

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

EGLĖ ZORSKAITĖ

**VIDURINIOSIOS GRANDIES VADOVŲ KOMPETENCIJŲ MODELIS
SPECIALIĄSIAS PASLAUGAS TEIKIANČIOSE ORGANIZACIJOSE**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė prof. Violeta Šilingienė

KAUNAS 2016

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**VIDURINIOSIOS GRANDIES VADOVŲ KOMPETENCIJŲ MODELIS SPECIALIAŠIAS
PASLAUGAS TEIKIANČIOSE ORGANIZACIJOSE**

ĮMONIŲ VALDYMAS

MAGISTRO DARBAS

Studentė

Eglė Zorskaitė VMGMVL-4

2015 m. gruodžio 17d.

Vadovė

Prof. Violeta Šilingienė

Recenzentė lekt. Dr. Jurga Duobienė

KAUNAS, 2016



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

(Fakultetas)

EGLĖ ZORSKAITĖ

(Studento vardas, pavardė)

ĮMONIŲ VALDYMAS 621N22001

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

Baigiamojo magistro darbo „Vidurinėsios grandies vadovų kompetencijų modelis

specialiąsias paslaugas teikiančiose organizacijose“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 15 m. gruodžio 17 d.
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Eglės Zorskaitės** baigiamasis magistro darbas tema „Vidurinėsios grandies vadovų kompetencijų modelis specialiąsias paslaugas teikiančiose organizacijose“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjusi.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Zorskaitė, E. (2015). The Competence Model of Middle-level Executives in Organizations Providing Special Services. Master's Final Thesis in Enterprises Management. Study Programme 621N22001. Supervisor Prof. Violeta Šilingienė. Kaunas: School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

SUMMARY

In today's world of knowledge and constant change, various working processes are also becoming altered and increasingly complicated, while decisions made often have great impact on members of the organization, the organization itself and its environment, therefore, the requirements for workers are also rising. Competence of the executives, improving it and learning to adapt are all important conditions for improving organizational work quality. It is very important to adapt to not only today's circumstances and labor market, but to also predict what will happen tomorrow and even further in the future. Hence, competence of the leaders must be refined and stay dynamic at all times, depending on current and future trends. Leaders must be able to quickly and positively react to constant changes in requirements and also to accept these changes as an opportunities to learn more himself and possibilities to change the state of organization in a positive way, as the dynamic environment is a result of community's development and perfection.

Purposeful control of workers can be achieved by the models of competence, which aid in reaching organization's short and long term goals. Organizations use models of competence in order to stay competitive in market, as the system combines actions and results of both organization and workers to match each other's requirements.

Work object – competences of middle level executives in organizations providing special services.

Work goal – to form a competence model for middle level executives in organizations providing special services.

In order to achieve the goal these task are put forward:

- to analyze literature and science publications;
- to define the conception, types and models of competence;
- to carry out an investigation on competence of middle level executives in organizations providing special services;
- to design a model of competence of middle level executives in organizations providing special services.

Work results. Analyzing both Lithuanian and foreign science publications and literature showed, that competences, competence models, competences required for executives and other aspects of competences have been analyzed quite widely by both, Lithuanian and foreign authors, however, no

information on what model of competence is necessary for organizations providing special services has been found.

After performing a research on Lithuanian union of blind and partially sighted (LUBPS) middle level executive model of competence using survey, it was found what kind of competences are important for middle level executives and what competences they believe they have. It was determined, that the most significant competences for middle level executives include: personal, social, methodical, professional and special.

Based on literature analysis and research done, a model of competence for middle level executives in an organization providing special services was designed.

Master's degree study final work, 76 pages, 23 pictures, 8 tables, 63 literature sources, 2 appendixes.

Key words: competence, competence model, middle level executive.

TURINYS

ĮVADAS	9
1. VIDURINIOSIOS GRANDIES VADOVŲ KOMPETENCIJŲ FORMAVIMO PROBLEMATIKA.....	11
2. VIDURINIOSIOS GRANDIES VADOVŲ KOMPETENCIJŲ TEORINĖ ANALIZĖ, SPECIALIAŠIAS PASLAUGAS TEIKIANČIOSE ORGANIZACIJOSE	17
2.1. Kompetencijos samprata	17
2.2. Kompetencijų modeliai ir klasifikavimas.....	21
2.3. Vidurinėsios grandies vadovų kompetencijos	28
2.4. Specialiašias paslaugas teikiančios organizacijos ir specialiašias paslaugas teikiančių organizacijų ypatumai	36
3. VIDURINIOSIOS GRANDIES VADOVŲ KOMPETENCIJŲ, SPECIALIAŠIAS PASLAUGAS TEIKIANČIOSE ORGANIZACIJOSE TYRIMO METODOLOGIJA.....	39
4. VIDURINIOSIOS GRANDIES VADOVŲ KOMPETENCIJŲ, SPECIALIAŠIAS PASLAUGAS TEIKIANČIOSE ORGANIZACIJOSE, TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA	44
4.1 Vidurinėsios grandies vadovų kompetencijų, specialiašias paslaugas teikiančiose organizacijose, tyrimo rezultatai	44
4.2. Specialiašias paslaugas teikiančių organizacijų vidurinėsios grandies vadovų kompetencijų modelio formavimas.....	56
4.3. Tyrimo rezultatų diskusija.....	58
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	60
LITERATŪRA	63
PRIEDAI	68

Paveikslų sąrašas

1 pav. MCI kompetencijos modelis.....	25
2 pav. Vidurinėsios grandies vadovų kompetencijos modelis.....	34
3 pav. Apklausoje dalyvavusių vadovų pasiskirstymas pagal amžių, proc.....	42
4 pav. Apklausoje dalyvavusių vadovų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, proc.....	43
5 pav. Kompetencijų grupių svarba organizacijoje.....	44
6 pav. Kompetencijų grupių raiška organizacijoje.....	45
7 pav. Kompetencijų grupių svarbos ir raiškos palyginimas.....	45
8 pav. Asmeninių kompetencijų svarba organizacijoje.....	46
9 pav. Asmeninių kompetencijų raiška organizacijoje.....	47
10 pav. Asmeninių kompetencijų vertinimas.....	47
11 pav. Socialinių kompetencijų svarba organizacijoje.....	48
12 pav. Socialinių kompetencijų raiška organizacijoje.....	49
13 pav. Socialinių kompetencijų vertinimas.....	49
14 pav. Metodinių kompetencijų svarba organizacijoje.....	50
15 pav. Metodinių kompetencijų raiška organizacijoje.....	51
16 pav. Metodinių kompetencijų vertinimas.....	51
17 pav. Profesinių kompetencijų svarba organizacijoje.....	52
18 pav. Profesinių kompetencijų raiška organizacijoje.....	53
19 pav. Profesinių kompetencijų vertinimas.....	53
20 pav. Specialiųjų kompetencijų svarba organizacijoje.....	54
21 pav. Specialiųjų kompetencijų raiška organizacijoje.....	55
22 pav. Specialiųjų kompetencijų vertinimas.....	55
23 pav. Vidurinėsios grandies vadovų kompetencijos modelis.....	57

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Kompetencijos sąvokos apibrėžimai.....	19
2 lentelė. Hipotetinis vadybinės kompetencijos modelis.....	22
3 lentelė. Požiūrio į kompetenciją suvestinė.....	24
4 lentelė. Kompetencijų rūšys.....	26
5 lentelė. Kompetencijos kvalifikavimas.....	26
6 lentelė. Vadovavimo įgūdžiai.....	29
7 lentelė. Vadovui reikalingų savybių modelis.....	31
8 lentelė. Vidurinėsios grandies vadovų kompetencijų detalizavimas.....	32

IVADAS

Darbo aktualumas. Šiandienos rinkos sąlygos ir nuolatiniai pokyčiai, siekiant išlikti unikaliais ir konkurencingais rinkoje, verslininkus verčia gebėti greitai reaguoti ir adaptuotis. Tokiems tikslams pasiekti naudojamos pačios įvairiausios priemonės, kuriamos verslo strategijos, tokios kaip naujos mokslinės žinios, inovacijų paieška technologijų srityse, profesionalių darbuotojų ugdymas ir net verbavimas. Dinamiškumas skatina išlikti budrius ir tuo pačiu tobulėti. Jau seniai ne paslaptis, kad teisingas žmonių išteklių valdymas ir sėkmingas vadovavimas prilygsta aukštiems įmonės rezultatams ir įgyvendintiems tikslams. Kaip vieną iš svarbiausių uždavinių, siekiant užsibrėžtų tikslų, galima įvardinti vadovo kompetencijas.

Gyvename amžiuje kuomet išsivystymo lygis ir technologijų pasiekimai yra tokie prieinami, kad organizacija turinti tik juos, negali išlikti konkurencinga rinkoje, tad persvarą teikia ir patekti į aukščiausias pozicijas organizacijai gali padėti tik efektyvūs bei perspektyvūs žmogiškieji resursai. Organizacijos kolektyvo nariai negali dirbti kas sau, norėdami maksimalaus rezultato – tik kartu dirbdami, viena kryptimi – pasiekia tiek asmeninių, tiek organizacijos tikslų. Vidurinėsios grandies vadovai dažniausiai yra tie, kurių kompetencijos dėka šis mechanizmas veikia sistemingai ir neperdega. Kaip tinkamai suprogramuoti ir apšlifuoti šį vidurinėsios grandies vadovų kompetencijos modelį, ypatingai specialiąsias paslaugas teikiančiose organizacijose, turinčiose savo atskirą sistemą? Sėkmingai organizacijos veiklai būtinas teisingas darbuotojų motyvavimas, vadovavimas jiems, būrimas bendram darbui, o svarbiausia – judėjimas į priekį kartu su inovacijomis žinių ir technologijų srityse. Savo darbą išmanantys, kompetetingi vadovai suprantami kaip sėkmės garantas.

Tema aktuali, nes organizacijų vadovų kompetencijos analizuotos pakankamai išsamiai, tačiau specialiąsias paslaugas teikiančių organizacijų vidurinėsios grandies vadovų kompetencijų ypatybės kompleksiskai dar nebuvo analizuotos.

Darbo problema. Įvairiuose literatūros šaltiniuose randama informacija, kaip kompetencija veikia organizacijos veiklą, svarbius rodiklius, konkurencingumą rinkoje. Tam, kad vadovo turimos kompetencijos tarnautų organizacijai, kompetencijų vystymas privalo būti detalai suplanuotas, t. y. įvertinant kompetenciją atskirais struktūriniais elementais ir nustatius nekompetencijas, kuriami kompetencijos ugdymo modeliai. Pastarieji skirtingose įmonėse naudojami skirtingiems tikslams pasiekti, tokiems kaip personalo verbavimui, samdymui, valdymui ir mokymui, vadovų vertinimui, kompanijos struktūros reorganizavimui ir kt. Kompetencijos ugdymo modelis užtikrina efektyvų išteklių panaudojimą pasirinktiems tikslams įgyvendinti, o kartu ir sėkmingesnę įmonės veiklą.

Įvairūs autoriai, nagrinėjantys kompetencijos svarbą bei jos ugdymo poreikį, gilinosi į šiuos aspektus: poreikį kompetenciją apibrėžti vis iš naujo dėl nuolat besikeičiančios aplinkos analizavo Boyatzis (1982), Sokol (2001), Laužackas (2005), Leonienė (2008), Lindsay, Stuardas, (1997),

kompetencijos sąvokas bei klasifikavimą analizavo Pikūnas, Palujanskienė (2000), Bitinas (2000), Stanišauskienė (2004), Šernas (2006), Rodzevičiūtė (2006), Davies, Ellison (2001), kompetencijos modelio kūrimo subtilumus ir esmę analizavo Martinkus, Neverauskas, Sakalas (2002), Čiutienė, Šarkiūnaitė (2004), Petkevičiūtė, Kaminskytė (2003); vadovo kompetencijos sudedamąsias dalis nagrinėjo Zakarevičius, Zukauskas (2007) bei Jėčiuvienė (2006), žinių kompetencijos pranašumą prieš technologines kompetencijas Drejeris (2000), kompetencijos ir lyderystės sąsają analizavo Mordenas (1997), tarpkultūrinės kompetencijos svarbą Radzevičienė (2004) Petkevičiūtė, Budaitė (2005), tam tikras kompetencijas ar jų rūšis kaip svarbiausias geram vadovui aukštiems įmonės rezultatams išskyrė Zavadzkė (2009), Petkevičiūtė (2007), Barvydienė, Skaržauskienė (2005), Pacevičius, Kekytė (2008), Abrahamas ir kt. (2001),

Skaržauskienė, Paražinskaitė (2010), Baležentis (2006), Diskienė, Stankevičienė, Marčinskas (2010), organizacijoms svarbias kompetencijas analizavo Уткин (2000), Haste (2001).

Yra nemažai literatūros bei mokslinių darbų analizuojančių bei pateikiančių efektyviausius modelius, kaip teisingiausiai vadovauti verslo įmonei, tačiau kaip vidurinėsios grandies vadovų kompetencijos modelį pritaikyti specialiąsias paslaugas teikiančių organizacijų vadovams, kuriems keliami skirtingi reikalavimai pagal kiekvieną organizacijos darbo kryptį, informacijos nėra.

Darbo **mokslinė problema** – kokios kompetencijos reikalingos specialiąsias paslaugas teikiančios organizacijos vidurinėsios grandies vadovams.

Darbo objektas – specialiąsias paslaugas teikiančių organizacijų, vidurinėsios grandies vadovų kompetencijos.

Darbo tikslas – suformuoti specialiąsias paslaugas teikiančios organizacijos, vidurinėsios grandies vadovų kompetencijų modelį.

Darbo tikslui pasiekti išsikelti šie **darbo uždaviniai**:

- Pagrįsti vidurinėsios grandies vadovų specialiąsias paslaugas teikiančiose organizacijose kompetencijų formavimo problematiką.
- Atlikti mokslinę kompetencijų modelių analizę ir suformuoti teorinį vidurinėsios grandies vadovų specialiąsias paslaugas teikiančiose organizacijose kompetencijos modelį.
- Ištirti vidurinėsios grandies vadovų specialiąsias paslaugas teikiančiose organizacijose kompetencijas.
- Pateikti empiriškai patikrintą vidurinėsios grandies vadovų specialiąsias paslaugas teikiančiose organizacijose kompetencijos modelį.

Tyrimo metodai: sisteminė ir lyginamoji mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa, modeliavimo metodas, grafinis vaizdavimas, tyrimo duomenų palyginimas.

1. VIDURINIOSIOS GRANDIES VADOVŲ KOMPETENCIJŲ FORMAVIMO PROBLEMATIKA

21-ojo amžiaus nuolat besikeičiančioje aplinkoje svarbiausiu organizacijos ištekliu tampa ne materialūs, o žmogiškieji ištekliai - darbuotojai ir jų kompetencijos. Pagrindinis organizacijos vadovų uždavinys - sutelkti darbuotojus į bendrą tikslą, susiplanuoti organizacijos laiko ir finansinius išteklius, bei pasiekti maksimalų rezultatą. Tai pagrindinis vadovų uždavinys. Laiko ir finansinių išteklių paskirstymas dažniausiai gula ant aukščiausiojo lygio vadovų pečių, bet pats svarbiausias - žmogiškųjų išteklių valdymas – vidurinėsios grandies vadovų rankose. Vidurinėsios grandies vadovai, yra būtent tas valdymo organas, nuo kurio daugiausiai priklauso organizacijos rezultatas. Esminius organizacijos darbus nudirba paprasti darbuotojai, kurie paklūsta vidurinėsios grandies vadovams. Jei šie vadovai sugebės tinkamai pateikti planus darbuotojams ir juos paskirstyti, sugebės įkvėpti ir tapti autoritetu paprastam darbuotojui - organizacija suklestės. Aukščiausiojo lygio vadovai gali būti labai kompetentingi, bet jie nurodymus duoda tik vidurinėsios grandies vadovams ir yra pernelyg atitolę nuo eilinių darbuotojų, kurie dirba ir vykdo užsibrėžtus organizacijos tikslus žemesniosiose grandyse. Dažnai aukščiausiojo lygio vadovai pažįsta savo organizaciją tiek, kiek ją mato iš savo pozicijų, o kas dedasi žemesniuose lygiuose, kaip veikia tie mechanizmai – jie negali žinoti, nes tam samdomi vidurinėsios grandies vadovai, kurie ir valdo šiuos procesus ir pažįsta darbuotojus, jų galimybes ir žino, kaip ką daryti, kad įvykdyti planus.

Kompetencijos sampratos tyrimai daugiausiai buvo atliekami JAV, Jungtinėje karalystėje ir Vokietijoje. Lietuvoje kompetencijos samprata dažnai tapatinama su kvalifikacija ir iki šiol buvo analizuojama minimaliai, tačiau paskutiniaisiais metais, nuolat keičiantis aplinkai ir ekonominėms sąlygoms kompetencijos ir įvairūs jų aspektai analizuojama pakankamai plačiai ir išsamiai.

McClellandas (1973) pirmasis pradėjo naudoti kompetencijos sąvoką, siedamas ją su kompetencijomis pagrįsta personalo vadyba. McClellandas apibrėžė kompetencijas kaip asmenines charakteristikas, kurios gali lemti didesnę tam tikros veiklos našumą. Tos charakteristikos apėmė gabumus (natūralų talentą, imlumą pokyčiams), gebėjimus (praktinį talento pritaikymą) ir žinias (būtiną informaciją tam tikrai užduočiai įgyvendinti).

Vienu iš kompetencijų tyrimų pradininku laikomas Boyatzis (1982), kuris nagrinėjo ne standartines, o tik sėkmingų vadovų elgsenos charakteristikas, teigia, kad kompetencijos – tai esminės asmens savybės, kurios teikia galimybę atlikti efektyvų ir aukštesnės kokybės darbą.

Anot Mikštienės (2008) ir Čepo (2009) „kompetencija apima gebėjimus atlikti profesinės veiklos funkcijas bei gebėjimą dirbti efektyviai, remiantis įgytų žinių, įgūdžių, gebėjimų, vertybinių nuostatų visuma. Kaip teigia Adamonienė (2009), žmogus, įgydamas profesiją, gauna tik tam tikrą kvalifikaciją

su pirminiais įgūdžiais toje profesinėje veikloje, o savo kompetenciją demonstruoja ir ją vysto vėliau atlikdamas ir tobulindamas savo profesinę veiklą“.

Įvairūs autoriai, nagrinėjantys kompetencijos svarbą bei jos ugdymo poreikį, gilinasi į daugybę kompetencijos aspektų. Poreikį kompetenciją apibrėžti vis iš naujo dėl nuolat besikeičiančios aplinkos analizavo Boyatzis (1982), Sokol (2001), Laužackas (2005) ir Leonienė (2008), Lindsay, Stuartas, (1997) teigdami, kad itin svarbu lyderio kompetencijos elementų peržiūrėjimas ir jų tarpusavio ryšio nustatymas. Kompetencijos sąvokas bei klasifikavimą analizavo Pikūnas, Palujanskienė (2000), Bitinas (2000), Stanišauskienė (2004), Šernas (2006), Rodzevičiūtė (2006), Davies, Ellison (2001), kompetencijos modelio kūrimo subtilumus ir esmę analizavo Lepaitė (2003), Martinkus, Neverauskas, Sakalas (2002), Čiutienė, Šarkiūnaitė (2004), Petkevičiūtė, Kaminskytė (2003); vadovo kompetencijos sudedamąsias dalis nagrinėjo Zakarevičius, Zukauskas (2007) bei Jėčiuvienė (2006); žinių kompetencijos pranašumą prieš technologines kompetencijas Drejeris (2000) Gudauskaitė (2007), kompetencijos ir lyderystės sąsają analizavo Mordenas (1997), tarpkultūrinės kompetencijos svarbą Radzevičienė (2004) Petkevičiūtė, Budaitė (2005), tam tikras kompetencijas ar jų rūšis kaip svarbiausias geram vadovui aukštiems įmonės rezultatams išskyrė Zavadzkė (2009), Petkevičiūtė (2007), Barvydienė, Skaržauskienė (2005), Pacevičius, Kekytė (2008), Abrahamas ir kt. (2001), Kalinina (2004), Župerkienė (2008), Skaržauskienė (2010), Skaržauskienė, Paražinskaitė (2010), Gražulis (2005), Baležentis (2006), Diskienė, Stankevičienė, Marčinskas (2010), organizacijoms svarbias kompetencijas analizavo Уткин (2000), Haste (2001).

Skiriami trys pagrindiniai požiūriai, aptariantys skirtingas kompetencijų sampratas: Jungtinių Amerikos Valstijų biheivoristinis, Jungtinės Karalystės funkcinis ir holistinis dažniausiai analizuotas ir taikytas Prancūzijoje, Vokietijoje bei Austrijoje. Remiantis biheivoristiniu požiūriu, kompetencijos yra ugdomos ir jas galima išmatuoti ir įvertinti. Funkcinis požiūris kompetencijas traktuoja kaip profesinės veiklos rezultatą, holistinis pabrėžia kompetencijas kaip profesinės veiklos rezultatą (Jovaiša, Laužackas, Spūdytė, Tūtlys, 2008).

Platų personalo valdymo sprendimų spektrą, paremtą kompetencijos modeliu yra sukūrusi žinoma konsultacinė kompanija Lominger Limited, Inc. Šio modelio pagrindą sudaro 67 teigiamos kompetencijos sąlygojančios sėkmę ir 19 neigiamų kompetencijų, sąlygojančių nesėkmę karjere. Leonienės (2008) tyrimo objektas – vadovavimas darbuotojams sparčiai kintančioje aplinkoje, kur atskleidžiamas vadovo kompetencijų ugdymas, taikant žinių tobulinimo modelį.

Verslo sektoriuje taikomi kompetencijų struktūros modeliai orientuoti į kompetencijų sandaros aprašymą. Kompetencijų struktūros modeliai naudingi darbuotojų vertinimo ir atestacijos kriterijams formuoti bei planuojant karjerą. Lobanova, Chlivickas (2009) išskiria „tris kompetencijų struktūros modelius:

- korporacinių kompetencijų modelis- plačiai paplitęs verslo sektoriuje, susidedantis iš trijų kompetencijų: korporacinės, vadybinės ir funkcinės);
- vadovavimo kompetencijų modelis orientuotas į vadovo elgesio krypčių išskyrimą, nustatant kompetencijas, kurios svarbios (ne) tiesioginiame vadovo elgesyje;
- bendrųjų ir specialiųjų kompetencijų modelis- standartinis kompetencijų modelis, apimantis bendrąsias bei specialiąsias kompetencijas, reikalingas kiekvienam darbuotojui.“ (Lobanova, Chlivickas, 2009)

Tinkamai pritaikyti kompetencijų modeliai gali būti panaudoti vadovų atrankos, vertinimo, savianalizės, grįžtamojo ryšio procesuose, kaip priemonė vadovų ugdymo ir tobulėjimo programoms. Įvairių autorių darbuose siūloma didelė kompetencijos modelių įvairovė, tačiau išvelgiama ir nemažai trūkumų, teorinių netikslumų bei dviprasmiškumų.

„Kompetencijų modelių trūkumai:

- kompetencijų modeliai yra statiški – neatitinka nuolat besikeičiančios aplinkos reikalavimų;
- kompetencijos modeliai neatspindi gyvenimo sudėtingumo. Aprašomi tik pamatuojami elgsenos ir vadybos praktikos atvejai ir visiškai netinkami tokiems dalykams kaip nuomonė, kūryba ir pan. aprašyti;
- dauguma kompetencijos modelių orientuoti į praeitį, į kompetencijas, kurių lyderiams reikėjo praeityje, remiantis jau įvykusių faktų analize;
- kompetencijų modeliai plačiai taikomi praktikoje, tačiau apibrėžiant vadybinę kompetenciją dažnai neįvertinamas organizacijos kontekstas;
- kompetencijų modeliai remiasi informacija, gauta iš pačių lyderių, o tai reiškia, kad į geros praktikos normatyvų aprašymus gali būti įtraukta nemaža subjektyvių, kartais intuityvių, atsitiktinių elgsenos elementų.“ (Skaržauskienė, 2008)

Kompetencija ne diplomai, ji neapčiuopiama ir jos negalima įsigyti taip kaip kokio kvalifikacinio pažymėjimo, ji tarsi asmens intelektinė nuosavybė. Nuosavybė, kuri pasireiškia protiniais sugebėjimais, turimomis žiniomis ir kaip individas sugeba save išreikšti. Kompetentingumas nėra amžinas, nes situacija ir aplinkybės sparčiai keičiasi, todėl savo sugebėjimus, turimą intelektinę nuosavybę, būtina nuolat tobulinti. Vienas efektyviausių būdų padėti savo organizacijai prisitaikyti prie kasdien besikeičiančių sąlygų ir aplinkos, nepaisant nieko, išlikti konkurencinga organizacija, nepastovioje rinkoje, yra darbuotojų mokymasis ir tobulėjimas. Taigi vadovai yra suinteresuoti ugdyti save ir savo darbuotojus bei jų kompetencijas, taigi tokia yra viena aktualiausių šių dienų organizacijų problemų.

