantmetis, valdymas ir savireguliacija, Rytų ir Vidurio Europa*. Vilnius: Vaga, 2002.

- Mullins L. (2005). *Management and organizational behaviour*. 7th edit. Prentice Hall.
- Nordhaug, O. (1998). Competence Specificities in Organization. *International Studies of Management and Organization*. Vol. 28, No. 1, pp. 8–29.
- Northouse P. (2001). *Leadership: Theory and practice*. London, Sage.
- Pfeffer, J. (1977). The Ambiguity of Leadership. *Academy of Management Review*, No. 2, pp. 104–112.
- Rajadhyaksha, U. (2005). Managerial Competence: Do Technical Capabilities Matter? *The Journal for Decision Makers*, Vol. 30, No. 2.
- Rutherford, P. (1995). *Competency Based Assessment: A Guide for Implementation*. - Melbourne: Pitman Publ.
- Schoonover S. (1998). *Human Resource Competencies for the year 2000*. The Wake-Up Call, Society for Human Resource Management.
- Spencer, L., Spencer, S. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. - New York: J. Willey and Sons, Inc.
- Spreitzer, G. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, Vol. 38 No.5, pp.1442–65.
- Tichy, N., Devanna, M. (1986). *Transformational Leadership*. N.Y.: John Wiley & Sons.
- Thom N., Ritz A. (2004). *Viešoji vadyba*. Verst. iš vokiečių kalb. Vilnius: LTU.
- Wright B. (2001). Public-Sector Work Motivation: a Review of the Current Literature and A Revised Conceptual Model. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 11, Nr. 4, pp. 559–586.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organization*. 5 th ed. N.J: Prentice Hall.