Pastaraisiais metais Lietuvoje vadovų kompetencijų tyrimams skiriama nemažai dėmesio. Petkevičiūtė ir Kaminskytė (2003) teigė, kad vadybinę kompetenciją galima apibrėžti „kaip elgsenos repertuarą, leidžiantį konkrečioje organizacijoje adekvačiais būdais pasiekti efektyvumo siekiant

strateginių organizacijos tikslų“. Anot Čiutienės ir Šarkiūnaitės (2004), „svarbiausi organizacijos veiklos sėkmę lemiantys veiksniai susiję su valdymo personalo kompetencija, ir tokie vadovų gebėjimai, kaip antai: gebėjimas rasti naujausią informaciją, įgyti žinių ir darbo įgūdžių, diegti naujas technologijas, parinkti reikiamą personalą ir pan. yra viena iš svarbiausių Lietuvos įmonių veiklos skatinamųjų jėgų.“ Vadovų kompetencijų ugdymo sistemas išsamiai analizavo Adamonienė ir Ruibytė (2010), bei teigė, kad žmogiškasis intelektas laikomas pagrindiniu įmonės kapitalu, nes nuo darbuotojų kvalifikacijos bei kompetencijos priklauso teikiamų paslaugų kokybė ir sėkminga organizacijos veikla. Taip pat pažymima, kad mokymo sistemos nėra orientuojamos į ateities perspektyvas, todėl darbuotojų kompetencijos kėlimas turi būti viena iš prioritetinių krypčių, kuriant integruotas mokymo sistemas. Šiam požiūriui pritaria ir Diskienė, Marčinskas ir Stankevičienė (2010) analizuodami vadybines kompetencijas žinių visuomenės kontekste, tačiau teigia jog reikėtų išskirti viešąjį ir verslo sektorių, o atlikus Lietuvos verslo sektoriaus vadovų vadybinės kompetencijos tyrimą teigiama, kad geru vadovu tampama nuolat mokantis ir įgyjant patirties, tačiau atskleista, kad vadovai nėra adekvačiai kompetetingi visose srityse, tačiau patys vadovai labiausiai pabrėžia žinias ir savo autoritetą.

Organizacija traktuojama kaip kompetetinga, jei ji yra konkurencinga ir geba dirbti geriau nei jos konkurentai, bei atvirkščiai, ji yra nekompetetinga arba kompetencija silpnai išplėtotą, todėl organizacija nekonkurencinga (Mills, Patts, Bourne, Richards (2002)). Tačiau, kompetencija organizacijoje yra kaip kintamasis, o ne kaip požymis. Šie autoriai taip pat išskyrė kompetencijas reikalingas tam tikroje organizacijoje: „pagrindinė kompetencija, savita kompetencija, organizacinė kompetencija, palaikančioji kompetencija bei dinaminiai gebėjimai. Šios kompetencijos yra būtinos įmonės gyvavimui bei išlikimui. Tai gebėjimai, kurių dėka pritaikomos turimos žinios, gebama dirbti produktyviai, prisitaikyti prie kintančių aplinkos sąlygų bei išlikti konkurencingai“.

Organizacijos strategijos lankstumą garantuoja vadovo gebėjimas tinkamai paskirstyti užduotis darbuotojams. Hilderbrandt (2003) nuomone, organizacijos kasdienybė turi tapti nuolatinis mokymasis, kuris praplečia žinių ribas, ugdo vadovo kompetencijas. Autorius pateikia išvadą, kad išugdytos kompetencijos vadovui leidžia pasitikėti darbuotojais, darbuotojai naujų žinių įgyja naudodami bendravimo būdus ir turėdami teisę priimti sprendimus savarankiškai.

Diskienė (2009) siekia įvertinti vadovų vadybines kompetencijas pagal pagrindines valdymo funkcijas bei atskleisti kompetencijų pokyčių turinį ir kryptis, atsižvelgiant į besikeičiančios aplinkos iššūkius. Remiantis vadybinių kompetencijų tyrimo struktūra, įvertintos skirtingo lygio vadovų kompetencijos ir atlikta lyginamoji verslo bei viešojo sektoriaus organizacijų vadovų kompetencijų analizė, atskleidžianti tam tikrų komponentų svarbą ir prioritetus.

„Vadovo sėkmingą veiklą lemia ne jo kompetencijų gausa, bet tam tikrų vadovui būdingų kompetencijų turėjimas, reikalaujantis įvairių kompetencijų atsižvelgiant į vadovo veiklos pobūdį, organizacijos ypatumus bei vadovo lygį ir dažniausiai skirstomos į :

- konceptualinę (apgalvoti problemų sprendimai, mąstymo racionalumas, dėmesio, atminties ypatumai, pažinimo įgūdžiai, intuicija, kūrybiškumas);
- techninę- technologinę (darbinės veiklos specialios žinios ir sugebėjimai, procesai ir technologijos, rinka ir konkurentai, gamyba ir aptarnavimas);
- tarpasmeninę (žodinis bendravimas, empatija, klausymo įgūdžiai, sugebėjimas palaikyti ilgalaikius sėkmingus tarpasmeninius ryšius);
- darbingumo- fizinę (fizinis atsparumas, atsparumas stresams bei sveikatingumo ugdymo įgūdžiai darbo sėkmingumo didinimui).“ (Barvydienė, Kasiulis, 1998)

Baležentis (2006) savo darbe aptaria vadovų gebėjimų sistemą. Skiriamos trys pagrindinės kompetencijų rūšys: asmeninė, kuri apima gebėjimą valdyti save, asmeninių vertybių sistemos turėjimą, asmeninių tikslų turėjimą, nuolatinį savęs ugdymą; socialinė kompetencija, kurią sudaro tokie gebėjimai kaip: aplinkinių įtakojimas, vadovavimas, pavaldinių mokymas ir lavinimas, grupės formulavimas bei tobulinimas; profesinė, kuri apima gebėjimą spręsti problemas, kūrybiškumą, naujovių diegimą, žinių valdymą.

Goleman, Boyatzis, McKee (2007) aptardami vadovų kompetencijas, pabrėžia emocinio intelekto svarbą, nes tik emociškai išprusęs vadovas geba efektyviai veikti. Efektyviai dirbantys vadovai pasižymi keliais pagrindiniais puikais išvystytais gebėjimais, kurie pasiskirsto į du kompetencijų blokus: asmeninę bei socialinę kompetencijas. „Tokie vadovai vadovaujasi savo vertybėmis, yra nuoširdūs ir geba atvirai kalbėti apie savo jausmus, žino savo privalumus bei trūkumus, geba susitaikyti su nesėkmėmis, nes įžvelgia jose naudą, o ne netektį. Jie įdėmiai išklauso kito asmens nuomonę ir išsiaiškina jo galimybes, rodo pavyzdį ir įkvepia žmones sekti paskui juos. Jie nepriekaištingi patarėjai ir instruktoriai, geba sumaniai argumentuoti pokyčių būtinumą, nevengia konfliktų, atsižvelgia į visų konfliktuojančių pusių nuomones ir jausmus bei deda pastangas, kad rastų bendrą sprendimą, skatina kitus entuziastingai įsilieti į grupę ir dalyvauti kuriant jos tapatumą, be savo tiesioginių pareigų, daug laiko skiria artimiems santykiams su kolegomis užmegzti ir puoselėti.“

Diskienė, Stankevičienė, Marčinskas (2010) išskyrė vadovui reikalingas savybes, kurios skirstomos į devynias pagrindines savybių grupes, kurios suskirstytos į aibę smulkesnių. Pabrėžiamos vadovo savybės- tradicinių funkcijų atlikimas, orientacija, organizacinis tapatumas, pažiūros, komunikavimas, savęs ir kitų ugdymas, savo profesijos išmanymas.

Anot Boyatzio (2007) daugelyje pasaulio šalių galima identifikuoti tris kompetencijų klasterius, ypač svarbius lyderiams ir efektyviems vadovams, kurie atskiria vidutiniškai gerus ir išskirtinai gerus vadovus:

- kognityvinio intelekto kompetencijos, tokios, kaip sisteminis mąstymas ir struktūrų atpažinimas, kritinis diagnostinis mąstymas, sugebėjimas diagnozuoti problemą;

- emocinio intelekto kompetencijos, tokios, kaip asmeninė savimonė ir savo kompetencijų vadyba, emocinė savimonė ir emocinė savikontrolė;
- socialinio intelekto kompetencijos, tokios, kaip socialinis sąmoningumas ir tarpusavio santykių vadyba (empatija, komandinis darbas ir t.t.).

Mokslinės literatūros apžvalga leidžia teigti, kad nors yra skirtingų kompetencijų grupių klasifikacijų, tačiau nėra bendros nuomonės, ar tobulos įgūdžių sistemos apibūdinti vadovui reikalingų kompetencijų, tačiau manoma, kad vertėtų išskirti penkias kompetencijų grupes, kurios leistų gana plačiai analizuoti būdingiausius vadovų gebėjimus: asmeninės, socialinės, metodinės, profesinės bei specialiosios kompetencijų grupės.

Apibendrinant galima teigti, kad yra nemažai literatūros bei mokslinių darbų analizuojančių kompetencijas, jų klasifikavimą bei pateikiančių efektyviausius modelius, kaip teisingiausiai vadovauti verslo įmonėse, tačiau kaip vidurinėsios grandies vadovų kompetencijos modelį pritaikyti specialiąsias paslaugas teikiančių organizacijų vadovams, kuriems keliami skirtingi reikalavimai pagal kiekvieną organizacijos darbo kryptį, informacijos nėra.

2. VIDURINIOSIOS GRANDIES VADOVŲ KOMPETENCIJŲ TEORINĖ ANALIZĖ SPECIALIASIAS PASLAUGAS TEIKIANČIOSE ORGANIZACIJOSE

Kompetencijos sąvoka įvairialypėse terpėse apibūdina pačius įvairiausius gebėjimus, kurie pasireiškia per individo patirtį, meistriškumą, problemų sprendimo būdus ir efektyvumą. Ši sąvoka glaudžiai siejasi su individo perspektyva ir kvalifikacijos kėlimu. Vadovų kompetencija ir jos tobulinimas, bei mokymasis prisitaikyti yra itin svarbi sąlyga tam, kad pasiekti organizacijos darbo kokybę. Labai svarbu prisitaikyti ne vien prie šiandieninių aplinkybių ir rinkos reikalavimų, bet ir atspėti kas svarbiausia bus rytoj ir dar vėlesnėje ateities perspektyvoje. Taigi vadovų kompetencija turi būti nuolat tobulinama ir dinamiška priklausomai nuo esamų ir būsimų aplinkybių. Vadovai privalo sugebėti operatyviai ir teigiamai reaguoti į nuolat besikeičiančius reikalavimus ir nuolatinius pokyčius priimti kaip galimybę kuo daugiau išmokti pačiam ir naujas galimybes pagerinti organizacijos būklę, nes besikeičianti aplinka yra visuomenės vystymosi ir tobulėjimo pasekmė. Kompetencija – viena svarbiausių asmenybės sistemos dalių, ir nors negalima teigti, kad kompetencija lemia vystymąsi, tačiau yra svarbus perspektyvaus darbuotojo vystymosi veiksnys. Veiksny, kuris siejamas su individo perspektyva. Tolimesnei darbo eigai vykdyti svarbu išanalizuoti ir aiškiai apibrėžti kompetencijos sampratą, išskirti pagrindines jos rūšis, blokus bei modelius, įvertinti vadovų kompetencijų vaidmenį organizacijoje, išskirti pagrindines sėkmingo vadovo savybes bei susipažinti su specialiasias paslaugas teikiančių organizacijų specifika.

2.1. Kompetencijos samprata

Analizuojant įvairius reiškinius svarbu turėti vieningą supratimą apie juos. Kompetencija daugiausia buvo tyrinėjama JAV, Jungtinėje karalystėje, Vokietijoje. Lietuvoje ši sąvoka nebuvo labai akcentuota, tačiau pastaraisiais metais žymiai padaugėjo mokslinės literatūros bei tyrimų siekiant išanalizuoti įvairius kompetencijos aspektus, be to kiekvienas autorius pateikia savo interpretacijas, kurias būtina apžvelgti.

McClellandas (1973) vienas pirmųjų pasaulyje pradėjęs analizuoti kompetencijos sąvoką, o išsamių vadybinių kompetencijų tyrinėjimų pradininku laikomas Boyatzis (1982). Šiandien organizacijose darbuotojų žinios ir sugebėjimai laikomi pagrindiniu konkurenciniu pranašumu.

Esama autorių, kurie neišskyrė kompetencijos nuo kvalifikacijos, tapatindami jas, tačiau sąvoka „kvalifikacija“ vartojama tuomet, kai norima išreikšti žmogaus pasiekimus švietimo sistemoje, bet kvalifikacija nėra rodiklis, kad tas darbuotojas sugebės veikti skirtinguose veiklos kontekstuose ar sugebės prisitaikyti, prie nepastovių sąlygų. Lepaitė (2003) pažymi, kad „kompetencijos samprata atsispindi veikloje, o kvalifikacija tarsi sudaro galimybę žmogui tapti kompetetingu, įgyjant reikiamą

žinių ir įgūdžių, t. y. kompetencija įgyjama per kvalifikaciją iki kurios prieinama lavinant gabumus, gebėjimus ir žinias“.

McClellandas (1973) apibrėžė kompetencijas kaip „asmenines charakteristikas, kurios gali lemti didesnę tam tikros veiklos našumą. Tos charakteristikos apėmė gabumus (natūralų talentą, imlumą pokyčiams), gebėjimus (praktinį talento pritaikymą) ir žinias (būtiną informaciją tam tikrai užduočiai įgyvendinti)“.

Zarifian (1999) apibūdina kompetenciją kaip „individo gebėjimą imtis iniciatyvos atlikti tai, kas yra jam nurodyta iš aukščiau, suprasti ir kontroliuoti naujas situacijas, su kuriomis susiduria darbe, priimti atsakomybę ir taip siekti pripažinimo“. Taigi kompetencija yra ne būseną, bet veikiau veiksmas, kylantis iš asmeninių išteklių - žinių, gebėjimų, kokybės, patirties, kognityviųjų gebėjimų, emocinių išteklių, ir aplinkos išteklių - technologinių, duomenų bazių, knygų, socialinių tinklų kombinacijos. Profesinė kompetencija kyla iš gebėjimo kombinuoti išteklius, norint kompetentingai atlikti tam tikrą veiksmą, o visų kompetencijų pagrindas yra kombinuotos žinios.

Boyatzio (1982) manymu, „kompetencija – tai individo savybės, kurios priežastiniais ryšiais susijusios su efektyviu arba geresniu darbo atlikimu. Šis autorius taip pat pateikia asmeninių charakteristikų metodą, pagal kurį išskiriami asmeninės kompetencijos blokai, leidžiantys gerai atlikti vadybos funkcijas:

- tikslas ir veiksmai (loginis mąstymas, suinteresuotumo įtaka, diagnostinis koncepcijų taikymas, orientacija į efektyvumą);
- intelektualiojo potencialo valdymas (adekvatus savęs vertinimas, vadovavimas grupiniams procesams, pripažįstamos valdžios panaudojimas);
- vadovavimas pavaldiniams (pozityvus dėmesys, kitų žmonių ugdymas, spontaniškumas, valdžios panaudojimas);
- dėmesys kitiems (objektyvus suvokimas, savikontrolė, išvermingumas ir prisitaikymas);
- specializuotos žinios.

Boyatzio (1982) pateiktas kompetencijos modelis yra sutelktas į individualias vadovo charakteristikas ir siejamas su darbo atlikimu.

Anot Petkevičiūtės, Kaminskytės (2003) „kiekvienoje organizacijoje „būti kompetentingu“ – tai atitikti tos organizacijos kultūrą, t. y. etosą, tikėjimą, vertybių, tradicijų, vilčių ir papročių, būdingų organizacijai, visumą, kuri ir formuoja kompetencijos apibrėžimą, tinkamą tai organizacijai. Vadinasi, kompetencijos apibrėžimas turi būti susijęs su organizacijos kultūra.“ „Kompetenciją apibrėžiant įvertinus ir organizacijos specifiką, kompetencija nusakoma kaip organizacijos vertybė, priskiriama tos organizacijos asmeniui tam tikroje kultūrinėje aplinkoje.“

Anot Kasiulio ir Barvydienės (2003) „kompetencija tai žinių ir įgūdžių derinys bei sugebėjimas juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis. Tai vadybos funkcijų atlikimas atsižvelgiant į aplinkos bei

situacijos apribojimus. Efektyvus funkcijų atlikimas reikalauja įvairios kompetencijos atsižvelgiant į veiklos pobūdį, organizacijos ypatumus ir pan.“ Adamonienė ir kt. (2003) teigė, kad „kompetencija, tai individo savastimi, jam būdingomis vertybinėmis orientacijomis ir profesiniu žinojimu bei gebėjimais pagrįsta bei darbdavio reikalavimais apribota raiška, orientuota į gerą profesinės veiklos rezultatą bei prasmingo gyvenimo kūrimą“.

Kompetencijos sąvoka vartojama ir mokslinėje sferoje, ir plačiai paplitusi kasdienėje žmonių aplinkoje, ja išreiškiami darbuotojų profesiniai sugebėjimai praktikoje. Šia sąvoka norima išreikšti individo žinias ir sugebėjimus. Mokslinėje literatūroje ši sąvoka apibrėžiama taip:

1 lentelė. Kompetencijos sąvokos apibrėžimai (sudaryta autorės)

Autorius (metai)	Sąvokos apibrėžimas
Good (1959)	„Sugebėjimas praktinėse situacijose taikyti pagrindinius tam tikro turinio principus ir technikas“.
Boyatzis (1982)	„Esminės asmeninės individo savybės (charakteristikos)“
G. Hamel, C. K. Prahalad (1990)	„Kolektyvinis organizacijos mokymasis, gebėjimas koordinuoti gamybos įgūdžius ir integruoti daugybę technologinių srovių“.
Jovaiša (1993)	„Gebėjimas pagal kvalifikaciją, žinias, įgūdžius, gerai atlikti veiklą“.
Ivanovic, Collin, (1997)	„Rezultatyvumas, sugebėjimas atlikti darbe reikalingas užduotis“.
Tarptautinių žodžių žodynas (1999)	„Kurios nors įstaigos ar asmens įgaliojimų sritis, apimtis, klausimų sritis, kurioje tam tikras asmuo turi žinių, patyrimo“.
P. Jucevičienė, D. Lepaitė (2000)	„Gebėjimas veikti, kurį sąlygoja darbuotojo žinios, įgūdžiai, asmeninės savybės ir vertybės“.
Sokol (2001)	„Būtinų darbo uždaviniui ar vaidmeniui atlikti mokėjimo įgūdžių, žinių ir gebėjimų derinys“.
O. Friis, D. A. Quelle (2002)	„Kompetencija yra tai, kas labai gerus darbuotojus skiria nuo kitų“.
B. Martinkus, B. Neverauskas, A. Sakalas (2002)	„Tai žinių ir įgūdžių derinimas bei gebėjimas juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis; tam tikrų vadybos funkcijų atlikimas, įveikiant aplinkos situacijos apribojimus“.
Šalaj (2004)	„Elgesys, kuris tenkina organizacijos reikalavimus“.
Vengrienė (2006)	„Visuma žinių, mokėjimo ir elgsenos, kurią asmuo naudoja atlikdamas tam tikrą Užduotį“.
Indrašienė, Garjonienė (2007)	„Įgytų žinių, mokėjimų įgūdžių ir etinių vertybių visuma, apibūdinanti jo profesinę kvalifikaciją ir nulemianti praktinės veiklos sėkmę, yra pakankamai svarbus veiksnys socialinio darbo kokybei. Jis reikalauja nuolatinio socialinių darbuotojų tobulėjimo: plėsti ir gilinti žinias, ugdyti įgūdžius ir remtis socialinio darbo vertybėmis“.
Patching (2011)	„Žinių, gebėjimų visuma, pasireiškianti konkrečiu laikotarpiu organizacijos darbuotojų tarpe“.
Jantti, Greenhalgh (2012)	„Asmens savybės, kurios susijusios su puikiu darbo atlikimu, pasireiškiančiu įvairiose situacijose“.

1 lentelėje aiškiai matyti, kad ši sąvoka analizuota daugybę kartų bei gausybės autorių, skirtingais laikotarpiais. Pateiktuose sąvokos apibrėžimuose dominuoja trys pagrindiniai apibūdinimai, tai – žinios, gebėjimai ir savybės. Tik Ivanovic, Collin, (1997) minimas rezultatyvumas, bet sakant „Sugebėjimas praktinėse situacijose taikyti pagrindinius tam tikro turinio principus ir technikas“ iš

esmės taip pat atspindi rezultatyvumą, kadangi aiškinama ne kaip savybės, o pasekmė to, kaip tie sugebėjimai gelbės praktinėje situacijoje. Indrašienės, Garjonienės (2007) apibrėžime minima ne tik sugebėjimas, bet ir „mokymasis įgyti tą sugebėjimą“, todėl galima teigti, kad kompetencija įvardijama ne kaip rezultatas, o kartu ir eiga link rezultato. Ši sąvoka įvardijama, kaip derinys žinių, įgūdžių, dar kitoje sąvokoje pabrėžiama, jog tai yra ir etinių vertybių visuma. Etinės vertybės pasak Indrašienės, Garjonienės (2007) irgi yra sudedamoji individo kompetencijos dalis. Patching (2011) teigia, kad „darbuotojo kompetencija pasireiškia ne nuolatos, o tik konkrečiu laikotarpiu.“ Kitur kompetencija laikomos vien asmeninės savybės.

Konkretizuoti sąvoką taip ir nepavyko per visus tyrinėjimų metus. Visuose apibrėžimuose nurodoma, kad tai visuma: visuma žinių, visuma gebėjimų ir visuma savybių. Visuma, kuri derinant su aplinka reikalauja vienokių ar kitokių taktinių veiksmų, sugebėjimų ir rezultatų. Ivanovic, Collin (1997) savo apibrėžime pamini rezultatyvumą, kas neminėta kitų autorių. Juk „rezultatyvumas yra ašis, apie kurią sukasi visos kitos sąvokos ypatybės, nes kokia nauda iš visų žinių, gebėjimų ir asmeninių savybių, jei visa tai neparodoma puikiu rezultatu.“

Kęstučio Pukelio straipsnyje „Gebėjimas, kompetencija, mokymosi/studijų rezultatas, kvalifikacija ir kompetentingumas: teorinė dimensija“ pabrėžia, kad tokios sąvokos kaip kompetencija ar kompetentingumas, moksliniuose tyrimuose, turėtų būti detalai išaiškinamos. Šios sąvokos yra labai nekonkrečios, tokios ir negali būti, nes šitai priklauso, nuo vartojimo aplinkybių. Šiame straipsnyje pateikiami apibrėžimai:

- kompetencija – „asmens gebėjimas, patvirtintas tam tikru dokumentu, pagrįstai (tinkamai, kvalifikuotai, konkrečiame kokybės lygyje) ir patikimai (tiksliai ir greitai) atlikti tam tikrą profesinės veiklos dalį (operaciją ar užduotį) nenuspėjamoje darbinėje situacijoje, apibrėžtoje profesijos standarte. Kompetencijai būdinga ypatybė – pamatuojamumas. Esminių profesinei veiklai kompetencijų visuma, pateikiama sistemoje, sudaro profesijos standartą“;

- kompetentingumas – „patikima ir kokybiška (efektyvi ir efektinga) asmens profesinė veikla nenuspėjamoje darbinėje situacijoje, kurią užtikrina įgyta kvalifikacija ir sukaupta patirtis profesinėje veikloje (patikrintas gebėjimas nenuspėjamoje profesinės veiklos situacijoje arba profesinė praktika)“.

Daugelis kompetencijos apibrėžimų akcentuoja žmogaus individualias savybes ir gebėjimus atlikti vienokį ar kitokį darbą. Todėl galima daryti išvadą, kad kiekvienas darbuotojas, įnešdamas savo indėlį siekiant organizacijos veiklos rezultatų, tiesiogiai prisideda prie organizacijos konkurencingumo didinimo. Būti kompetetingu reiškia atitikti tos organizacijos kultūrą kuri ir formuoja tos organizacijos kompetencijos apibrėžimą

Apibendrinant įvairių autorių pateikiamas kompetencijos sąvokas, galima teigti, kad kompetencijos sąvoka paprastai vartojama apibūdinti plataus diapazono gebėjimus, kurie siejasi su asmens patirtimi. Kaip teigia Martinkus, Neverauskas ir Sakalas (2002), „kompetencijos dar gali būti

aiškinamos kaip žinių ir įgūdžių derinimas bei gebėjimas juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis; tam tikrų vadybos funkcijų atlikimas, įveikiant aplinkos ir situacijos apribojimus.“

2.2. Kompetencijų modeliai ir klasifikavimas

Šiuolaikinės organizacijos aplinka patiria daugybės išorinių veiksnių, nulemiančių jos didėjantį poreikį išmokti prisitaikyti prie verslo konteksto, išlikti ir sėkmingai veikti, įtaką. Tai skatina ir organizacijų kompetencijų tyrimų plėtrą. Augantis susidomėjimas kompetencijų modeliavimo metodais suaktyvino terminologijos, susijusios su kompetencijomis, įvairovės augimą ir daugybę bandymų sukurti įvairius kompetencijų modelius. Tyrėjai nuolat susiduria su modelių patikimumo problemomis bei idealaus modelio paieškomis.

S. Mansfield teigia, kad „kompetencijos modelis – tai metodas, padedantis išsiaiškinti, kaip gerai save pažįsta pats asmuo, kokie jo planai ir strategija, kokie motyvai jį skatina siekti geresnių veiklos rezultatų“.

Kompetencijų modelis kaip sąvoka ir personalo vertinimo bei parinkimo pagalbinė priemonė atsirado 1970 metais ir jį sukūrė D. McClelland. 1970 metais sukurta metodologija gyvavo dar 10-15 metų. Pagrindiniai to meto elementai vis dar ir dabar naudojami kuriant kompetencijų modelius.

Ištirti kompetenciją – tai būdas išsiaiškinti konkrečius darbo vietos reikalavimus ir savybes kuriomis turi pasižymėti puikus darbuotojas. Kompetencijų modeliai paprastai apima 4-6 skirtingas, skirtingų lygmenų kompetencijas. Šie modeliai naudojami, kaip vertinimo kriterijai personalui, siekiant patobulinti darbuotojų kompetenciją, paskatinti dirbančiuosius ir siekiant ilgalaikių bei trumpalaikių organizacijos tikslų.

Kaip jau minėta anksčiau, organizacijos veiklos efektyvumą užtikrinantis elementas yra ne techninis ar finansinis, o labiausiai priklauso nuo personalo, jo nuostatų, idėjų ir pan. Kryptingai valdyti darbuotojus padeda sukurti kompetencijų modeliai, padedantys siekti organizacijos ilgalaikių ir trumpalaikių tikslų. Kompetencijos modelius organizacijos taiko siekdamas išsilaikyti konkurencingos rinkoje, nes ši sistema suderina darbuotojų ir organizacijos veiklas bei rezultatus, kad atitiktų vieni kitų reikalavimus.

Birutės Leonienės (2008) straipsnyje „Vadovavimas darbuotojams sparčiai besikeičiančioje aplinkoje“, autorė gvildena kompetencijos modelį. Pagal Lindsay ir Stuardą (1997), „kompetencija negali būti vertina kaip sąvoka, kaip reikalavimas, vienareikšmiškai. Esmė yra kokią pridėtinę vertę darbuotojas gali sukurti įmonei, kokius jo sugebėjimus vertins būtent ši įmonė.“ Taigi išskiriamos dvi sudedamosios dalys, kurios sudaro kompetencijos modelį:

- kompetetingais laikomi tie darbuotojai, kurie sutelkia pakankamai dėmesio savo darbui atlikti, darbui, kuris labai svarbus organizacijos rezultatyvumui ir tobulėjimui. Ši dalis apibūdina darbuotojo indėlį į organizacijos klestėjimą;
- kita kompetencijos dalis apibūdina ar darbuotojas jam paskirtus darbus atlieka organizacijai priimtinais būdais.

Pirmuoju atveju darbuotojo kompetencija matuojama tuo, ką individas nuveikia, o antruoju, kokiais būdais jis tai įvykdo. Išvada tokia, kad negana darbuotojui pasižymėti puikiomis savybėmis ir be priekaištų atlikti savo darbą. Čia didelę reikšmę turi ir tai, kaip, kokiais būdais tai įgyvendinama, puikus rezultatas turi būti pasiektas būtent tokiais būdais, vadovaujantis tokia politika ir tokiomis priemonėmis, kurios yra priimtinos tai organizacijai.

Kadangi kompetencija yra labai plati sąvoka ir didelę reikšmę turi aplinkybės taigi konkretizuoti ir apibendrinti kompetencijos modelį yra labai sudėtinga. Įvairūs autoriai, tokie kaip Lindsay, Stuardas, (1997), McCredžio, Shackleton, (2000), Tettas ir kt, (2000), savo moksliniuose darbuose siekė atrasti optimaliausią kompetencijos modelį, apibendrinti anksčiau sukurtus modelius. Tett ir kt. (2000) į vientisą modelį sujungė daugiau kaip 10 kompetencijos sistemų bei išskyrė 9 blokus ir 53 kompetencijas. Be tradicinių funkcijų šiame modelyje identifikuojami tokie kompetencijų blokai kaip emocinė kontrolė, komunikacija, savęs ir kitų ugdyimas, organizacinis tapatumas ir kt. McCredis ir V. Shackleton (2000) analizavo pirmtakų pateiktas analizes ir surinktus duomenis, juos susistemino ir sudėliojo vadybinės kompetencijos modelį, padalinio generalinio vadovo kompetencijai apibūdinti. Modelis pateikiamas 2 lentelėje.

2 lentelė. Hipotetinis vadybinės kompetencijos modelis (McCredis ir Shackleton, 2000)

Kompetencijos blokai	Kompetencijos
Orientacija į rezultatą	Laimėjimai Energija Iniciatyva Kontrolė Polinkis veikti
Intelektualiniai sugebėjimai	Analizė Platūs pomėgiai
Tarpasmeniniai sugebėjimai	Direktyvumas Santykių plėtotė
Lankstumas ir prisitaikymas	Integralumas Pasitikėjimas savo jėgomis Emocinis ramumas

Petkevičiūtė, Kaminskytė (2003) pateikia prieštaringų požiūrių į vadybinės kompetencijos sąvoką analizę. Autorės rašo, kad „tyrinėjant mokslininkų darbus apie šią sąvoką, pastebėta, kad Vakaruose dažniausiai pasitaikantys yra du požiūriai: funkcinis analitinis ir asmeninių charakteristikų. Funkcinį analitinį požiūrį plėtoja Inicijatyvioji vadybos chartija (Management Charter Initiative, toliau – MCI) (Jungtinė Karalystė). Antrasis požiūris buvo pradėtas plėtoti mokslininko Boyatzio (1982).“ Šis autorius pateikė išanalizuotą JAV įmonių praktiką. Mokslinėje literatūroje šios kompetencijos kryptys išskiriamos kaip JAV ir Jungtinės Karalystės mokslininkų požiūriai į kompetenciją. Mokslininkų darbuose šios sąvokos pavyzdžių pateikiama kaip priklausomo ir nepriklausomo kintamojo pagal vadybinę elgseną. Jungtinių Amerikos valstijų mokslininkai, kompetenciją, pagal vadybinę elgseną, priskiria prie nepriklausomų kintamųjų, o Jungtinės karalystės mokslininkai šią sąvoką laiko priklausomu atitikmeniu darbo atlikimo standartams. JAV mokslininkai kompetenciją dažniausiai apibrėžia, kaip įgūdžių, žinių arba požiūrių (nuostatų) derinį.

Pirmuoju, Jungtinės Karalystės požiūriu – „vadybinė kompetencija yra kaip visuma sudaryta iš šių trijų JAV mokslininkų paminėtų sąvokos sudedamųjų dalių derinys, susijęs su rezultatyvia veikla ir rezultatais, kurie neša naudą organizacijai.“ Pagal kitą, JAV požiūrį, kompetencija įvardijama kaip „asmenybės bruožas, tipinė charakteristika, kuri yra nuolatinė ir stabili individo savybė.“ Savybės (charakteristikos), panašios į įgūdžius ar žinias, gali būti ugdomos pasak Spencer, Spencer (1993). Taip pat kiekviena ši savybė gali tapti šios sąvokos sudedamąja dalimi, jei susiejama su darbo atlikimu, priežastiniais ryšiais. Išvada, kad „vadybinė kompetencija gali būti ugdoma arba, net jos neturint, mokantis, ji gali būti tiesiog įgyjama“ – vienija abi perspektyvas, tai parodo metaforos, apibūdinančios kompetenciją kaip „ribą, išaustą iš įgūdžių“ teigė Smith (1993). JAV mokslininko Boyatzio (1982) manymu, „kompetencija – tai individo savybės, kurios priežastiniais ryšiais susijusios su efektyviu arba geresniu darbo atlikimu.“ Viena žinomiausių Boyatzio veikale – nagrinėjama vadybinė kompetencija. Šiame darbe jis pateikia keliamus reikalavimus darbuotojams ir nurodo kokiomis individualiomis savybėmis jie turėtų pasižymėti, visiškai nepaisant kokioje darbo vietoje jie dirbtų. Šis autorius susikoncentravęs vien į darbuotojo asmenybę ir jos gebėjimus. Taigi vadybinė kompetencija apibūdina tiesiog patį asmenį: jo savybėmis, jo sugebėjimais, bruožais, įgūdžiais, motyvais, žiniomis ir pan. Tuomet autorius asmenines individo savybes, priežastiniais ryšiais sieja su efektyvesniais, naudingesniais vadybinio darbo rezultatais. Taip pat šis mokslininkas išskiria metodą grįstą asmeninėmis charakteristikomis. Pagal šį metodą, yra suformuoti asmeninės kompetencijos blokai pateikti 3 lentelėje, kurių pasekoje puikiai atliekamos vadybos funkcijos. Pagal Boyatzį, kompetencijos sudedamosios dalys yra šios:

- mokėjimai ir įgūdžiai;
- elgsenos motyvai;
- socialiniai vaidmenys.

3 lentelė. Požiūrio į kompetenciją suvestinė (Boyatzis, 1982)

Kompetencijos blokai	Kompetencijos charakteristikos
Tikslas ir veiksmai	<ul style="list-style-type: none"> • Loginis mąstymas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo) • Suinteresuotumo įtaka (mokėjimas ir įgūdžiai, motyvai) • Diagnostinis koncepcijų taikymas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo) • Orientacija į efektyvumą (mokėjimas ir įgūdžiai, motyvai, socialinis vaidmuo) • Proaktyvumas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo)
Lyderystė	<ul style="list-style-type: none"> • Loginis mąstymas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo) • Koncepcijų plėtojimas (mokėjimas ir įgūdžiai) • Pasitikėjimas savimi (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo) • Viešųjų kalbų panaudojimas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo)
Intelektualiojo potencialo valdymas	<ul style="list-style-type: none"> • Adekvatus savęs vertinimas (mokėjimas ir įgūdžiai) • Vadovavimas grupiniams procesams (mokėjimas ir įgūdžiai) • Pripažįstamos valdžios panaudojimas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo)
Vadovavimas pavaldiniams	<ul style="list-style-type: none"> • Pozityvus dėmesys (mokėjimas ir įgūdžiai) • Kitų žmonių ugdymas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo) • Spontaniškumas (mokėjimas ir įgūdžiai) • Valdžios panaudojimas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo)
Dėmesys kitiems	<ul style="list-style-type: none"> • Objektvūs suvokimas (mokėjimas ir įgūdžiai) • Savikontrolė (charakterio savybė) • Ištvėringumas ir prisitaikymas (charakterio savybė)
Specializuotos žinios	<ul style="list-style-type: none"> • Specializuotos žinios (socialinis vaidmuo)

Šio kompetencijos modelio (JAV) centre pats žmogus – darbuotojas, jo galimybės bei rezultatai.

Kitas modelis – MCI, iškeltas Jungtinėje Karalystėje, orientuotas į darbdavį, jo aplinką ir siekiamybes. Tai – apibendrinamasis modelis, kuris tinka visų veiklos sričių darbuotojams. MCI kompetentingumo nustatymo metodika naudojama Jungtinėje Karalystėje vadybos sferoje dirbančių darbuotojų kompetencijos lygiui nustatyti. 1 paveiksle pateikiamas apibendrintas modelis:



1 pav. MCI kompetencijos modelis

Egzistuoja nemažai požiūrių į vadybinę kompetenciją, nemažai tyrinėtojų, siekdami optimalaus modelio, siekė apibendrinti anksčiau sukurtus modelius, taikydami savo metodiką. McCredie ir Shackleton (2000) susiejo įvairius darbus vadybinės kompetencijos tematika ir išskyrė vadybines kompetencijas į vieną hipotetinį modelį:

- orientacija į rezultatą: laimėjimai, energija, iniciatyva, kontrolė, polinkis veikti;
- intelektualiniai sugebėjimai: analizė, platūs pomėgiai;
- tarpasmeniniai sugebėjimai: direktyvumas, santykių plėtotė;
- lankstumas ir prisitaikymas: integralumas, pasitikėjimas savo jėgomis, emocinis ramumas.

JAV konsultacinė kompanija „Plum International“, kuri specializuojasi kuriant kompetencijų modelius bei juos taikant įmonių veikloje, sukūrė kompetencijų modelį, kuris laikomas universaliu. Čia kompetencijos skirstomos į tris stambias grupes: kompetencijos reikalingos dirbant su žmonėmis, verslo kompetencijos ir asmeninės kompetencijos. Šis modelis pranašus, kadangi nesunkiai adaptuojamas organizacijoms pagal jų kultūrą, viziją bei strateginius planus.

Optimalų modelį ne visada lengva sukurti, kadangi kai kuriose organizacijose tam tikri įgūdžiai vertinami kaip kultūros dalis, todėl tam tikro talento gali užtekti, kad organizacija darbuotoją vertintų kaip kompetetingą. Kiekviena organizacija turi nusistatyti kompetencijos koncepciją savo praktikoje, taigi gali taikyti jau sukurtą modelį arba sukurti pagal organizacijos poreikius.

Vis aktyviau analizuojant įvairius kompetencijų aspektus atsiranda ir kompetencijų klasifikavimas. Kaip ir kompetencijos sąvoką taip ir klasifikavimą analizuoja ne vienas mokslininkas. 4 lentelėje pateikiamos mokslininkų išskirtos kompetencijų rūšys, leisiančios tiksliau ir efektyviau atlikti vidurinėsios grandies vadovų kompetencijų analizę.

4 lentelė. Kompetencijų rūšys (sudaryta autorės)

Autorius	Kompetencijų rūšys
R. Reetz (1990)	Dalykinė, intelektualinė, socialinė, asmeninė
U. Laur–Ernst (1990)	Asmenybiniai gebėjimai, tarpprofesinės žinios, metodinės žinios
B. Bitinas (2000)	Politinė ir socialinė, kompetencijos siejamos su gebėjimu gyventi multikultūrinėje visuomenėje, sakinės bei rašytinės kalbos gebėjimai, informaciniai gebėjimai, asmeniniai, profesinio bei visuomeninio tobulėjimo
J. Pikūnas, A. Palujanskienė (2000)	Fizinė, intelektualinė, emocinė, socialinė, darbingumo, moralinė, religinė
B. Martinkus, B. Neverauskas, A. Sakalas (2002)	Asmeninė, socialinė, metodinė, profesinė, valdymo
V. Stanišauskienė (2004)	Asmeninė, socialinė, mokymosi, profesinė
V. Šernas (2006)	Komunikacinė

Pateiktų autorių kompetencijų klasifikavimas turi nemažai bendrų pasikartojančių bruožų. Bendriausios ir reikšmingiausios, analizuojant vadovų kompetencijas, pateikiamos Martinkaus, Neverausko ir Sakalo (2002) klasifikavime (5 lentelė).

5 lentelė. Kompetencijos kvalifikavimas (Martinkus, Neverauskas, Sakalas, 2002)

Kompetencijos rūšys	Kriterijai
Asmeninė – asmens išsivystymas, bendravimas su žmonėmis, kolektyvu	Komunikavimo ir kooperavimo sugebėjimai Sugebėjimas deleguoti Kūrybiškumas Stabilumas ir pasitikėjimas savimi Sugebėjimas dirbti komandoje Sugebėjimas intensyviai dirbti
Socialinė – mokėjimas dirbti su bendradarbiais, vadovais, klientais, bei sugebėjimas sukurti atitinkamą įmonės klimatą	Savęs pateikimas Sugebėjimas kontaktuoti Derybinis lankstumas Sugebėjimas kooperuotis Sugebėjimas išdėstyti savo nuomonę Sugebėjimas klausti
Metodinė – sugebėjimas gauti informaciją, perdirbti, įvertinti, teikti pasiūlymus būsimai veiklai gerinti, dalyvavimas socialiniuose procesuose	Sugebėjimas spręsti problemas Analitinis mąstymas Tikslo suvokimas, sugebėjimas planuoti Analizuoti rezultatus

	Individualaus grupinio darbo technikos išmanymas Organizacijos vystymas
Profesinė apima visas žinias, pasirengimą, reikalingą konkrečioms profesiniams uždaviniams atlikti	Dalykinės žinios Specialybinė patirtis Taikymo patirtis Dalykiniai įgūdžiai Žinios apie produktą
Valdymo – savo darbo srities, organizacijos valdymas	Įmonės rezultatų užtikrinimas Gamybos parūpinimas Inovacijos Strateginis mąstymas ir planavimas Bendradarbių skatinimas

Marčlinskas, Diskienė, Stankevičienė (2010) analizuodami vadybines kompetencijas žinių visuomenės kontekste teigia, kad „reikšminga analizuoti vadybines kompetencijas, nes tai leidžia nustatyti, kokie kompetencijos elementai yra svarbiausi, todėl vadybinė kompetencija analizuojama keliais aspektais:

- kompetencijos lygis (individuali/organizacinė);
- kompetencijos gilumas (pastebimi įgūdžiai/nematomos savybės);
- kompetencijos laipsnis (efektyvus/geresnis);
- kompetencijos specifiškumas (bendra vadybinė/specifinė techninė).“

Profesinę kompetenciją tyrinėjo Stukaitė (2003), ji apibendrina daugelio autorių nuomonę ir pateikė štai tokius „profesinės kompetencijos bruožus:

- išsamios pagrindinės žinios ir patirtis darbo srities;
- pagrindinės, gretutinės darbo srities žinios;
- organizaciniai sugebėjimai;
- užsienio kalbos mokėjimas;
- užsienio patirties žinojimas.“

S. Daukila taip pat tyrinėjo profesinę kompetenciją ir išvadose išskiria tris profesinės kompetencijos sudedamąsias dalis, tai – dalyko, socialinę ir strateginę (planavimo).

Vadybinės kompetencijos modeliai gan plačiai paplitę, tačiau anot Sokol (2001) kritikuojami dėl:

- statiškumo;
- neparodo gyvenimo sudėtingumo ir spalvingumo, kadangi aprašomi tik pamatuojami elgsenos ir vadybos praktikos aspektai, kurie visiškai netinka nuomonės ir kūrybos aprašymui. Gerų vadovų veikloje apstu humoro, įtakos, kūrybos ir vaizduotės elementų, tačiau jiems įvertinti priemonių nėra;
- kompetencijų tyrimai sutelkti į dabartį, nenurodoma kokių sudedamųjų dalių reikėtų pasikeitus aplinkai;

- požiūris į vadybą pagrįstas tik pačių vadovų supratimu apie savo veiklą, todėl į gerosios praktikos aprašus gali būti įtraukta nemažai subjektyvių ir atsitiktinių elgsenos elementų;
- kompetencijos modeliuose nėra atskirti aprašomieji ir nurodomieji metodai.

Apibendrinant kompetencijų klasifikacijos įvairovę, svarbu išskirti reikšmingiausias profesijos sričiai. Vertinant vidurinėsios grandies vadovų kompetenciją, reikšmingiausios Martinkaus, Neverausko ir Sakalo (2002) išskirtos kompetencijos. Išanalizavus kompetencijų sąvoką bei jų klasifikavimą, galima apžvelgti vidurinėsios grandies vadovų vaidmenį organizacijoje bei reikalingas kompetencijas siekiant geriausio rezultato.

2.3. Vidurinėsios grandies vadovų kompetencijos

Vienas svarbiausių organizacijos tikslų – atrasti kompetentingus aukščiausios ir vidurinėsios grandies vadovus, bei ugdyti esamų kompetenciją ir atitikimą šiandieniniams ir ateities rinkos kriterijams. Organizacijos nario kompetencijos svarba yra tiesiogiai proporcinga tam vaidmeniui, kurį darbuotojas atlieka organizacijoje. Taigi viena esminių organizacijos rezultatyvumo priežasčių – vadovo kompetencija. Ši sąvoka tarsi žinių ir sugebėjimų atributas, kuris apibūdina vidurinėsios grandies vadovų autoritetingumą pavaldinių akyse, vadovų sugebėjimą kolektyvo narius įkvėpti bendriems tikslams siekti ir pasiekti, dirbti vardan organizacijos ir teikti pačios aukščiausios kokybės paslaugas šiame sektoriuje.

Šiame skyrelyje kalbama apie vadovavimą, vadovo veiklos ypatumus bei kompetencijas, kurias turi būti įvaldę efektyvūs vadovai.

Anot Kasiulio ir Barvydienės (2003) „vadovavimo specifika pasireiškia tuo, kad išsiskiria žmogus ar asmenų grupė, lemianti kitų žmonių veiksmus ir pastangas, realizuojant bendrą tikslą, kad būtų kuo efektyviau panaudoti turimi ištekliai.“ **Vadovavimas** – darbuotojų skatinimas, nukreipimas reikiama linkme, siekiant, kad jie atliktų būtinas užduotis. O **vadovas** – tai žmogus, galintis priimti sprendimus pagal savo kompetenciją įvairiose jam patikėto kolektyvo veiklos srityse, atsakingas už valdomo padalinio veiklos rezultatus, veikiantis jam patikėtą kolektyvą specifinėmis vadovavimo priemonėmis.

Vadovo kompetencija – tai jo žinių, gebėjimų, požiūrių, vertybių, asmenybės savybių komplekso išraiška, atsiskleidžianti jo veikloje ir turinti įtakos organizacijos sėkmingos veiklos rezultatams. Kompetentingas vadovas, gerai išmanantis atliekamo darbo esmę, darbo procesus ir metodus, sugeba kvalifikuotai analizuoti situaciją, savarankiškai mąstydamas operatyviai priima sprendimus. Toks vadovas trumpiausiu keliu pasiekia tikslą ir lengviau įgyvendina priimtus sprendimus.

Pastaruoju metu vadybinės pozicijos ir su jomis susijusi atsakomybė tampa vis mažiau statiškos ir neturinčios griežtai nustatytų ribų. Gana sparčiai kinta ribos, skiriančios skirtingų valdymo lygių (aukščiausio, vidurinio ir žemiausio) vadovų darbą. Vidurinio ir žemesnio lygio vadovai tradicinėse organizacijose 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.

Visuomenė ir aplinkos veiksniai nuolat keičiasi todėl organizacijoms prisitaikyti nėra paprasta, tam kad organizacija nežlugtų, o augtų ir tobulėtų – būtinas kompetentingas vadovas prisitaikantis prie esamos situacijos. Bet skirtingose organizacijose, ypatingai dirbančiose specializuotose srityse vidurinėsios grandies vadovams keliami specializuoti reikalavimai. Organizacijos, kurios dirba tam tikroje srityje ir siekia konkretaus tikslo, tam, kad jį pasiekti turi būti kontroliuojama. Organizacijos vadovas dirba taip, kad procesai vyktų tam tikra tvarka ir papildytų vienas kitą, organizacijos maksimaliai naudai / rezultatams gauti. Efektyviausias vadovas yra tas, kuris sugeba tobulinti savyje pačias įvairiausias kompetencijas, pagal organizacijos reikalavimus. Pirmiausia geras vadovas turi išmanyti savo organizacijos specifiką, turi žinoti ne tik tai ką reikia įvykdyti, bet ir kaip tai padaryti.

Apibrėžiant vadovo kompetenciją konkrečioje organizacijoje svarbu įvertinti organizacijos specifiką, unikalumą bei iš kitų ją išskiriančius veiksnius ir savybes. Įvertinus ekonomikoje egzistuojančius pokyčius, galima teigti, kad kompetencija bus vertinama, apibrėžiama ir suprantama skirtingai. Net gi pačioje organizacijoje ji gali būti apibrėžiama skirtingai dėl tam tikros bei skirtingos organizacijoje esančios grupės kultūros ar nevienodų aplinkos sąlygų.

Galima teigti, kad asmeninė vadovo kompetencija organizacijos kontekste netenka savo individualumo, susilieja su organizacijos kultūra bei specifiką ir tampa bendra organizacijos kompetencija. Atsižvelgiant į organizacijos specifiką ir veiklą, kiekvienoje organizacijoje kompetencijos turi būti vertinamos atskirais elementais, kurie turi būti nuolat peržiūrimi ir priklausomai nuo pasikeitusios situacijos, koreguojami.

Barvydienė ir Kasiulis (2005) pateikia įvairių lygių vadovui reikalingų įgūdžių sistemą (6 lentelė)

6 lentelė. Vadovavimo įgūdžiai (sudaryta pagal Barvydienė, Kasiulis, 2005)

Vadovavimo įgūdžiai	Aprašymas
Numatymo įgūdžiai	„Įžvalgumas yra vadovavimo pagrindas. Norėdamas išplėtoti įžvalgumą, vadovas turi priimti pasaulį kaip nuolat besikeičiantį, ypač taikydamas vientisumo bei visapusiškumo principus“.
Vaizduotės įgūdžiai	„Vizija – tai ateities vaizdinys. Įsipareigojimas vizijai įvyksta tada, kai žmonės aktyviai ją kuria“.
Vertybių derinimo įgūdžiai	„Susikurti aiškią vertybių sistemą ir įkvėpti jai gyvybę – tai daugiausia, ką gali duoti vadovas“.
Įgalinimo įgūdžiai	„Valdžia turi būti dalijamasi. Vadovas turi būti pirmiausia vertybių

	skleidimo ir gyvenimo ekspertas“.
Savęs supratimo įgūdžiai	„Jie reiškiasi savęs vertinimu, savigarba, tikėjimu savo sėkme. Žmogus sugeba suprasti kitą žmogų tik tiek, kiek moka ir gali suprasti save“.

Župerkienė (2008) atliko tyrimą Lietuvos organizacijose ir teigia, kad „darbuotojai išskiria tokias svarbias vadovo savybes kaip emocinis stabilumas, gebėjimas surasti ir atjausti, tolerancija bei reputacija.“ Gebėjimą bendrauti taip pat išskyrė Čiutienė ir Šarkiūnaitė (2004), teigdamos, kad „labai svarbu į pavaldinius žiūrėti kaip į kolegas bei gebėti pažinti savo darbuotojus, žinoti jų galimybes, profesines žinias, sugebėti jiems deleguoti tinkamus darbus bei pasitikėti jais.“

Jėčiuvienė (2006) kaip vieną svarbiausių kompetencijų išskyrė emocijas ir gebėjimą bendrauti, kuri suprantama kaip „sugebėjimas suvokti ir įvardinti emocijas bei jų prasmę ir talentingai juos valdyti.“ Tam autorė siūlo šiuos veiksmus: instruktavimas, susirinkimai / pasitarimai, individualūs pokalbiai, bendravimas, atliktų darbų vertinimas ir planavimas. „Suteikdamas darbuotojams galimybę išsakyti savo idėjas bei įtraukdamas juos į sprendimų priėmimą vadovas motyvuoja savo darbuotojus bei sukuria grįžtamąjį ryšį.“

Vadovų vertybinė orientacija, kaip kompetencijos sudedamoji dalis aptarta Zakarevičiaus ir Žukausko (2007). Autoriai vertybes pateikia kaip organizacijos orientyrą ir teigia, kad „kompetentingas vadovas turi sugebėti skirti vienodą dėmesį visoms veiklos sritims, pasirinkti tinkamą vadovavimo stilių, nuolat ugdyti kompetencijas, gebėti pažinti ir suprasti kitus žmones, o gautą informaciją panaudoti kaip prisitaikymo prie aplinkos bei įtakos kitiems šaltinį.“

Vadovui svarbu ne tik tam tikros asmeninės savybės, bet ir jų kokybė bei išsiugdymo lygis. Geras vadovas privalo mokėti į situaciją pažiūrėti iš viršaus ir matyti daugiau nei mato darbuotojai. Organizacija privalo turėti vis sudėtingesnių lygių, per kuriuos vadovai galėtų tobulėti ir lavintis. Taip pat svarbu pasirinkti teisingą vadovavimo stilių bei sugebėti vadovauti visais stiliais, priklausomai nuo susiklosčiusios situacijos. Iš vadovo nuolat tikimasi geriausio rezultato, o jį pasiekti galima tik gerai pažystant komandą bei sugebant deleguoti jiems suprantamus ir įveikiamus darbus. Geras vadovas turi nuolat palaikyti savo komandą, ją motyvuoti bei skatinti. Komanda turi žinoti, kad vadovas juos vertina bei stebi jų vykdomą darbą.

Besikeičiant aplinkos sąlygoms, būtina sugebėti tobulinti organizaciją, kad ji išliktų konkurencinga rinkoje, gyvybinga ir auganti. Žinių ekonomikos visuomenėje, tokį rezultatą pasiekia organizacijos, kurių prioritetų viršuje – žmogiškojo kapitalo valdymo tobulinimas. Viduriniojo grandies vadovai labai svarbi įmonės strateginių išteklių dalis, nuo jų priklauso ar bus įvykdyti planai ir pasiektas aukščiausias rezultatas.

Birutės Leonienės (2008) straipsnyje „Vadovavimas darbuotojams sparčiai besikeičiančioje aplinkoje“ mini darbuotojų savivaldos sampratą. Pasak autorės „šiuo būdu vystoma valdymo strategija, kurios pasekoje atsiradusi konkurencija, skatina organizacijos kompetencijos tobulinimą.“

Leonienė savo straipsnyje rašo, kad „yra siūloma šią strategiją pripažinti kaip organizacijos žmogiškųjų išteklių, atskirų darbuotojų ir pačios organizacijos tobulinimo galimybę. Tokiu būdu organizacija įgyja naujų gebėjimų, kurie labai praverčia besikeičiančioje aplinkoje ir išlaiko puikią strategiją bei poziciją kitų organizacijų atžvilgiu. Būtent taip yra sukuriama „pridėtinė“ organizacijos vertė, kuri įgyja autoritetą klientams dabar ir ateityje. Tokia politika liudija apie organizacijos žmogiškųjų išteklių ir kompetencijos aukštą lygį ir unikalias ateities kūrimo perspektyvas. Personalo ugdymas ir šio proceso rezultatai kelia bendrą organizacijos kultūrinį lygį ir gerina organizacijos mikroklimatą.“

Kadangi požiūris į vadybinį darbą kompetencijos aspektu pagrįstas pačių vadovų savo veiklos suvokimu, į kompetencijų struktūras gali būti įtraukti ir subjektyvūs, ir atsitiktiniai elgsenos elementai. Tett ir kt. (2000) suformuotame modelyje išskiriamos ir susistemintos vadovui reikalingos savybės (7 lentelė).

7 lentelė. Vadovui reikalingų savybių modelis. (Sudaryta remiantis Tett ir kt. (2000), Petkevičiūtė, Kaminskytė (2003))

1. Tradicinės funkcijos	Problemų supratimas Sprendimų priėmimas Vadovavimas Sprendimų delegavimas Trumpalaikis planavimas Strateginis planavimas Koordinavimas	Tikslų nustatymas Kontroliavimas Motyvavimas valdžia Motyvavimas įtikinimu Komandos būrimas Rezultatyvumas
2. Orientacija į užduotį	Iniciatyvumas Susitelkimas užduočiai	Skubumas Ryžtingumas
3. Orientacija į asmenį	Užuojauta Kooperacija Socialumas Mandagumas	Politinis nuovokumas Kategoriškumas Indėlio siekimas Susitelkimas į vartotoją
4. Organizacinis tapatumas	Drausmingumas Orientacija į taisykles Asmeninė atsakomybė Patikimumas	Darbo limitų laikymasis Profesionalumas Lojalumas
5. Pažiūros	Tolerancija Prisitaikymas	Kūrybinis mąstymas Kultūrinis supratimas
6. Emocinė kontrolė	Tvirtumas	Streso valdymas
7. Komunikavimas	Klausymo įgūdžiai Verbalinė komunikacija	Vieši pristatymai Rašytinė komunikacija
8. Savęs ir kitų ugdymas	Tikslų kėlimas Darbo atlikimo įvertinimas	Grįžtamasis ryšys Darbo praturtinimas Savęs ugdymas
9. Profesinis sumanumas ir interesas	Techninė patirtis Organizacinis sąmoningumas	Kiekybės, kokybės, finansinis ir saugumo interesai

Pundzienės, Alonderienės, Buožiūtės (2007) atlikti tyrimai parodė, kad Lietuvos vadovai nevertina pokyčių komunikacijos kompetencijos kaip svarbios pokyčių valdymo sėkmingumui.

Lietuvos vadovams svarbiausios kompetencijos: darbuotojų įgalinimas ir motyvavimas, sprendimų priėmimas, organizacijos pokyčių strategijos rengimas, SSGG analizės rengimas, esminių darbuotojų atranka. Nereikšmingiausios kompetencijos pokyčių metu – informacijos sklaida naudojant įvairias priemones, aktyvus klausymasis, pokyčių pristatymas naudojant metaforas ir gyvenimiškus pavyzdžius, nuolatinis informacijos apie pokyčius kartojimas.

„Vadybos literatūroje galima rasti skirtingų kompetencijų grupių klasifikacijų. Tačiau nėra bendros nuomonės, ar tobulos įgūdžių sistemos vadovui reikalingai kompetencijai apibūdinti. Mūsų nuomone, vertėtų išskirti penkias kompetencijų grupes: strateginė, socialinė, funkcinė, vadovavimo ir profesinė, kurios leidžia gana plačiai analizuoti vadovaujančių darbuotojų būdingiausius gebėjimus.“ (Diskienė, Marčinskas, 2007) Diskienės, Marčinsko, Stankevičienės (2010) atliktas verslo sektoriaus vadovų kompetencijų žinių visuomenės kontekste tyrimas leidžia daryti prielaidas apie vadovų kompetencijų lygio suvokimo vertinimą. Aukščiausiai vertinamos funkcinės ir vadovo kompetencijos, tuo tarpu strateginės ir profesinės kompetencijų grupės vertinamos žemiausiai. Nerimą kelia faktas, kad strateginės kompetencijos lygis yra nepakankamas, o tai itin reikšmingi gebėjimai, nes sparčiai kintant verslo aplinkai ir ekonomikai būtini tampa gebėjimai numatyti ir analizuoti strategines perspektyvas. Anot Micklethwait ir Wooldridge (2004), „vadovai turi ne tik mokytis ugdyti žinias, auginti jas kaip kadaise kapitalą, bet ir mokytis vadovauti turintiems tas žinias žmonėms.“ Tradicinė vadyba pabrėždavo vadovo gebėjimus motyvuoti darbuotojus stropiai dirbti, o besivystančios žinių visuomenės sąlygomis vadybiniam darbui keliami nauji iššūkiai, o žinios tampa esmiu organizacijos ištekliumi. Tyrime taip pat atskleista, kad aukščiausio lygio vadovų kompetencija viršija kitų lygių vadovų kompetenciją, o vidurinio lygio vadovai savo kompetenciją įvertino žemiausiai iš visų valdymo grandžių. Vidurinio lygio vadovų aukščiausiai įvertinta socialinė ir funkcinė kompetencija, ypač gebėjimas mokytis ir komunikaciniai gebėjimai. Nepakankami gebėjimai pastebėti globalaus ir sisteminio mąstymo, vadovavimo įgūdžių, iniciatyvumo, gebėjimo įtikinti, motyvuoti, menkos darbo užsienyje patirties ir užsienio kalbų mokėjimo srityse. Šis tyrimas atskleidė, kad vadovai nėra adekvačiai kompetentingi visose srityse, tačiau vis dėlto turimos kompetencijos lygis turėtų užtikrinti gerą atliekamo darbo esmės ir proceso išmanymą, gebėjimą kvalifikuotai analizuoti situaciją, savarankišką mąstymą, priimant sprendimus ir numatant alternatyvas.

„Išskiriami trijų grupių įgūdžiai, kurie yra būtini kiekvienam vadovui, tačiau jų santykinę aktualumą konkrečiam vadovui lemia jo ragas organizacijoje:

- techniniai įgūdžiai – svarbiausi žemesniems valdymo skyriams;
- darbo su žmonėmis įgūdžiai vienodai svarbūs visų lygių vadovams;
- konceptualūs įgūdžiai – organizacijos požiūriu patys svarbiausi. Juos išvystyti yra sunkiausia, jie patys svarbiausi, įgyvendinant vadybos funkcijas. Jie paaiškinami kaip bendras supratimas,

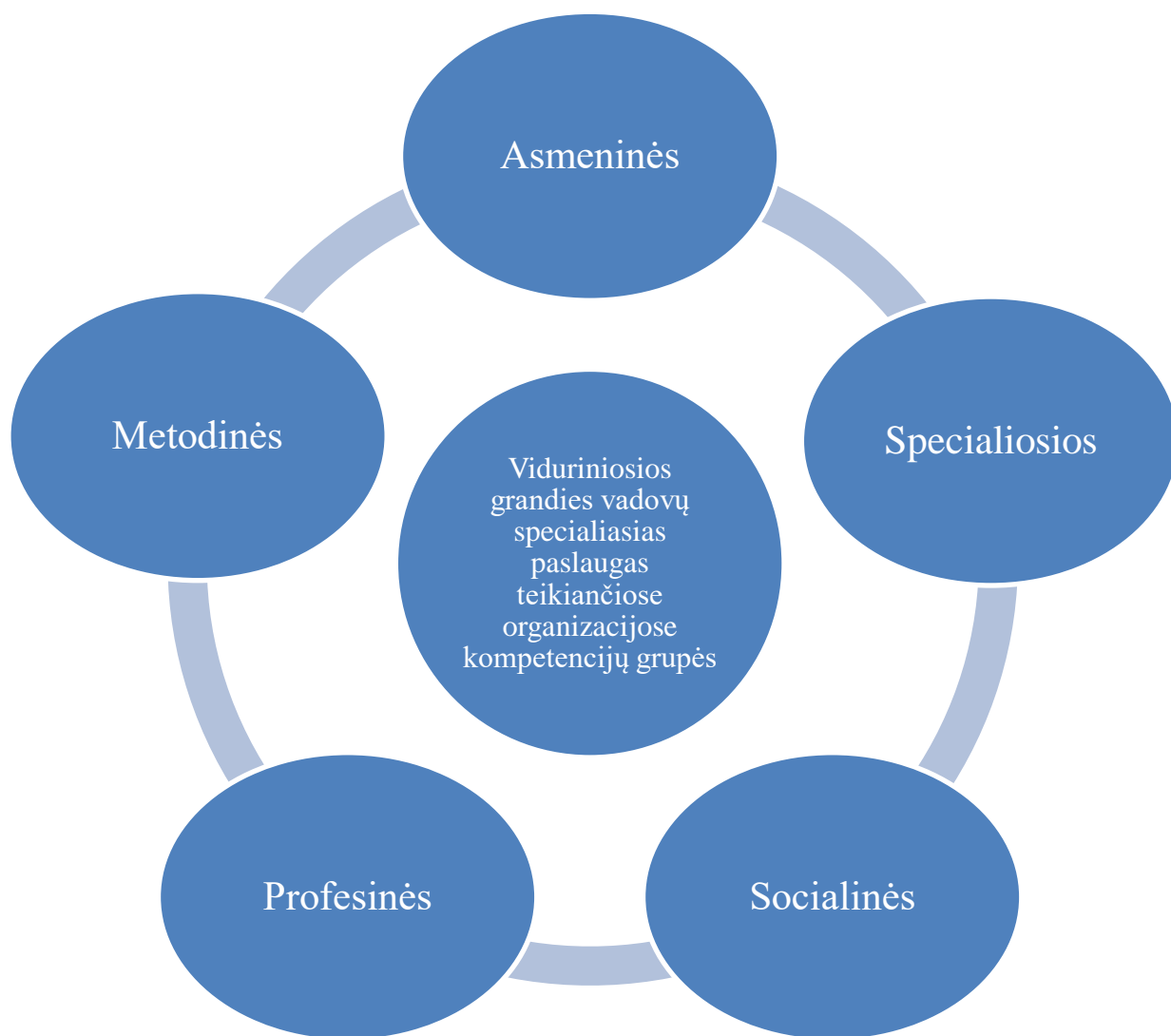
sąvokos, egzistuojančios ne pačios savaime, o žmogaus prote, todėl sunkiausiai išvystomi“ (Stoneris, Freemanas, Gilbertas, 1999).

„Kuriant kompetencijos modelį, pagrindinis tikslas - įvertinti vadovo nekompetenciją, kad galima būtų nekompetetingus komponentus paversti kompetetingais:

- komunikacinis nelankstumas – vadovas nemoka užmegzti kontakto ir bendrauti su komanda, vengia bendradarbiavimo, nemoka išklaudyti ir t. t.;
- superkonformizmas – neturi savo nuomonės, per daug nuolaidus, bijo būti atstumtas;
- neapibrėžtumo baimė – sunkiai orientuojasi neįprastose situacijose, todėl bijo permainų; sprendimus priima skubotai, spontaniškai, neapgalvotai;
- padidintas aukšto statuso siekimas – egocentriškas, siekia valdžios, pripažinimo, kritikuodamas kitus, siekia sau sėkmės;
- nuostata į nesėkmę – pesimistas, jaučiasi menkaverčiu, netiki sėkme, praradęs motyvaciją;
- neatsparumas frustracijai – agresyvus, įsitempęs, nevaldo emocijų, linkęs niekinti kitus, gynybiškas nesėkmių ir praradimų atveju.“ (Sokolas, 2001)

Anot Adamonienės, Ruibytės (2010) „vadovams, kaip ir kitų sričių specialistams keliami tam tikri reikalavimai, kurie priklausomai nuo pasaulio dinamiškumo nuolat keičiasi. Pastaruoju metu vertinama šiuolaikinio policijos įstaigos vadovo profesiniai reikalavimai, iš kurių labiausiai pabrėžiama organizacinių, socialinių, vadybinių, nuolatinio tobulinimosi ir mokymosi visą gyvenimą gebėjimų svarba profesinėje veikloje. Jų įgyvendinimas reikalauja iš vadovų kokybiškai naujo požiūrio į savo profesiją, asmenybę.“

Siekiant tobulinti vidurinėsios grandies vadovų kompetenciją, pirmiausiai reikia nustatyti kokios kompetencijos yra svarbiausios ir kokių labiausiai trūksta vidurinėsios grandies vadovams, specialiąsias paslaugas teikiančiose organizacijose. Atlikus literatūros analizę nustatyta, kad reikšmingiausios kompetencijų rūšys vidurinėsios grandies vadovams yra: asmeninės, socialinės, metodinės, profesinės ir specialiosios (2 pav.).



2 pav. Vidurinioios grandies vadovų kompetencijos modelis (sudaryta autorės)

8 lentelė. Vidurinioios grandies vadovų kompetencijų detalizavimas (sudaryta autorės)

Asmeninės kompetencijos	Socialinės kompetencijos	Metodinės kompetencijos	Profesinės kompetencijos	Specialiosios kompetencijos
Objektyvumas Operatyvumas Kūrybiškumas Sugebėjimas deleguoti Komunikabilumas Iškalbingumas Pozityvumas Gebėjimas paveikti kitus Emocinis stabilumas Pareigingumas	Derybinis lankstumas Sugebėjimas kooperuotis Sugebėjimas suburti žmones Sugebėjimas sukurti jaukią organizacijos atmosferą Profesinės etikos laikymasis Motyvacijos skatinimas Iniciatyvumas	Sugebėjimas spręsti problemas Sugebėjimas planuoti Organizacijos vystymas Gebėjimas tvarkingai rengti dokumentaciją Savarankiškumas Naujų žinių įsisavinimas Inovatyvumas	Savo veiklos srities išmanymas Sugebėjimas taikyti teorines žinias praktikoje Kompiuterinis raštingumas Turimų duomenų analizė ir ataskaitų rengimas Projektu rengimas ir vykdymas Specialiosios grupės poreikių nustatymas ir tenkinimas	Patirtis dirbant su specialiųjų paslaugų gavėjais Organizuotumas Darbo prasmės suvokimas Informacijos paieška ir pateikimas Sugebėjimas paaiškinti ir išmokyti Empatija Kantrybė Asmeninė patirtis su problemomis, su kuriomis dirba organizacija

Kompetencijos modeliai organizacijose taikomi labai įvairiems tikslams, todėl ir teigiama, jog jie turėtų būti kuriami, atsižvelgiant ne tik į organizacijos dydį, turimus išteklius, vertybes, personalą ar specifiką, bet ir koku tikslu sukurtas modelis bus naudojamas. Išanalizavus jau aptartų autorių darbus, galima apibendrinant teigti, jog dažniausiai modeliai naudojami verbuojant, samdant, valdant ir mokant personalą, vertinant vadovus, reorganizuojant kompanijos struktūrą, planuojant pokyčius, tobulinant organizacijos pažintinę bazę, siekiant sinchronizuoti esamos komandos darbą. Kiekviena organizacija renkasi, kokį modelį taikys: vieną iš jau seniai sukurtų ir taikomų kaip šablonai įvairiose įmonėse, ar sukurs konkrečiai savo įmonei, įvertindama tuo metu esančią aplinką ir situaciją. Žinoma, pastarasis būdas daug efektyvesnis ir duos daugiau naudos, tačiau išlaidos taip pat bus didesnės.

Atsižvelgiant į įvairių autorių pateikiamas teorijas bei tyrimus galima teigti, kad nereikėtų taikyti bendro vadybinės kompetencijos modelio skirtingo pobūdžio organizacijoms, neatsižvelgiant į jų dydį, kultūrą bei aplinką. Siekiant plėtoti vadybinę kompetenciją organizacijoje reikėtų:

- nuspręsti, koku požiūriu bus remiamasi vertinant vadybinę kompetenciją – asmeninių charakteristikų ar funkcinio analitiniu;
- nuspręsti, ar bus taikomas naujas, tik tai organizacijai būdingas kompetencijų modelis, ar bus pasirinktas jau egzistuojantis modelis;
- atsižvelgus į organizacijos reikalavimus, pritaikyti kompetencijos plėtojimo formas vadovams.

Įvairių autorių darbuose siūloma didelė kompetencijos modelių įvairovė, todėl organizacijai pasirinkus jau egzistuojantį kompetencijos modelį, siūloma:

- išanalizuoti bei suprasti esamus kompetencijų modelius;
- nuspręsti, papildyti ar sumažinti esamus kompetencijų sąrašus;
- nustatyti kompetencijų prioritetus;
- kompetencijos modelius pateikti tos organizacijos kultūros kalba;
- atskirti idealų ir esamą elgesį;
- išdėstyti kompetencijos struktūras laiko atžvilgiu;
- tikėtis sulaukti įvairios reakcijos į egzistuojančią specifinę kiekvienai organizacijai kompetencijos struktūrą.

Siekiant sukurti kokybišką, tik tai organizacijai tinkamą, kompetencijų modelį, reikėtų vadovautis tokiais kūrimo etapais:

- apibrėžti programos tikslus atsakant į klausimus: ko norima pasiekti? Kokiems valdymo lygiams bus taikoma? Kaip susieti siūlomą ir esamą programas? Ar pakanka žmogiškųjų išteklių norint gauti naudą iš programos? Kaip bus pristatyta programa? Kaip bus panaudoti rezultatai? Kokie komunikavimo būdai bus taikomi? Kas bus atsakingas bei plėtos vadovavimą programai? Kokios galimos kliūtys? Ar reikia kurti naują modelį, galbūt galima pritaikyti jau egzistuojantį?;

- informuoti apie programą. Svarbu programos dalyvius informuoti apie būsimas veiklas, naudą, taip gaunant paramą ir pabrėžiant dalyvių vaidmenį bei indėlį;
- supažindinti vadovus su projektu ir pateikti instrukcijas aukščiausios grandies vadovams, kurių parama yra itin svarbi programos sėkmei, bei įsitikinti, kad vadovai ją supranta;
- siekti darbuotojų indėlio į kompetencijos planus. Sudaryti vadovų ir darbuotojų grupes, kurie nustatinės specifines žinias ir įgūdžius reikalingus kompetetingai veikti kaip vadovams;
- taikyti kompetencijų metmenis, kurio rezultatyvumui įtaką daro kompetencijų derinimas tarpusavyje, kurių reikia tam tikrai pareigybei, su tomis, kurias turi asmuo šias pareigas užimantis.

Apibendrinant galima teigti, kad nėra vieningos nuomonės apie vadovų kompetencijų modelių taikymą organizacijose. Stipriosiomis vadovų kompetencijos savybėmis laikomi tokie komponentai kaip žinios, atsakomybė, komunikaciniai gebėjimai, išvermingumas darbe, gebėjimai mokytis bei priimti sprendimą. Kiekviena organizacija privalo turėti aiškią veiklos strategiją, bei atsižvelgiant į organizacijos specifiką ir veiklos sritį ieškoti bei ugdyti kompetetingus darbuotojus, o ypač įvairių grandžių vadovus, kurie tiesiogiai įtakoja organizacijos rezultatus.

Siekiant sudaryti vidurinėsios grandies vadovo kompetencijos modelį specialiąsias paslaugas teikiančiose organizacijose, tikslinga išanalizuoti šių organizacijų bendrąją specifiką bei konkrečios organizacijos veiklos charakteristiką.

2.4. Specialiąsias paslaugas teikiančios organizacijos ir jų veiklos ypatumai

Socialinė organizacija yra vadybos veiklos atsiradimo prielaida, priežastis. Formuluojuojant jos sampratą, dažniausiai nurodoma, kad tai:

- tam tikras skaičius sistemingai susijusių žmonių;
- grupė asmenų, kurių kai kurios veiklos rūšys ar visos jų koordinuojamos;
- bet kuri žmonių susijungimo forma bendram tikslui pasiekti;
- dviejų ar daugiau asmenų sąmoningai koordinuojama sistema.

Apibrėžimai patvirtina, kad organizacija yra neatsiejama nuo komandos žmonių, kurie dirba vardan puikiausio rezultato. Vadyboje socialinė organizacija – tyrimų objektas, bet gilinamasi tik į valdymo procesus. Vadybos moksle, ši sąvoka nagrinėjama kaip sistema. Sistema, kurioje išskiriamos dvi sudėtinės dalys: valdančioji ir valdomoji. Nagrinėjami šiuos sistemos sudedamųjų dalių tarpusavio ryšiai.

- Valdančioji sistema (valdymo subjektas) – socialinės organizacijos elementas, kuris sąlygoja valdomąją sistemą. Valdančioji sistema kelia tikslus ir uždavinius, kuria strategijas kaip patobulinti

organizaciją. Valdymo subjektas čia yra individai turintys valdymo galią, statusą ir socialinius vaidmenis organizacijoje. Tai tokie individai, kurie įtakoja vykstančius procesus, patys dalyvauja gamybos ir/ar valdymo procese.

- Valdomoji sistema (valdymo objektas) – socialinės organizacijos grandis, kurios rankose valdymo sistemos suformuluotų siekiamybių įgyvendinimas

Kompetencija skirtingose organizacijose suvokiama kiek skirtingai. Kompetentingas darbuotojas vienoje organizacijoje nebūtinai atitiks ir kitos organizacijos specifinius standartus. Kompetencijos sąvoka skirtingose aplinkose kinta priklausomai nuo esamų organizacijos kultūrinių ypatybių: nuo ankstesnės organizacijos istorijos, patirties, mokymosi.

Organizacijos ašis yra kaip valdančioji sistema valdo valdomuosius ir kaip valdomieji realizuoja valdančiosios sistemos planus. Tik balansas tarp abiejų sistemų atneša organizacijai maksimalius rezultatus. Jei nors viena pusė veikia viena, be antrosios, kyla chaosas, kuris kenkia visai organizacijai

Specialiąsias paslaugas teikiančios organizacijos, šiame kontekste, yra neįgaliaisiais besirūpinančios asociacijos. Lietuvoje ir visame pasaulyje yra daug žmonių, kurių gyvenimą lydi negalia. Negalios būna įvairių tipų. Klausos, regos, psichikos, ir įvairios fizinės negalios. Vieni žmonės gimsta akli, kurti ar su dar kitokia negalia, o dauguma jų priežasčių liga ar trauma. Nevyriausybinių, skėtinė organizacija, teikianti specialiąsias paslaugas - vienija vienokios ar kitokios negalios žmones.

Šios organizacijos dirba tam, kad suvienytų panašaus likimo žmones, kad šie rastų pagalbą ir supratimą. Organizacijų veiklą finansuoja Neįgaliųjų reikalų departamentas prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos. Kiekvienais metais organizacijos teikia projektus savivaldybėms, kurios pagal tvarką paskirsto gautas lėšas neįgaliųjų organizacijoms finansuoti. Socialinės reabilitacijos paslaugų neįgaliesiems bendruomenėje projektai finansuoja paslaugas, veiklas:

- neįgalių asmenų socialinių ir savarankiško gyvenimo įgūdžių ugdymo, palaikymo ir atkūrimo paslaugas;
- negalią turinčių asmenų savarankiškumo, užimtumo bei galimybių dalyvauti visuomenės gyvenime didinimo;
- neįgaliųjų dienos užimtumo veiklos;
- esant reikiamybei žmonėms teikiamos įvairios paslaugos namuose, jų gyvenamojoje aplinkoje;
- saviraiškos, meninių gebėjimų lavinimo paslaugos;
- mokymas gyventi kuo visavertiškesnį gyvenimą, nepaisant dėl negalios kylančių sunkumų;
- teikiamos asmeninio asistento paslaugos, palydint, pavežant asmenį, kuriam reikia aplinkinių ar specialistų pagalbos;
- specifinės informacijos teikimas;

- techninės pagalbos priemonių pristatymas iš centrų ir apmokymas jomis naudotis;
- teikiama pagalba neįgaliųjų šeimų nariams kaip padėti negalios paliestam žmogui.

Dirbant šioje srityje siekiama kiek tik įmanoma mažinti socialinę atskirtį tarp sveikųjų ir negalia turinčių žmonių. Vyksta užsiėmimai, organizuojami įvairūs renginiai neįgaliesiems ir jų šeimos nariams.

Socialinės reabilitacijos paslaugų neįgaliesiems bendruomenėje projektai pagrindinis, bet ne vienintelis specialiasias paslaugas teikiančių organizacijų finansavimo šaltinis. Vykdomi ir kiti projektai padedantys neįgaliesiems prisitaikyti sveikųjų visuomenėje.

Dėl darbo specifikos, tokioje organizacijoje, vienijančioje vienokią ar kitokią negalią turinčius žmones, negali dirbti vien sveiki darbuotojai, kuriems svetimos problemos su kuriomis tenka susidurti kasdien darbe. Dėl šių priežasčių, specialiųjų organizacijų vidurinėsios grandies vadovais skiriami tie, kurie patys turi tokią negalią, tokiu atveju ir ateinantys žmonės su savo problemomis drąsiau kreipiasi ir sulaukia daugiau supratimo, nei, kad sveikųjų visuomenėje.

3. VIDURINIOSIOS GRANDIES VADOVŲ KOMPETENCIJŲ, SPECIALIAŠIAS PASLAUGAS TEIKIANČIOSE ORGANIZACIJOSE TYRIMO METODOLOGIJA

Kompetencijas ir kompetencijos modeliai buvo daug kartų tyrinėjami ir aprašinėjami, bandyta sukurti įvairiausių kompetencijos modelius. Šis tyrimas apie vidurinėsios grandies vadovus specialiašias paslaugas teikiančiose organizacijose. Kokios kompetencijos yra svarbios ir kokiomis iš jų pasižymi šių organizacijų darbuotojai.

Lietuvos aklųjų ir silpnaregių sąjunga (LASS) – tai didžiausia ir seniausia, savarankiška, savanoriška, neopolitinė, Lietuvos regėjimo neįgaliuosius vienijanti organizacija. Teisinė forma – asociacija. LASS istorija prasidėjo 1926 m. Dabar asociacija savitarpio pagalbai buria regėjimo negalios asmenis, atstovauja jų interesus ir gina teises. LASS buria arti 7000 narių, yra 48 filialų ir 13 juridinių vienetų steigėja.

LASS yra Lietuvos neįgalųjų forumo (LNF), Europos aklųjų sąjungos (EAS) ir Pasaulio aklųjų sąjungos (PAS) narė. LASS atstovai dirba 3 EAS komisijose: Europos aklųjų sąjungos ryšių su Europos sąjungos institucijomis komisijoje, Technologijų komisijoje ir Reabilitacijos, profesinio parengimo ir įdarbinimo komisijoje.

Lietuvos aklųjų ir silpnaregių sąjunga rūpinasi ne tik savo nariais, bet ir kitais žmonėmis, kurie turi regėjimo problemų. Tokias pačias paslaugas, kokias gauna LASS nariai, turi teisę gauti:

- regėjimo negalią turintys vaikai iki 18 metų amžiaus;
- vaikai, kuriems nors ir nėra nustatyta regėjimo negalia, tačiau kurių geresnės akies regėjimo aštrumas su korekcija ne didesnis kaip 0,3 (mato ne daugiau kaip 3 regėjimo testo eilutes);
- oftalmologiniai ligoniai, turintys laikinų problemų, būdingų regėjimo negaliai. slaugos ir pagalba kaip ir LASS nariams.

Lietuvos aklųjų ir silpnaregių sąjungos filialuose bei dienos centruose teikiamos bendrosios ir specialiosios socialinės paslaugos.

Pagrindiniai LASS tikslai:

- rūpintis, kad būtų tinkamai įgyvendintos tarptautiniuose, Europos sąjungos ir Lietuvos teisės aktuose įtvirtintos aklųjų ir silpnaregių pilietinės, socialinės ir ekonominės teisės ir laisvės, užtikrintos aklųjų ir silpnaregių lygios galimybės su sveikaisiais, kad aklieji ir silpnaregiai būtų apsaugoti nuo išnaudojimo, diskriminacijos, pažeminimo ir kitokių negandų, kad pažiūra į akląjį ir silpnaregį būtų tokia pat, kaip ir į kiekvieną kitą žmogų;
- skatinti aklųjų ir silpnaregių savarankiškumą, integraciją į visuomenę ir visapusišką dalyvavimą visuomenės gyvenime;

- dalyvauti formuojant ir įgyvendinant šalies socialinę politiką, įtakoti Lietuvos teisės aktų kūrimą, kad jie atitiktų aklųjų ir silpnaregių poreikius ir teisėtus interesus;
- siekti, kad aklieji ir silpnaregiai, kaip ir kiekvienas Lietuvos pilietis, galėtų gauti informaciją jiems prieinamu būdu;
- padėti akliesiems ir silpnaregiams realizuoti jų teisę dirbti, mokytis, siekti norimos profesijos, užsiimti mėgstama veikla, ilsėtis, sportuoti, bendrauti;
- plėtoti aklųjų ir silpnaregių santykius su visuomene, kaupti, analizuoti ir skleisti informaciją apie aklųjų ir silpnaregių gyvenimą, pasiekimus, jų galimybes, poreikius ir problemas, supažindinti visuomenę su LASS tikslais ir veiklos rezultatais;

Siekdama savo tikslų, LASS vykdo šią veiklą:

- buria į sąjungą akluosius ir silpnaregius;
- tvarko savo narių bei asmenų, kuriais rūpinasi LASS, apskaitą;
- atstovauja regėjimo negalios asmenis, gina jų teises ir teisėtus interesus bei padeda integruotis į visuomeninį gyvenimą;
- rūpinasi regėjimo negalios asmenų profesiniu pasirengimu, užimtumu, įsidarbinimu, jiems tinkamų darbo vietų pritaikymu ir jų išsaugojimu;
- organizuoja aklųjų ir silpnaregių savitarpio pagalbą, sociokultūrinę veiklą, meninės saviraiškos ugdymą, poilsį, sportą, turizmą;
- bendradarbiauja su Pasaulio ir Europos aklųjų sąjungomis, kitomis tarptautinėmis, užsienio šalių ir Lietuvos asociacijomis, fondais, valstybės institucijomis, savivaldybėmis, fiziniaisiais ir juridiniais asmenimis;
- savarankiškai arba bendradarbiaudama su partneriais rengia ir vykdo programas, kuriomis siekiama įgyvendinti šiuose įstatuose išvardintus LASS tikslus;
- įstatymų nustatyta tvarka telkia lėšas LASS veiklai finansuoti;
- ieško savanorių, galinčių teikti pagalbą LASS veiklai ar regėjimo negalios asmenims, organizuoja ir koordinuoja jų darbą.

LASS organai yra:

- Suvažiavimas - LASS organas, turintis visas visuotinio susirinkimo teises;
- Centro taryba - kolegialus LASS valdymo organas;
- Pirmininkas - vienasmenis LASS valdymo organas;
- Pirmininko pirmasis pavaduotojas;
- Revizijos komisija – kolektyvinis LASS kontrolės organas.

LASS lėšas sudaro: nario mokesčiai, dovanotos, paaukotos, paramos būdu suteiktos ir paveldėtos pagal testamentą lėšos, valstybės, jos institucijų, savivaldybių, fondų skirtos tikslinės paskirties lėšos,

palūkanos už paskolintas arba bankuose saugomas LASS lėšas, skolinto kapitalo lėšos, iš LASS vykdomos ūkinės komercinės veiklos, neprieštaraujančios Lietuvos Respublikos įstatymams ir šiems įstatams, gautos lėšos, įmonių, kurių dalyvė yra LASS, pelno dalis (dividendai); bei kitos teisėtai gautos lėšos.

Tyrimo objektas – Specialiausias paslaugas teikiančių organizacijų vidurinėsios grandies vadovų kompetencijos.

Tyrimo tikslas – ištirti vidurinėsios grandies vadovų kompetencijas specialiausias paslaugas teikiančiose organizacijose.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti kompetencijas, žinias, patirtį ir kitus sugebėjimus, kurie reikalingiausi specialiausias paslaugas teikiančiose organizacijose, vidurinėsios grandies vadovams.

2. Ištirti kokiomis kompetencijomis, žiniomis, patirtimi ir kitais sugebėjimais pasižymi specialiausias paslaugas teikiančių organizacijų vidurinėsios grandies vadovai.

3. Atlikti specialiausias paslaugas teikiančių įmonių vidurinėsios grandies vadovų turimų ir reikalingų kompetencijų, žinių, patirčių ir kitų sugebėjimų, analizę.

Tyrimo metodas. Tyrimui atlikti pasirinktas anketinės apklausos metodas. Apklausa buvo pasirinkta, todėl, kad atlikti tyrimui reikėjo apklausti kuo daugiau vidurinėsios grandies vadovų, dirbančių specialiausias paslaugas teikiančiose organizacijose. Šio metodo pagalba, minimaliomis sąnaudomis, buvo apklausti respondentai ir surinkti duomenys reikalingi tyrimui. Gauta informacija apdorota kiekybiškai ir padarytos atitinkamos išvados.

Tyrimo anketa. Tyrimui atlikti sudaryta anketa. (Žr. 1 priedą). Ją sudaro trys demografiniai klausimai ir dvi kompetencijų grupės, kurias prašoma įvertinti po 38 punktus. Anketoje pateikti klausimai grupuojami pagal iškeltus tyrimo uždavinius:

1. Nustatyti darbuotojų amžių, išsilavinimą ir atstovaujamą organizaciją (pirmasis demografinių klausimų blokas)

2. Nustatyti ir įvertinti kompetencijas, žinias, patirtį ir kitus sugebėjimus, kurie reikalingiausi specialiausias paslaugas teikiančiose organizacijose, vidurinėsios grandies vadovams (pirmoji kompetencijų grupė (38 kompetencijos))

3. Nustatyti ir įvertinti kompetencijas, žinias, patirtį ir kitus sugebėjimus, kuriais pasižymi specialiausias paslaugas teikiančiose organizacijose, dirbantys vidurinėsios grandies vadovai (antroji kompetencijų grupė (38 kompetencijos))

Tyrimo anketa sudaryta iš trijų dalių. Pirmoji dalis – demografiniai klausimai, skirti įvertinti respondento amžių, išsilavinimą ir jo atstovaujamą organizaciją. Pirmoji kompetencijų grupė sudaryta, tam, kad apklausiamasis išsakytų nuomonę, kokios kompetencijos reikalingiausios dirbant su specialiuųjų paslaugų gavėjais. Antrasis kompetencijų sąrašas pateiktas, tam, kad pats vidurinėsios

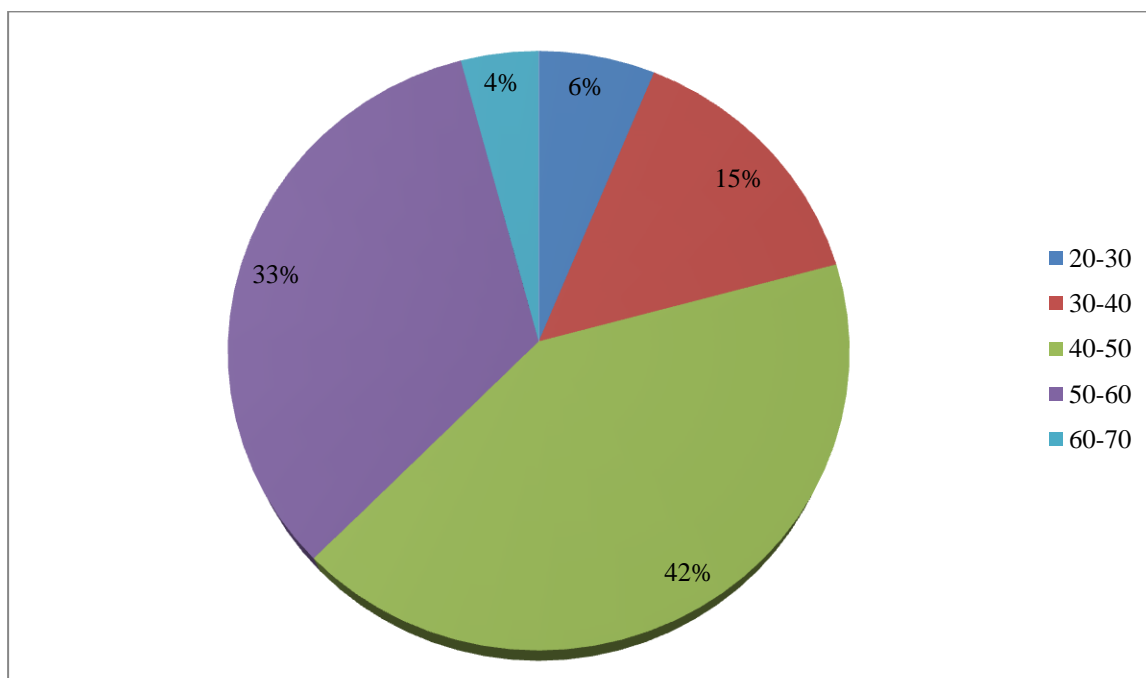
grandies vadovas įvertintų save – savo turimas kompetencijas. Kompetencijų sąrašas pateiktas, pagal sudarytą teorinį vidurinėsios grandies vadovo kompetencijos modelį, specialiąsias paslaugas teikiančiose organizacijose.

Tyrimo imtis. Buvo atliekama visuminė apklausa. Šio tyrimo metu buvo siekiama apklausti visus LASS vidurinėsios grandies vadovus, dirbančius specialiąsias paslaugas teikiančiose organizacijose. Tiriamosios grupės nariams buvo pateiktos 59 anketos, gauti 48 atsakymai.

Tyrimo eiga. Apklausa buvo atliekama siunčiant tyrimo anketas darbuotojams atitinkantiems tiriamąją grupę. Dalis anketų buvo pateikta ir atsakymai gauti elektroniniu paštu, dalis darbuotojų buvo apklausti susitikimo metu ir net telefonu. Tyrimas pradėtas vykdyti 2015 spalio 15 dieną ir baigtas 2015 lapkričio 20 dieną.

Duomenų apie respondentus analizė: atliekant tyrimą apklausti 48 respondentai. Tyrimo imtis visuminė, todėl buvo siekiama apklausti visus LASS vidurinėsios grandies vadovus, jie ir sudaro 100 proc. apklaustųjų.

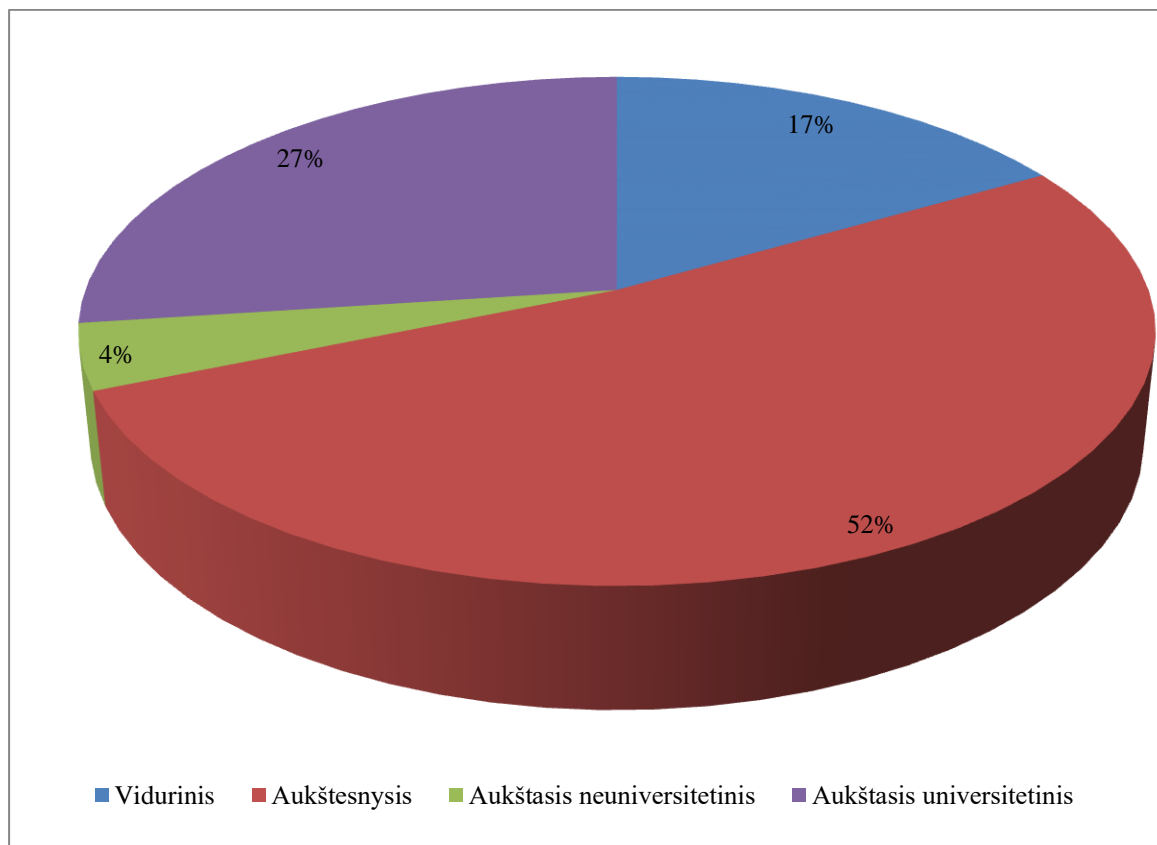
Specialiąsias paslaugas teikiančiose organizacijose didžiausią dalį vadovų užima brandesnio amžiaus žmonės tai iliustruoja diagrama.



3 pav. Apklausoje dalyvavusių vadovų pasiskirstymas pagal amžių, proc.

Didžiausią dalį – 42 proc. respondentų dirbančių specialiąsias paslaugas teikiančiose organizacijose yra nuo 40 iki 50 metų amžiaus. Kadangi dauguma - vyresnio amžiaus žmonės todėl jiems sudėtingiau prisitaikyti prie naujausių technologijų ir požiūris į vadovavimą gali būti nevisai pasivijęs šiuolaikines tendencijas. 33 proc. šių organizacijų vadovų yra sulaukę nuo 50 iki 60 metų

amžiaus. Jaunesnieji, nuo 30 iki 40 metų respondentai sudaro 15 procentų apklaustųjų. Mažiausias dalis 4 ir 6 procentus apklaustųjų sudaro vyriausi – 60-70 metų amžiaus darbuotojai ir jauniausieji, turintys nuo 20 iki 30 metų darbuotojai. Specialiąsias paslaugas teikiančios organizacijos savo specifika kartais dar gasdina jaunos darbuotojus, o kita priežastis dėl kurios vadovauja vyresnio amžiaus žmonės yra tai, jog vienas iš reikalavimų darbuotojui yra asmeninė patirtis su problemomis, su kuriomis dirba organizacija. Šių organizacijų politika remiasi tuo, kad neįgalų geriausiai suprasti gali ir tinkamai jam pagelbėti tas darbuotojas, kuris pats yra su tuo susidūręs.



4 pav. Apklausoje dalyvavusių vadovų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, proc.

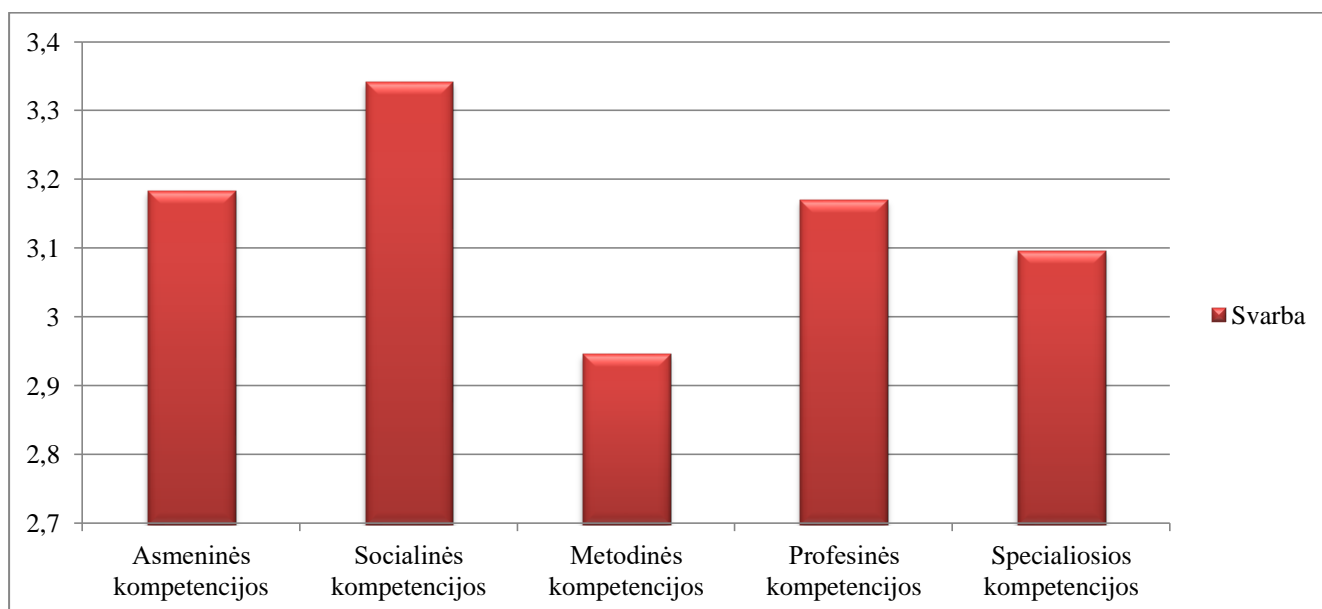
Kaip buvo pateikta ankstesnėje diagramoje - didžioji dalis vidurinėsios grandies vadovų specialiąsias paslaugas teikiančiose organizacijose yra vyresnio amžiaus, dėl to net 52 proc. respondentų vadovauja turėdami aukštesnį išsilavinimą. 27 proc. apklaustųjų dirba su aukštu universitetiniu išsilavinimu, 17 proc. – turi tik vidurinį išsilavinimą ir mažiausiai – 4 proc. apklaustųjų vadovų turi aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą.

Tyrimo rezultatų analizės procedūra. Tymo duomenys suvesti ir apdoroti Exel programa ir pateikti prieduose. Tyrimo rezultatai pateikiami ketvirtoje šio darbo dalyje. Rezultatai buvo gauti apskaičiuojant anketos atsakymų vidurkius ir lyginami tarpusavyje, kompetencijų raiška ir svarba organizacijose teikiančiose specialiąsias paslaugas.

4. VIDURINIOSIOS GRANDIES VADOVŲ KOMPETENCIJŲ, SPECIALIĄSIAS PASLAUGAS TEIKIANČIOSE ORGANIZACIJOSE, TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

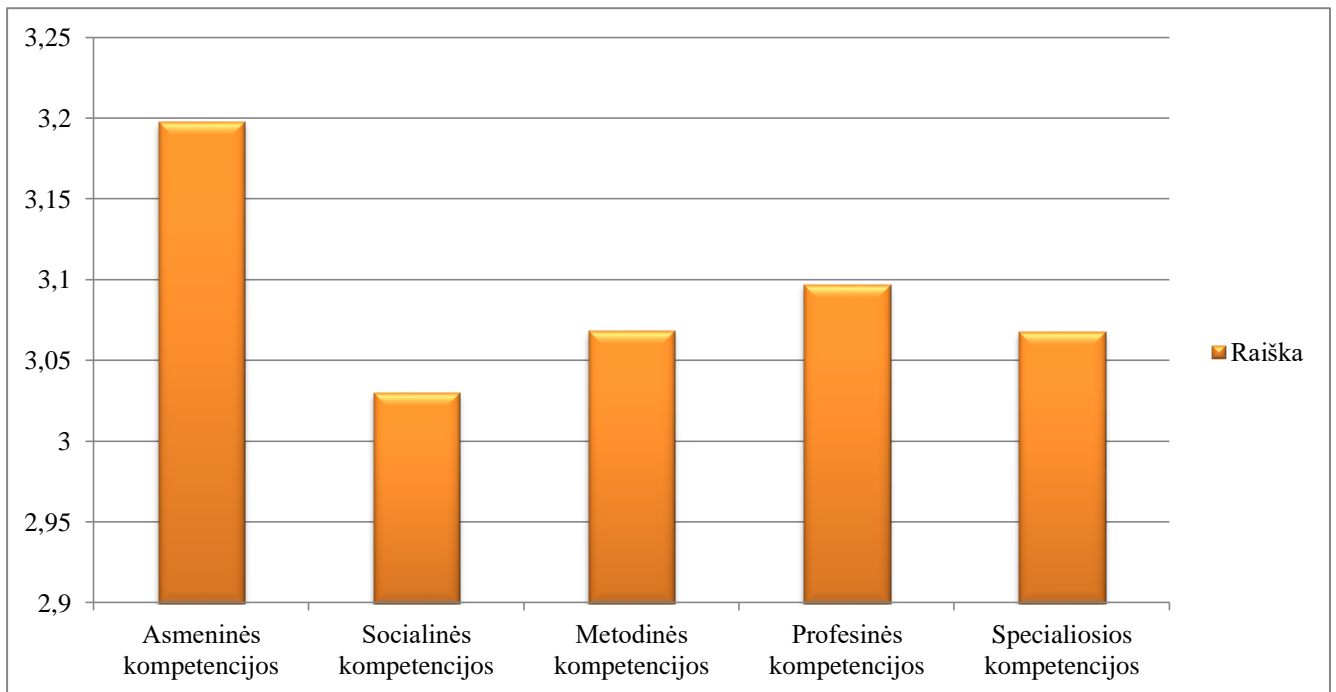
4.1 Vidurinėsios grandies vadovų kompetencijų, specialiąsias paslaugas teikiančiose organizacijose, tyrimo rezultatai

Tyrimo anketa sudaryta iš dviejų dalių. Abiejose dalyse išdėstytos penkių grupių kompetencijos, viso 38 kompetencijų sąrašas. Pirmojoje dalyje respondentas turi įvertinti kompetencijas, kurių sąrašas sudarytas pagal teorinį vidurinėsios grandies vadovų, specialiąsias paslaugas teikiančiose organizacijose, modelį, kurios, jų nuomone yra reikalingiausios dirbant specialiąsias paslaugas teikiančiose organizacijose. Antrojoje anketos dalyje, respondentas vertina save pagal tą patį kompetencijų sąrašą, kiek ta kompetencija pasireiškia pas respondentą.



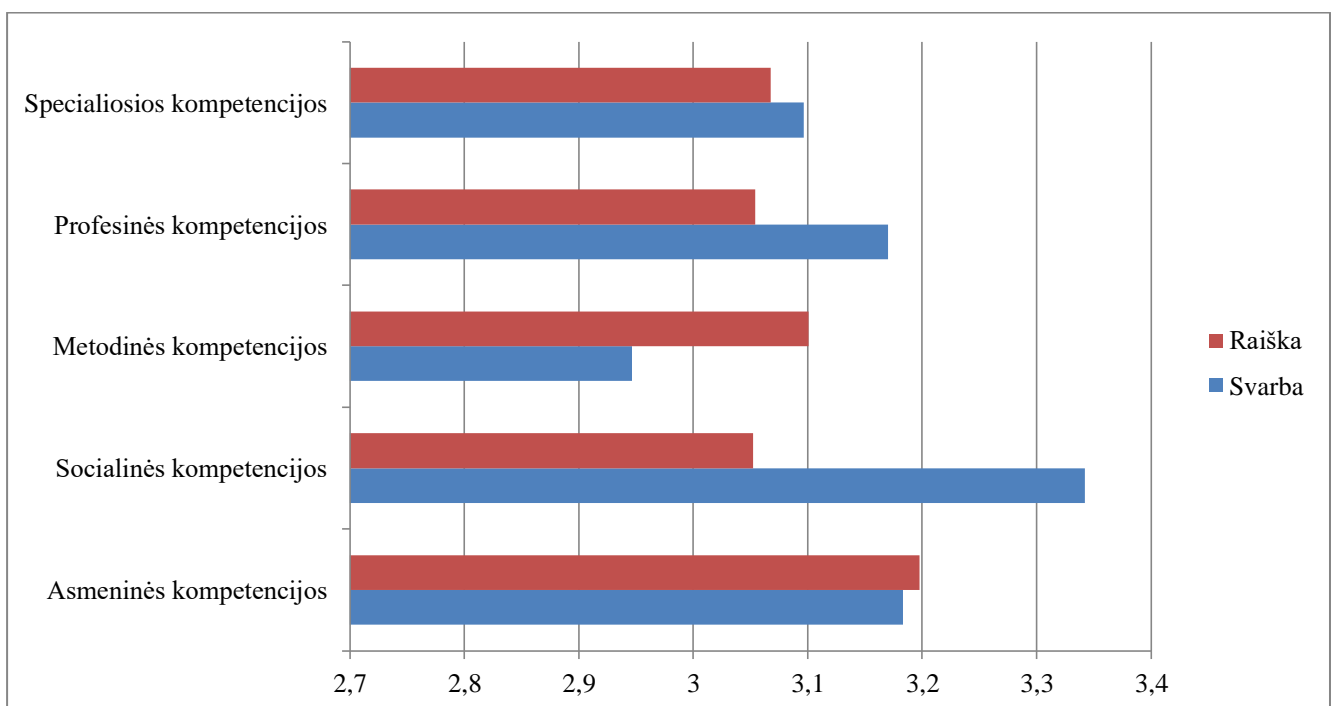
5 pav. Kompetencijų grupių svarba organizacijoje

Iš grafiko matyti, kad respondentų nuomone svarbiausia yra socialinių kompetencijų grupė. Apylygiai svarbos balų surinkę asmeninės ir profesinės kompetencijos. Priešingai nei tikėtasi, specialiosios kompetencijos specialiąsias paslaugas teikiančių organizacijų vidurinėsios grandies vadovams pasirodė vienos iš mažiausiai svarbių. Mažiausiai svarbos balų surinko metodinės kompetencijos, pakankamai ryškiai atsiliekančios nuo kitų kompetencijų grupių.



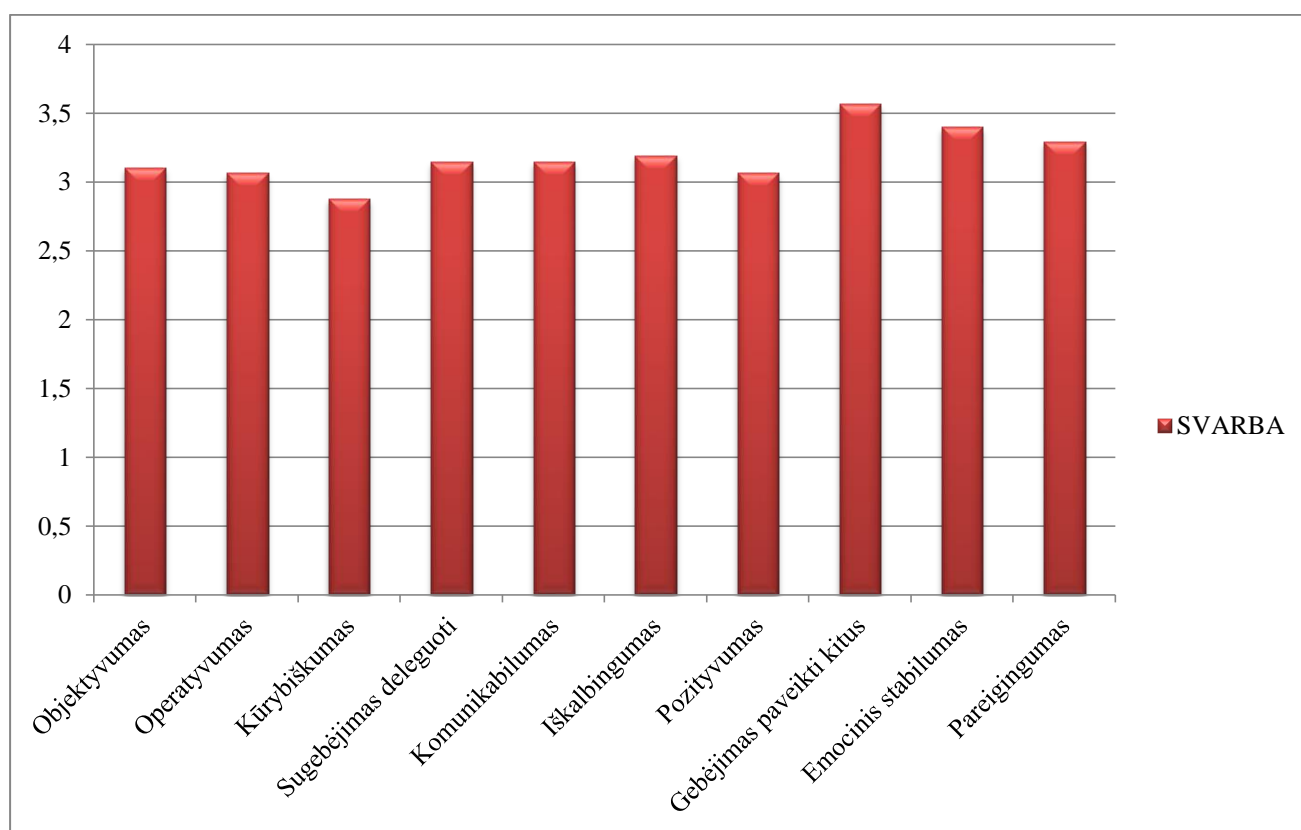
6 pav. Kompetencijų grupių raiška organizacijoje

Pagal iliustruotus tyrimo duomenis grafike aiškiai matyti, kad respondentų atsakymai lėmė, kad geriausiai, puikiausiai vidurinėsios grandies vadovai pasižymi asmeninėmis kompetencijomis. Visos kitos kompetencijos grupės žymiu skirtumu atsilieka. LASS darbuotojai prasčiausiai save vertina socialinėse kompetencijose. Paradoksalu tai, kad būtent socialinės kompetencijos, pasak tų pačių respondentų yra pačios svarbiausios šiame darbe.



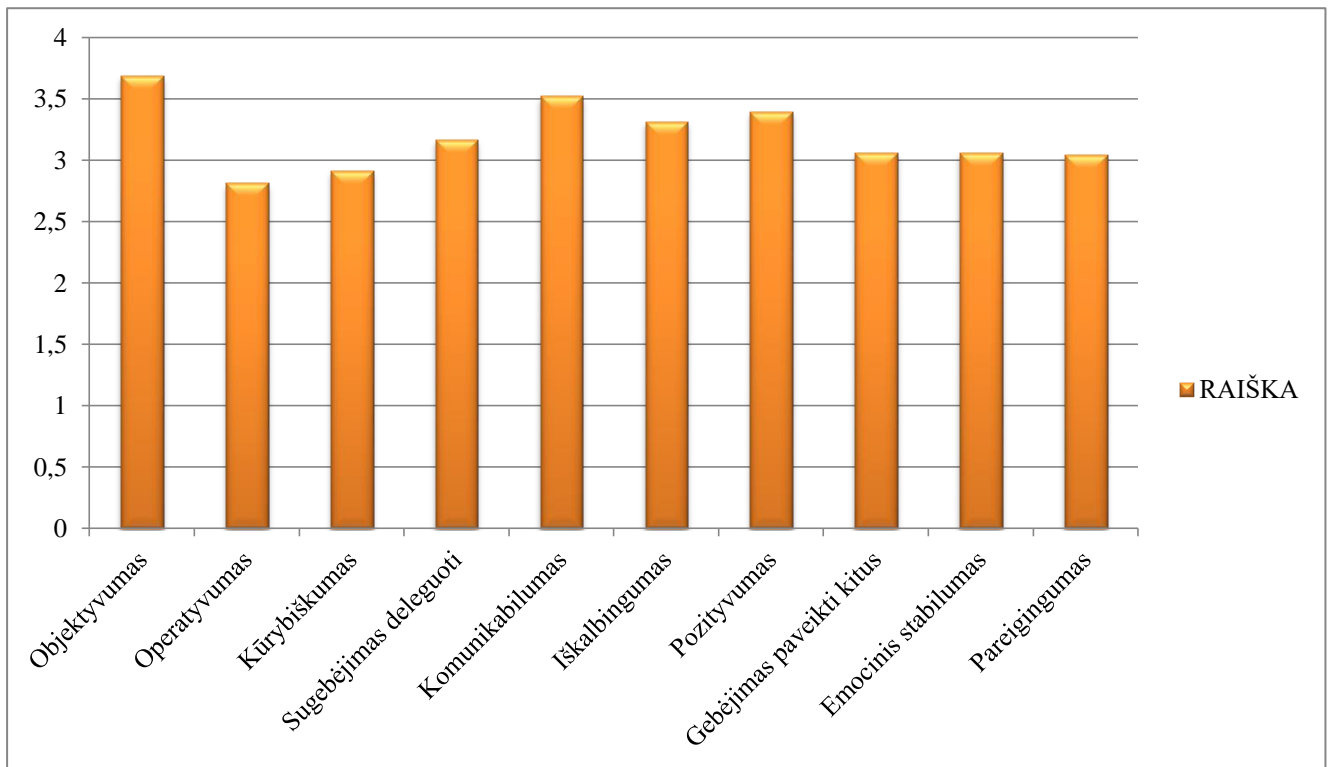
7 pav. Kompetencijų grupių svarbos ir raiškos palyginimas

Diagramoje pateikti apdoroti duomenys pagal sudarytą teorinį kompetencijos modelį, specialiąsias paslaugas teikiančiose organizacijose dirbantiems vidurinėsios grandies vadovams. Diagramoje matyti, kad didžiausias atotrūkis tarp raiškos ir svarbos atsirado vertinant socialines kompetencijas. Socialiniai įgūdžiai dirbant su specialiųjų paslaugų gavėjais yra itin svarbu, tačiau akivaizdu, kad respondantai šiuos savo gebėjimus vertina kukliau nei mano esant reikalinga dirbant šiame darbe. Ryškus skirtumas tarp raiškos ir svarbos matomas vertinant metodines kompetencijas, tačiau čia turimi metodiniai darbuotojų sugebėjimai vertinami geriau nei kad daugumos respondentų, nuomone yra būtina šiame darbe. Skirtumas tarp svarbos ir raiškos pagal grafiką matosi ir vertinant profesines kompetencijas. Pasak respondentų tai yra viena svarbiausių kompetencijų grupių šiame darbe, tačiau raiška mažesnė, todėl rekomenduojama darbuotojams lavinti savo profesinius sugebėjimus. Specialiosios ir asmeninės kompetencijos matomai yra reikalingos ir pasireiškia, pagal anketos tyrimo duomenis, vienodai.



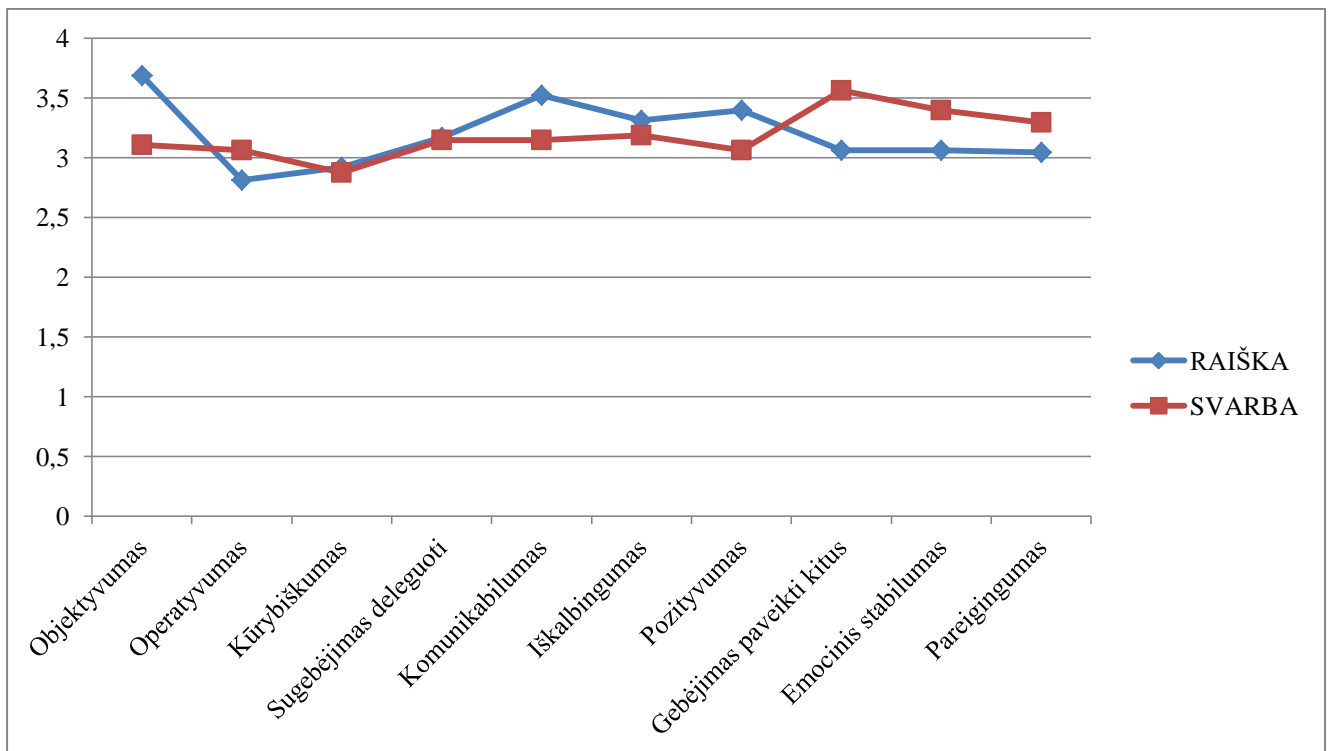
8 pav. Asmeninių kompetencijų svarba organizacijoje

Tyrinėjant asmenines kompetencijas iliustracijoje matome, kad dideliu svarbos skirtumu nepasižymi nei viena asmeninė kompetencija. Gebėjimas paveikti kitus užima aukščiausią poziciją, o kūrybiškumas pasak rezultatų yra mažiausiai svarbus.



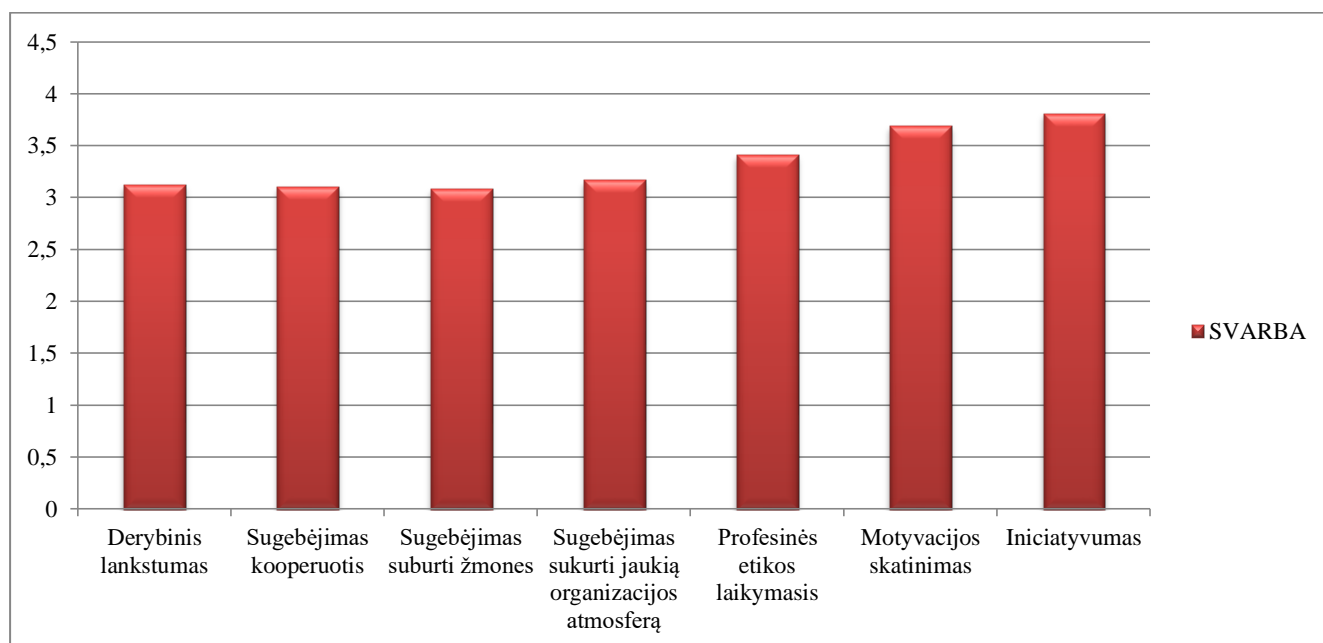
9 pav. Asmeninių kompetencijų raiška organizacijoje

Objektyvumas asmeninių kompetencijų raiškos grafike užima aukščiausią poziciją. Taip pat matyti, kad LASS darbuotojai yra labai komunikabilūs ir pozityvūs vidurinėsios grandies vadovai. Mažiausiai įvertintas operatyvumas.



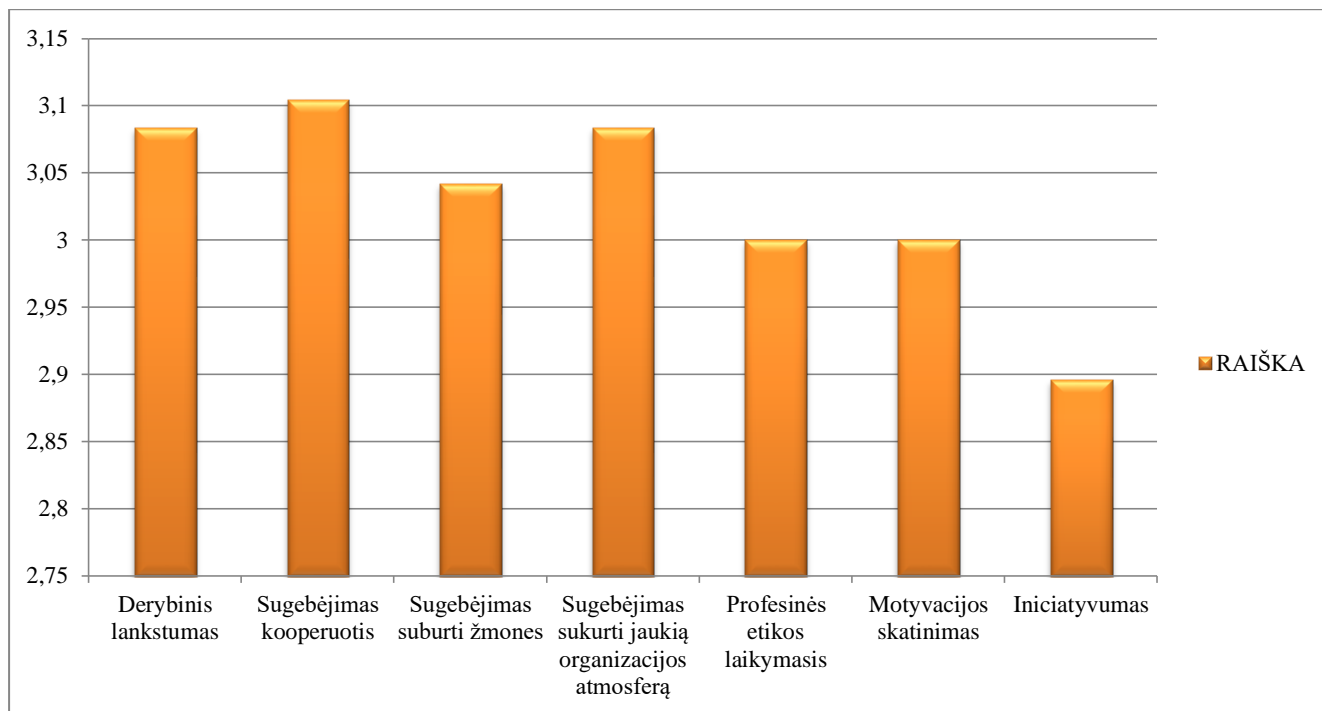
10 pav. Asmeninių kompetencijų vertinimas

Pirmoji kompetencijų grupė, kurias vertino respondentai tai asmeninės kompetencijos. Didžiąją dalį išvardintų gebėjimų respondentai apibūdino kaip svarbias organizacijose ir save vertindami teigė, jog tas pačias kompetencijas savyje yra gerai įvaldę. Puikiai save vertina mažoji dalis atsakiusių. Silpnai taipogi respondentai nėra linkę vertinti savo sugebėjimų. Lyginant kompetencijų poreikį organizacijoje ir kaip save vertina darbuotojai – atsakymai labai panašūs. Ryškiausias skirtumas tarp svarbos ir raiškos vertinant darbuotojų objektyvumą. Keista tai, kad raiška vertinama geriau nei svarba. Nieko keisto nebūtų, jei rezultatai būtų parodę atvirkštinę išvadą, bet akivaizdu, jog vidurinėsios grandies vadovai, specialiąsias paslaugas teikiančiose organizacijose, labai puikiai vertina savo objektyvumą ir žmonių pagal kažkokius kriterijus neskirsto. Pagal gautus rezultatus, šiose organizacijose dirba labai komunikabilūs darbuotojai, nes raiška vėlgi vertina geriau nei svarba. Situacija apsiverčia kalbant apie gebėjimą paveikti kitus, svarba vertinama aukščiau nei raiška. Dirbant su specialiųjų paslaugų gavėjais labai svarbu įkvėpti juos, padėti išspręsti problemas ir išmokyti gyventi prisitaikant prie susidariusių aplinkybių, tačiau matosi, kad lavinti šią kompetenciją vidurinėsios grandies vadovams dar reikėtų. Operatyvumas – labai svarbi kompetencija kiekvienoje veikloje. Kuo greičiau darbuotojas reaguoja į gautą žinią – tuo greičiau vyksta visi procesai, kurie garantuoja darbo judėjimą. Grafike matyti, kad šiems vadovam pagal svarbos reikšmę trūksta operatyvumo. Juk dirbant tokioje organizacijoje su specialiųjų paslaugų gavėjais ypatingai svarbu greitai reaguoti ir kaip įmanoma greičiau išspręsti susidariusią problemą ar situaciją. Pozityvūs darbuotojai yra itin svarbi šio darbo dalis, nes žmogui būtinos entuziazmo ir optimizmo inspiracijos, kad jis sugebėtų susitvarkyti su esama savo padėtimi ir galbūt, netgi padėti panašaus likimo žmonėms.



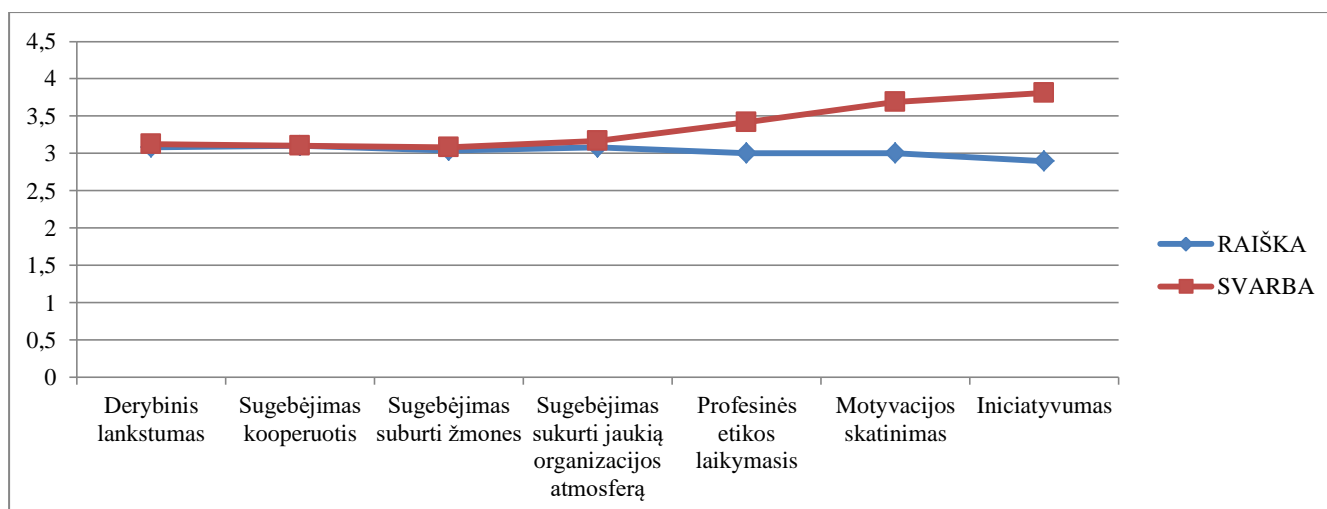
11 pav. Socialinių kompetencijų svarba organizacijoje

Socialinių kompetencijų svarbos grafike daugiausiai balų surinkęs iniciatyvumas. Neryškiai nuo jo atsilieka gimininga kompetencija – motyvacijos skatinimas ir profesinės etikos laikymasis. Žemiausias pozicijas apylygiai surinę balų užima derybinis lankstumas, sugebėjimas kooperuotis, sugebėjimas suburti žmones bei sugebėjimas sukurti jaukią organizacijos atmosferą.



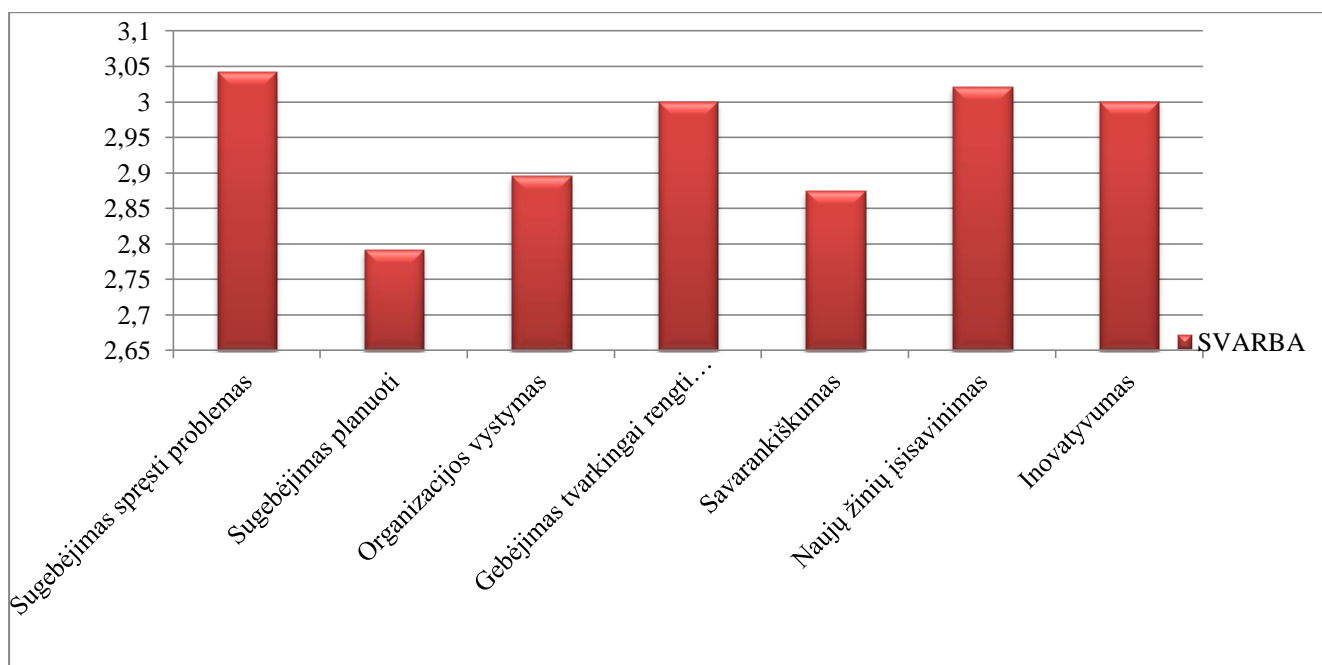
12 pav. Socialinių kompetencijų raiška organizacijoje

Socialinių kompetencijų raiškos grafikas, lyginant su svarbos yra dinamiškas. Aukščiausias pozicijas užima kompetencijos, kurios parodo, jog LASS vidurinėsios grandies vadovai yra puikūs derybininkai, puikiai kooperuojasi ir sugeba sukurti jaukią organizacijos atmosferą, kuri prisideda prie organizacijos klestėjimo.



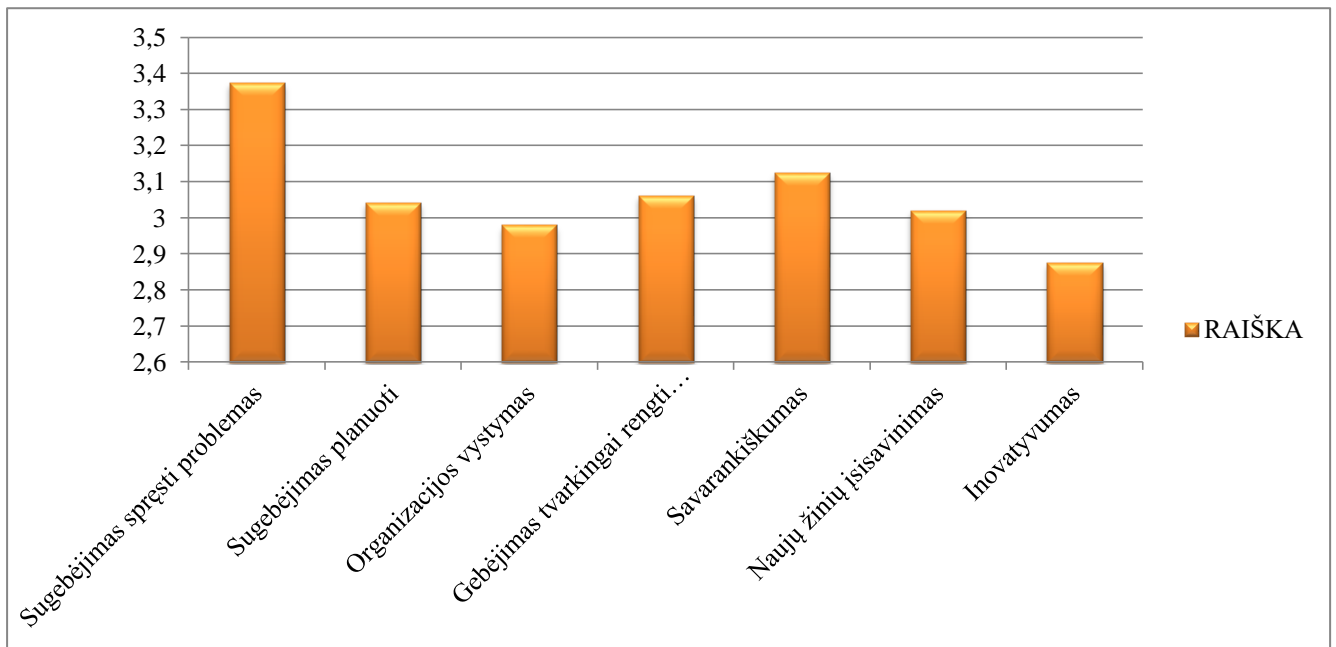
13 pav. Socialinių kompetencijų vertinimas

Antroji kompetencijų grupė, kurias vertino respondentai tai socialinės kompetencijos. Didžiąją dalį išvardintų gebėjimų respondentai apibūdino kaip svarbias organizacijose ir save vertindami teigė, jog tas pačias kompetencijas savyje yra gerai įvaldę. Puikiai save vertina mažoji dalis atsakiusių. Silpnai taipogi respondentai nėra linkę vertinti savo sugebėjimų. Lyginant kompetencijų poreikį organizacijoje ir kaip save vertina darbuotojai – atsakymai labai panašūs, vertinant derybinį lankstumą, sugebėjimą kooperuotis, sugebėjimą suburti žmones ir sugebėjimas sukurti jaukią organizacijos atmosferą. Ryškūs skirtumai tarp svarbos ir raiškos vertinant darbuotojų profesinės etikos laikymąsi, motyvacijos skatinimą bei iniciatyvumą. Išvardintų 3 kompetencijų raiška vertinama ryškiai silpniau nei svarba. Rezultatai parodo profesinės etikos trūkumą dirbant su žmonėmis – nors tai turėtų būti viena svarbiausių darbo ypatybių. Motyvacijos skatinimas, žinoma, labai svarbus, nes į organizacijas kreipiasi žmonės su problemomis, susidarius sudėtingoms aplinkybėms, tačiau pasirodo dar vienas šių organizacijų trūkumas – nepakankamas darbuotojų gebėjimas motyvuoti. Iniciatyvumas labai svarbi kiekvienos veiklos darbo dalis, tarsi variklis. Respondentai šiuo klausimu vertindami savo gebėjimus taip pat linkę menčiau save vertinti, todėl gali strigti organizacijos veikla.



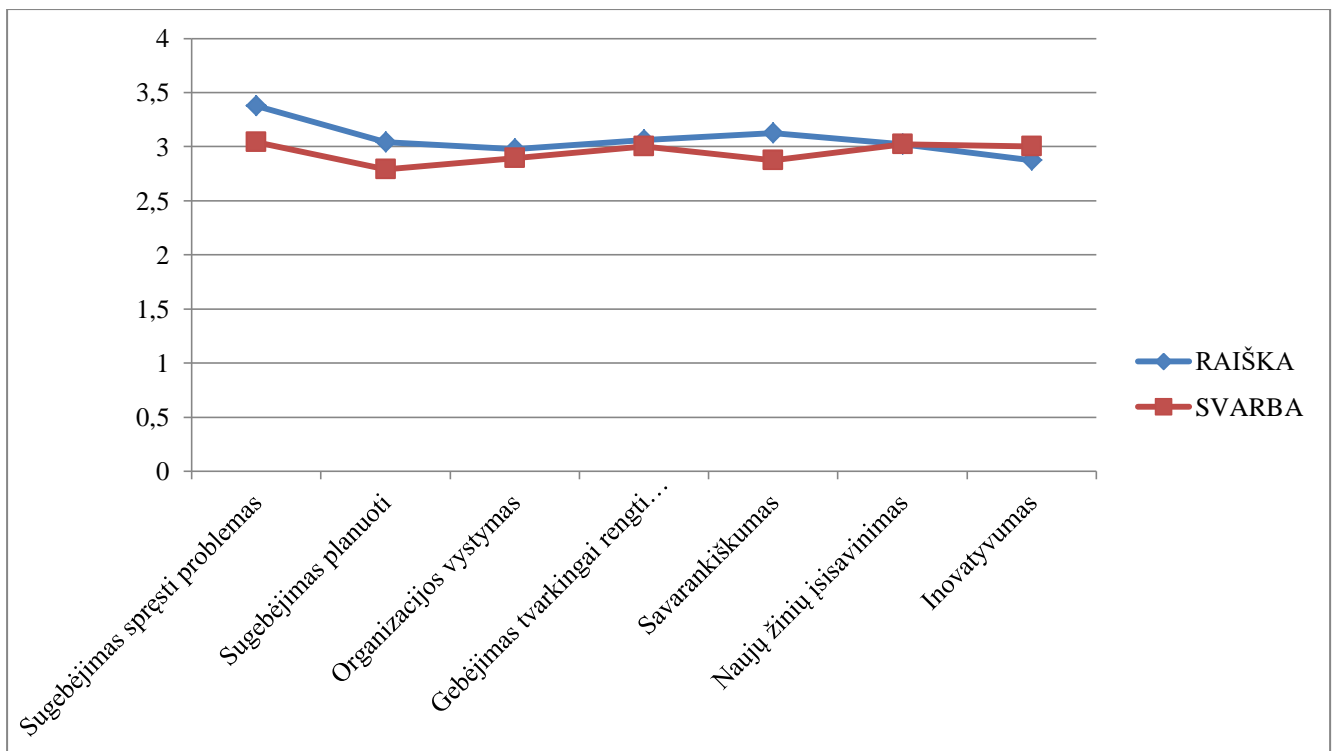
14 pav. Metodinių kompetencijų svarba organizacijoje

Grafike matyti, jog respondentai pasisakė, kad sugebėjimas spręsti problemas yra svarbiausia metodinė kompetencija organizacijoje vidurinėsios grandies vadovams. Menku skirtumu atsilieka naujų žinių įsisavinimas. Dar nežymiai nuo naujų žinių įsisavinimo kompetencijos pagal svarbą, atlikus tyrimą, atsilieka inovatyvumas ir gebėjimas tvarkingai rengti dokumentaciją. Respondentų nuomone, mažiausiai svarbi metodinė kompetencija jų darbe yra sugebėjimas planuoti.



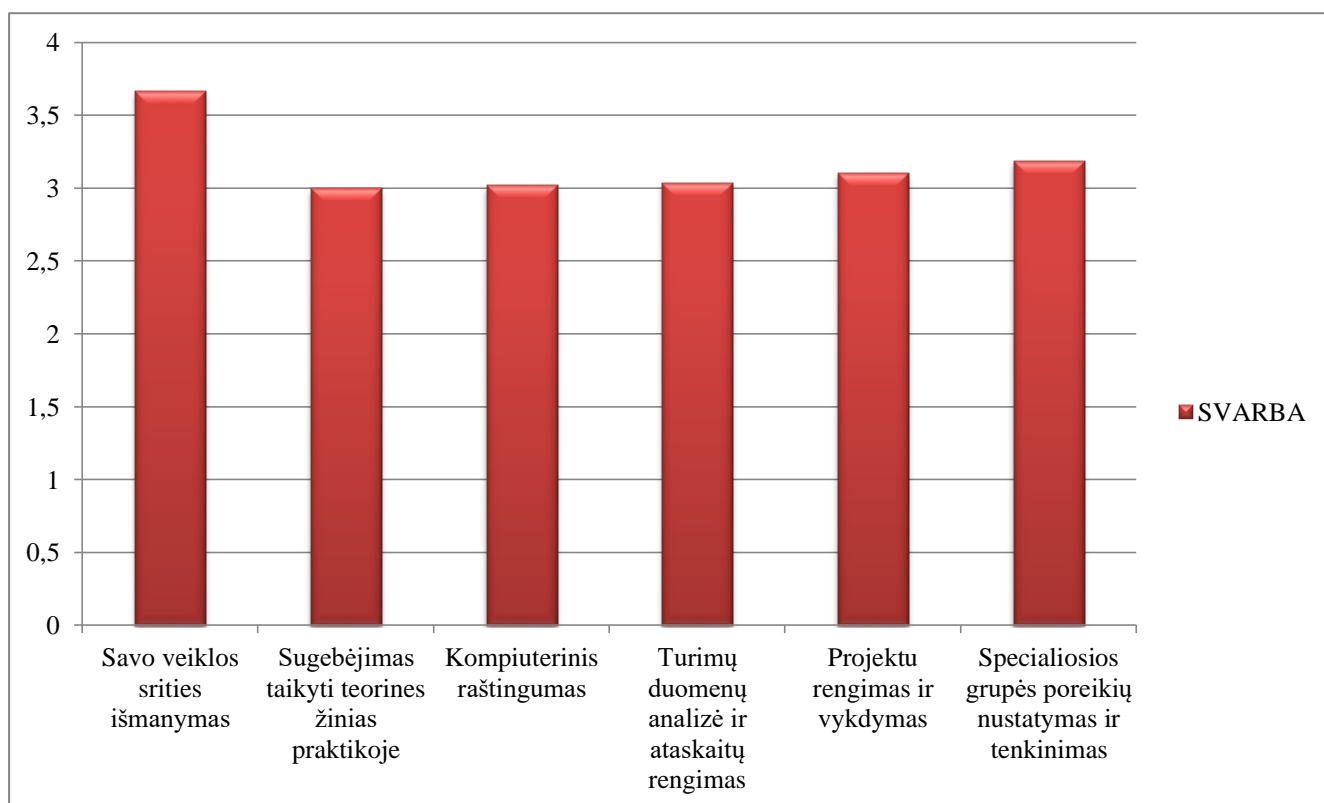
15 pav. Metodinių kompetencijų raiška organizacijoje

Metodinių kompetencijų raiškos grafikas išsiskiria mažais vertinimo balais. Kaip ir svarbos grafike, taip ir vertinant raišką, aukščiausioje pozicijoje sugebėjimas spręsti problemas. Pagal tyrimo rezultatus LASS darbuotojai iš metodinių kompetencijų prasčiausiai vertina savo inovatyvumą ir gebėjimą vystyti organizaciją.



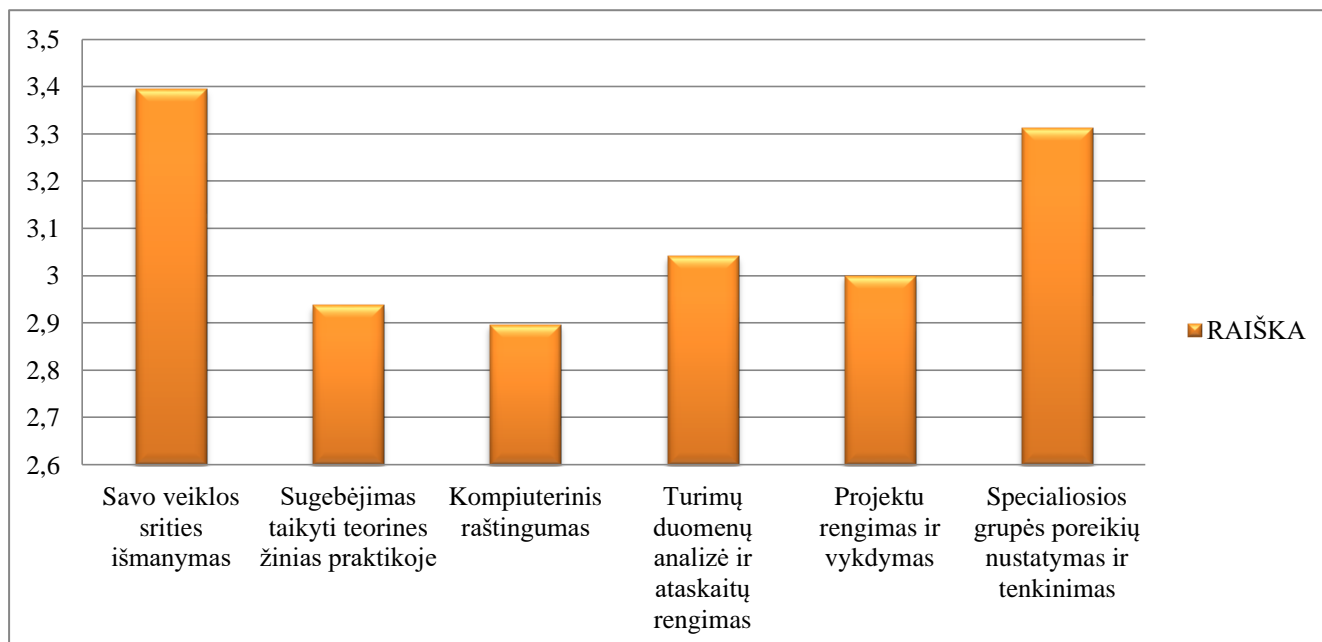
16 pav. Metodinių kompetencijų vertinimas

Metodinės kompetencijos specialiąsias paslaugas teikiančiose organizacijose, pasak respondentų pasireiškia tiek pat kaip ir darbuotojai vertina save, turint išvardintas kompetencijas. Neryškiu skirtumu sugebėjimas spręsti problemas, susisteminius apklausos duomenis, pasirodė pasireiškiantis labiau, nei būtų reikalinga. Sveikintina, kad pasak rezultatų problemos sprendžiamos puikiai, juk tam ir dirba šios organizacijos. Sugebėjimas planuoti taip pat pagal gautus rezultatus pasireiškia geriau nei tai būtų reikalinga. Savarankiškumas taip pat iš tų kompetencijų kurios yra mažiau reikalingos, nei pasireiškia, bet šiuo atveju gali kilti grėsmė, organizacijoje kilti chaosui, jei visi darbuotojai bus pernelyg savarankiški. Inovatyvumas yra svarbesnis nei, kad pasireiškia. Galima daryti prielaidą, kad naujoves sudėtingiau priimti šiems darbuotojams, nes dauguma yra vyresnio amžiaus vadovai.



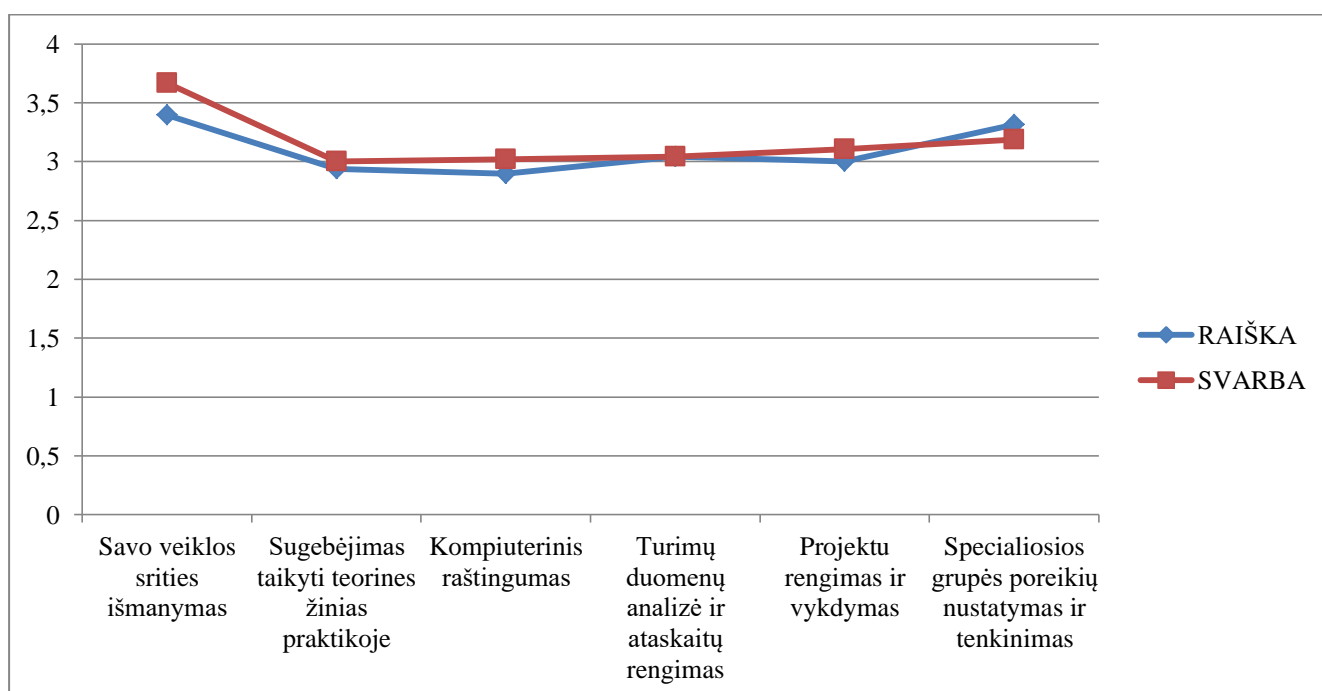
17 pav. Profesinių kompetencijų svarba organizacijoje

Pagal iliustruotus tyrimo duomenis grafike aiškiai matyti, kad respondentų nuomone iš profesinių kompetencijų yra savo veiklos srities išmanymas. Likusios kompetencijos įvertintos panašiais svarbos balais. Kita kompetencija įvertina aukšta pozicija svarbos kontekste yra specialiosios grupės poreikių nustatymas ir tenkinimas.



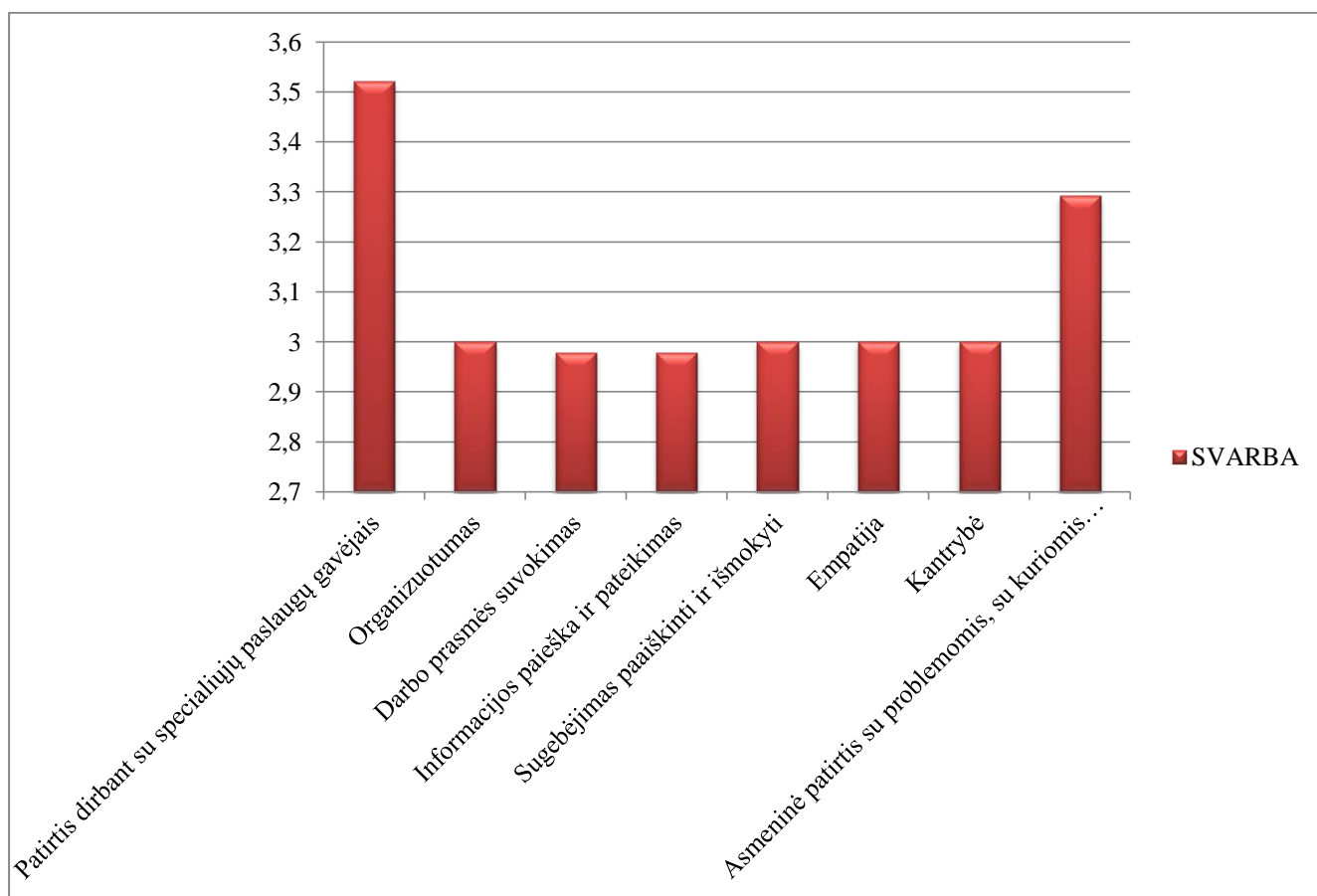
18 pav. Profesinių kompetencijų raiška organizacijoje

Savo veiklos srities išmanumas, respondentų nuomone yra geriausiai pasireiškianti profesinė LASS vidurinėsios grandies vadovų kompetencija. Mažesnis skaičius respondentų pasižymi puikiais specialiosios grupės poreikių nustatymo ir tenkinimo gebėjimais. Ryškiu skirtumu nuo aukščiausias pozicijas užimančių kompetencijų atsilieka turimų duomenų analizė, projektų rengimas ir vykdymas, sugebėjimas praktikoje taikyti teorines žinias ir prasčiausiai pasireiškianti vidurinėsios grandies vadovų kompetencija yra kompiuterinis raštingumas.



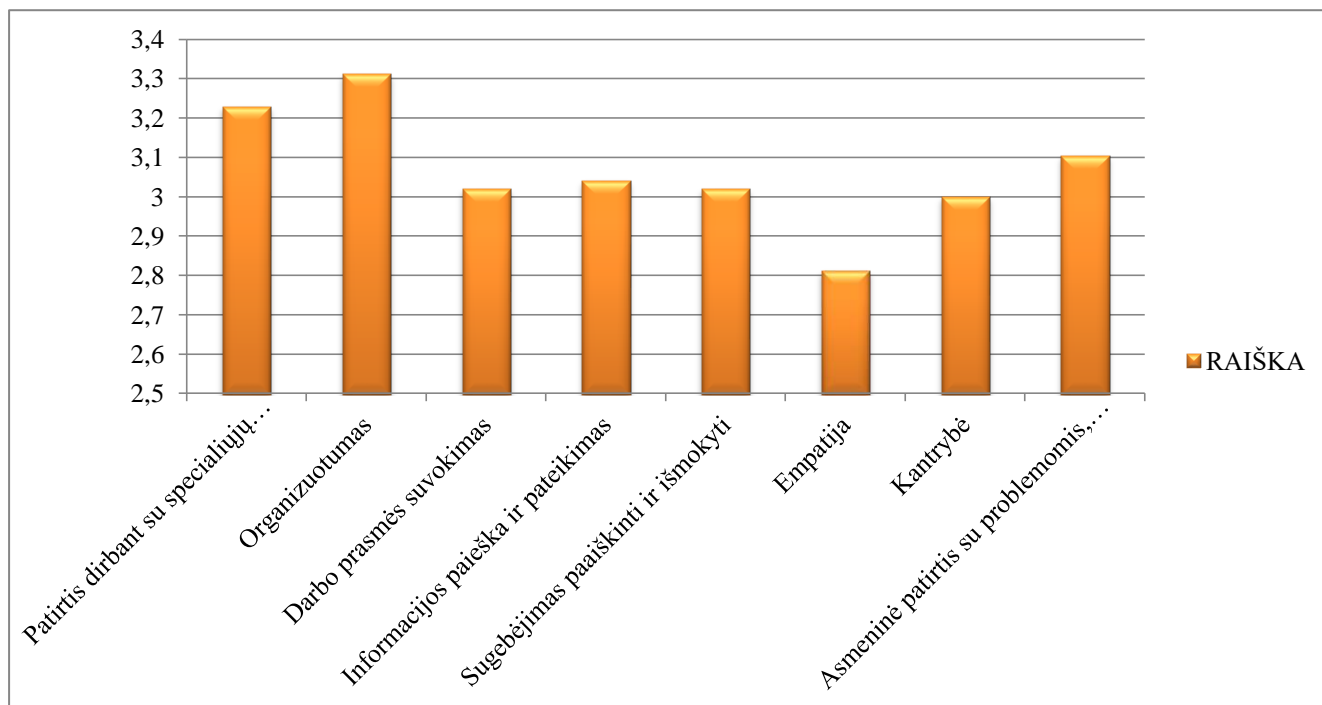
19 pav. Profesinių kompetencijų vertinimas

Savo veiklos srities išmanymas yra itin svarbus kiekviename darbe, ne išimtis ir specialiąsias paslaugas teikiančios organizacijos. Šios kompetencijos svarba atliekant tyrimą, buvo labai aukštai įvertinta, tik raiška, nelabai ryškiai nusileidžia svarbai. Sugebėjimas taikyti teorines žinias praktikoje, kompiuterinis raštingumas, turimų duomenų analizė ir ataskaitų rengimas bei projektų rengimas ir vykdymas įvertinti beveik tapaciai ir raiška ir svarba. Specialiosios grupės poreikių nustatymas ir tenkinimas, pasak rezultatų geriau pasireiškia, nei yra reikiamybė.



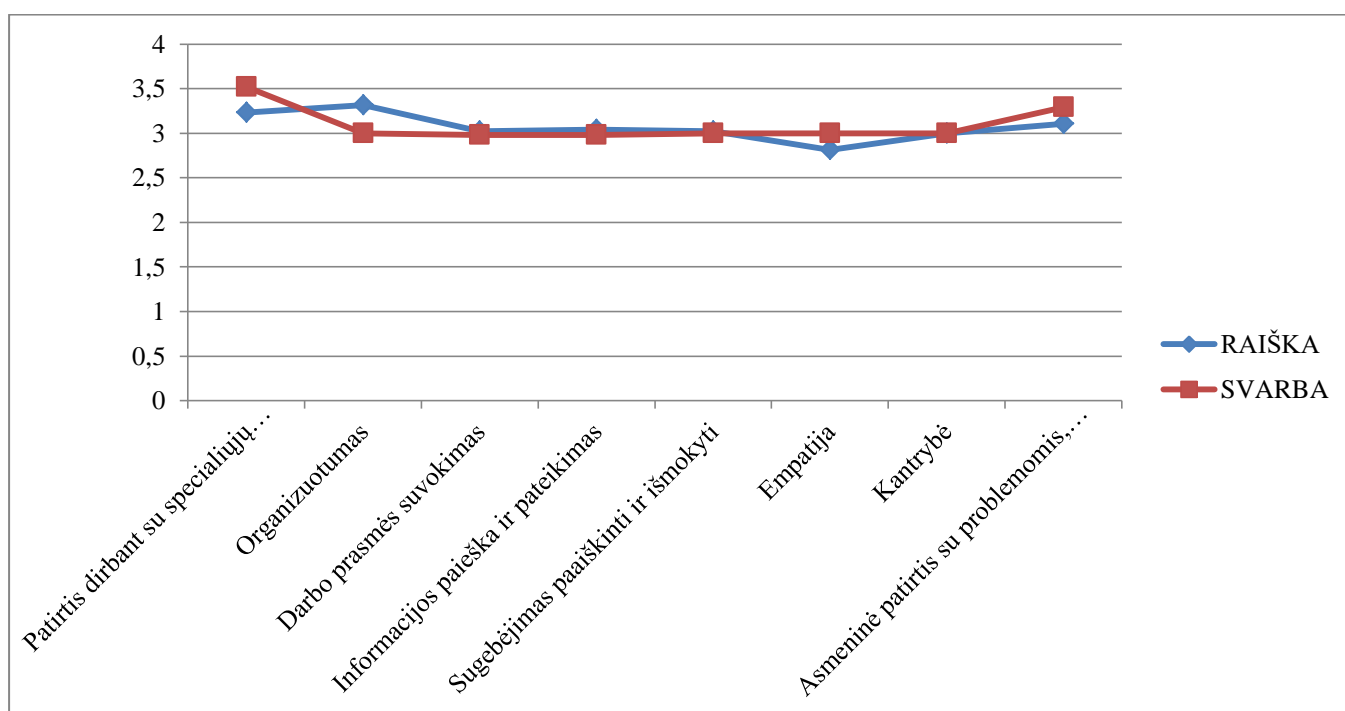
20 pav. Specialiųjų kompetencijų svarba organizacijoje

Tiriant specialiųjų kompetencijų svarbą specialiąsias paslaugas teikiančiose organizacijose paaiškėjo, kad svarbiausia yra patirtis dirbant su specialiųjų paslaugų gavėjais ir ženkliai mažiau, bet taip pat svarbu, pasak respondentų yra asmeninė darbuotojo patirtis su problemomis, su kuriomis dirba organizacija. Likusių specialiųjų kompetencijų svarba vertinama apie 3 svarbos balus iš galimų 4.



21 pav. Specialiųjų kompetencijų raiška organizacijoje

Pagal iliustruotus tyrimo duomenis grafike aiškiai matyti, kad respondentų atsakymai lėmė, kad geriausiai, puikiausiai vidurinėsios grandies vadovai pasižymi organizuotumu. Grafikas rodo, kad vidurinėsios grandies vadovai gerai vertina savo patirtį dirbant su specialiuju paslaugų gavėjais. LASS darbuotojai prasčiausiai vertina savo empatinius gebėjimus.



22 pav. Specialiųjų kompetencijų vertinimas

Paskutiniai, specialiųjų kompetencijų grupė. Kompetencijos kurios reikalingos būtent dirbant specialiąsias paslaugas teikiančiose organizacijose. Grafikas iliustruoja, kad patirtis dirbant su specialiųjų paslaugų gavėjais yra labai svarbu, bet tenkina šią sąlygą ne visi darbuotojai. Dėl šios priežasties gali būti numušamas kitų kompetencijų vertinimo balas, nes patirtis visuomet suteikia papildomų gebėjimų ir specialiųjų kompetencijų. Organizuotumas reikalingas, nes darbas su žmonėmis turi būti suplanuotas, renginiai ir darbas grupėse su nariais turi būti suderintas. Grafikas rodo, kad šios organizacijos vidurinėsios grandies vadovai puikiai tai daro, nes raiška yra vertinama geriau nei svarba. Empatija – savybė, kuri turi reikšmę dirbant žmonių labui, sugebėjimas įsijausti ir atjausti kiekvieną ateinantį pagalbos patarimo ar tiesiog palaikymo. Rezultatai rodo, kad svarba viršija raišką, todėl gali būti, jog dar geresnių darbo rezultatų sulauktų darbuotojai geriau išlavinę šią savo kompetenciją. Tai dar viena priežastis kodėl vidurinėsios grandies vadovams, specialiąsias paslaugas teikiančiose organizacijose reikalaujama pačių patirtis su šiomis problemomis, nes sveikasis niekad nesugebės, kad ir koks kvalifikuotas ar dėmesingas būtų, taip suprasti ir patarti, kaip pats susidūręs su tuo.

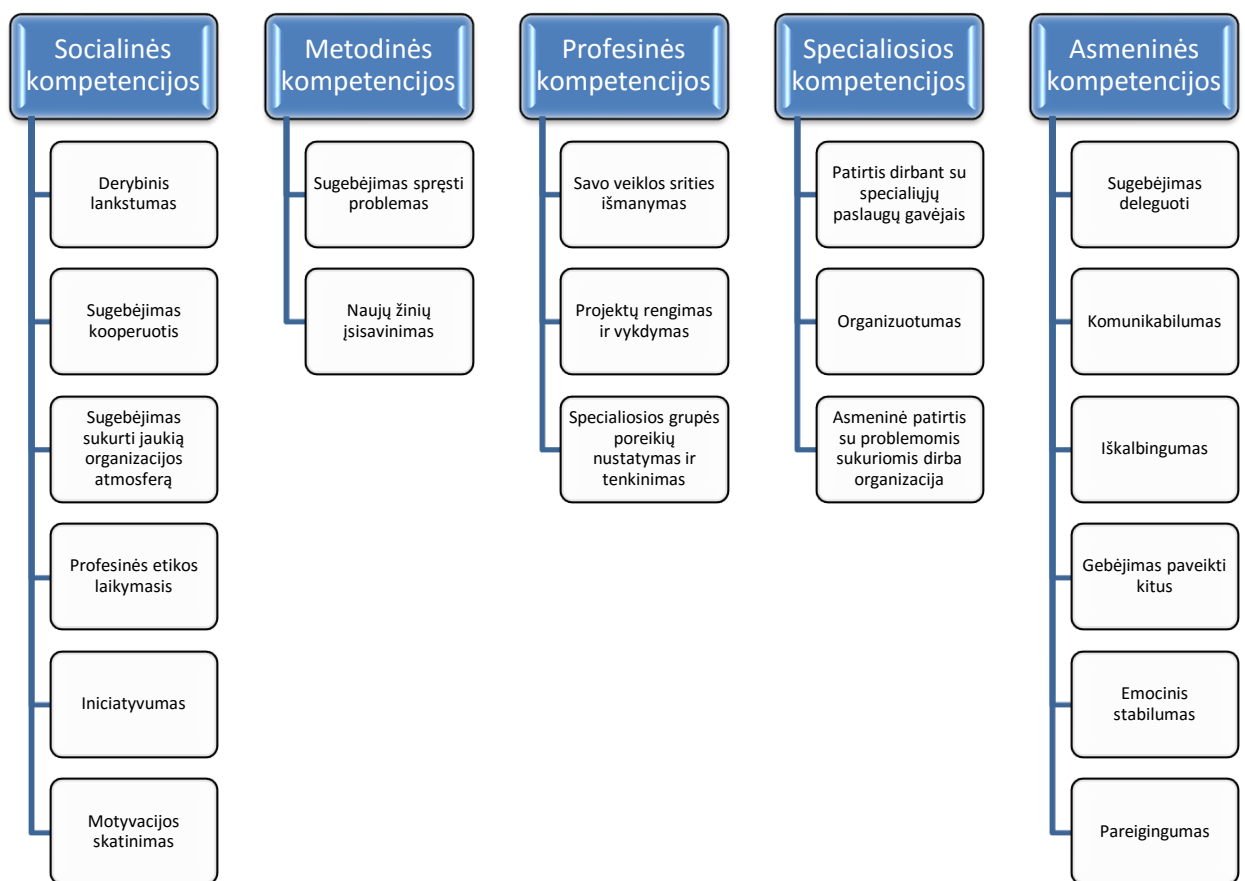
Gauti rezultatai neturėtų priimami kaip neigiamą esama situacija, nes vertinti save objektyviai yra sudėtinga užduotis. Galima daryti prielaidą, kad tyrime gauti rezultatai gali turėti paklaidą, nes pirmojoje anketos dalyje respondentas turėjo įvertinti kompetencijas, kurios reikalingos šiame darbe, o antrojoje vertinti save. Dėl šios priežasties, pasąmoningai vertindamas save atsižvelgė į tai ką parašė pirmoje anketos dalyje. Kitas variantas, lietuviškas kuklumas. Dažnai pasitaiko, ypatingai vyresnių žmonių tarpe (tokie buvo didžioji dalis respondentų), kad darbuotojai nėra linkę save vertinti puikiai, geriau kukliai nusivertina savo gebėjimus.

4.2. Specialiąsias paslaugas teikiančių organizacijų vidurinėsios grandies vadovų kompetencijų modelio formavimas

Vidurinėsios grandies vadovų kompetencijos modelis specialiąsias paslaugas teikiančiose organizacijose, formuojamas remiantis literatūros analize ir ankstesniais tyrimais paremtu, sudarytu teoriniu kompetencijų modeliu vidurinėsios grandies vadovams, specialiąsias paslaugas teikiančiose organizacijose. Šio modelio formavimo tikslas – parengti kompetencijos modelį, specialiąsias paslaugas teikiančiose organizacijose dirbantiems vidurinėsios grandies vadovams, kuriame išdėstytos kompetencijos, kurios reikalingiausios dirbant tokį darbą.

Kompetencijų modelio sudarymas: Vidurinėsios grandies vadovų kompetencijos modelis specialiąsias paslaugas teikiančiose organizacijose (žr. 2 pav.), sudaromas remiantis atlikta tyrimo analize ir akivaizdžiomis išvadomis. Sudarinėjant kompetencijos modelį remiamasi nuostata, kad

vidurinėsios grandies vadovas dirbantis su specialiujų paslaugų gavėjais privalo pasižymėti tam tikromis kompetencijomis, kurios garantuoja gerus darbo rezultatus ir skatina organizacijos veiklos tęstinumą. Atliktas tyrimas patvirtina, kad darbuotojams svarbu pasižymėti teoriniame kompetencijos modelyje išvardintomis kompetencijų grupėmis – asmeninės, socialinės, metodinės, profesinės ir specialiosios. Metodinės kompetencijos surinko mažiausiai svarbos balų, todėl tikslinant kompetencijos modelį metodinių kompetencijų grupė mažinama daugiausia, lieka vos kelios daugiausiai svarbos balų surinkusios metodinės kompetencijos, kitos iš modelio - eliminuojamos. Pagal tai kokį vertinimo vidurkį, vertinant šių kompetencijų svarbą surinko atrinkti gebėjimai – performuojamas kompetencijos modelis iš teorinio į praktinį.



23 pav. Vidurinėsios grandies vadovų kompetencijos modelis (sudaryta autorės)

Pakoreguotame modelyje matyti kompetencijos, kurios atlikus tyrimą, pasirodė pačios svarbiausios vidurinėsios grandies vadovams, specialiausias paslaugas teikiančiose organizacijose. Pasak respondentų pati svarbiausia socialinių kompetencijų grupė. Derybinis lankstumas reikalingas šiame darbe, nes dirbant tokioje organizacijoje nuolat vyksta derybos tiek su nariais, tiek su kolegomis iš kitų organizacijų ir norint išvengti ginčų ir problemų tenka derėtis protingai, kad visi liktų patenkinti ir rezultatai kuo geresni. Sugebėjimas kooperuotis yra svarbus, nes bendroje sąjungoje su kitomis

organizacijomis ar asociacijomis, galima pasiekti daug daugiau, nei vieniems. Įvairiausi renginiai ir projektai sulaukia daugiau dėmesio ir pasisekimo jei yra didesnė žmonių masė. Į kelių organizacijų kartu vykdomas veiklas daug palankiau žiūri ir savivaldybė bei kiti rėmėjai. Jaukumas ypatingai svarbus, kad į organizaciją atėję žmonės galėtų pamiršti namie paliktas problemas ir pasimėgauti buvimu kartu. Profesinė etika yra neatsiejama darbo su žmonėmis dalis, kad žmonės galėtų jaustis saugūs ir gerbiami. Nesiimant iniciatyvos organizacijos veikla lėtėja ir susidariusios problemos ilgainiui užgožia pasiektus tikslus. Lietuvoje ir Europos Sąjungoje skelbiama daug įvairiausių konkursų projektams finansuoti. Norint vykdyti kuo įdomesnę, įvairesnę ir naudingesnę veiklą būtina patiems vadovams imtis iniciatyvos ir dirbti žmonių labui. Iš metodinių kompetencijų grupės, po tyrimo paliekamos tik sugebėjimas spręsti problemas ir naujų žinių įsisavinimas. Kitos teoriniame kompetencijos modelyje įvardintos kompetencijos eliminuojamos nuo patikslinto modelio, nes atlikus tyrimą paaiškėjo, kad respondentų nuomone metodinės kompetencijos yra mažiausiai svarbios dirbant specialiąsias paslaugas teikiančiose organizacijose, vidurinėsios grandies vadovams. Aukščiausiais svarbos balais įvertintos sugebėjimas spręsti problemas ir naujų žinių įsisavinimas nes akivaizdu, kad be šių gebėjimų sunkiai vyktų organizacijos darbas. Problemos nuolat drumsčia organizacijos darbą, bet labai svarbu mokėti operatyviai ir efektyviai jas spręsti. Naujų žinių įsisavinimas buvo labai svarbus darbuotojams visais laikais, o ypatingai ši kompetencija tapo aktuali XXI amžiuje, kai pasaulis ir technologijos nuolat keičiasi, darbo metodai keičiasi ir tobulėja. Priemonės tampa vis įmantresnės ir efektyvesnės, tereikia tinkamai viską išnaudoti. Darbas neatsiejamas nuo informacinių technologijų, kurios taip pat sparčiai kinta, todėl svarbu neatsilikti nuo tendencijų ir greitai įsisavinti naujas žinias. Naujas žinias įsisavinti būtina ne vien dėl darbo metodų, bet ir profesine prasme, nes profesinių kompetencijų paliktos tik trys svarbiausios. Specialiosios kompetencijos būtent tos, su kuriomis siejasi šio darbo specifika. Norint puikiai atlikti vidurinėsios grandies vadovo pareigas specialiąsias paslaugas teikiančioje organizacijoje reikalinga ir patirtis dirbant su specialiuųjų paslaugų gavėjais ir savo paties patirtis su problemomis, su kuriomis dirba organizacija, nes tokiu atveju galima tikėtis maksimalaus supratimo ir optimaliausių problemų sprendimų.

4.3. Tyrimo rezultatų diskusija

Analizuojant sudarytą, atliktu tyrimu paremtą, modelį, kurio pagrindas buvo teorinis vidurinėsios grandies vadovų kompetencijos modelis specialiąsias paslaugas teikiančiose organizacijose, grįžtame į darbo pradžioje išanalizuotą teoriją. Kompetencijos sąvoka, kuri geriausiai atitinka esamą organizacijos vadovų padėtį ir gebėjimų apibūdinimą yra ne viena. Pirmiausia tai Martinkaus, Neverausko ir Sakalo (2002) apibrėžimas, kad kompetencija yra „žinių ir įgūdžių

derinimas bei gebėjimas juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis; tam tikrų vadybos funkcijų atlikimas, įveikiant aplinkos situacijos apribojimus“. Ši sąvoka labiausiai atitinka kompetencijas kurios buvo pateiktos apklausoje. Vienas svarbiausių dalykų darbe yra derinti žinias ir įgūdžius, nes žinios turi būti ne tik teorinės, bet ir paremtos praktika, o teisingi įgūdžiai atsiranda nuolat vykdant tą veiklą - su patirtimi. Indrašienė ir Garjonienė kompetenciją apibrėžia kaip „įgytų žinių, mokėjimų įgūdžių ir etinių vertybių visumą nulemiančią praktinės veiklos sėkmę, kuri yra pakankamai svarbus veiksnys socialinio darbo kokybei. Jis reikalauja nuolatinio socialinių darbuotojų tobulėjimo: plėsti ir gilinti žinias, ugdyti įgūdžius ir remtis socialinio darbo vertybėmis“. Būtent ši sąvoka atspindi specialiųjų organizacijų specifiką. Ir galiausiai Jantti ir Greenhalgh apibrėžimas, jog kompetencija tai „asmens savybės, kurios susijusios su puikiu darbo atlikimu, pasireiškiančiu įvairiose situacijose“.

Galima teigti, kad po tyrimo sudarytas vidurinėsios grandies vadovų kompetencijos modelis specialiąsias paslaugas teikiančiose organizacijose turi daugiausiai sąsajų su teoriniu Hipotetiniu vadybinės kompetencijos modeliu (žr. 2 lent.), kurį 2000 metais sudarė McCredis ir Shackleton. Pirmasis paminėtas kompetencijos blokas orientuotas į iniciatyvumą, energiją, linkmę veikti ir laimėjimus. Visa tai minima ir sudarytame po tyrimo kompetencijos modelyje, tik laimėjimai ir polinkis veikti įvardijami kaip problemų sprendimas, sugebėjimas sukurti jaukią organizacijos atmosferą. Analizė taip pat figūruoja sudarytame kompetencijos modelyje. Santykių plėtotė taip pat labai svarbi dirbant su kitomis organizacijomis ar institucijomis ir juolab su specialiųjų paslaugų gavėjais. Hipotetiniame vadybinės kompetencijos modelyje taip pat kaip ir pateiktame atlikus tyrimą, kompetencijos modelyje minimas emocinis ramumas.

Taigi pateiktą teoriją, patvirtina tyrimo ir analizės rezultatai.

Tyrimo metu paaiškėjo, kad labiausiai vertinamos, reikalingiausios dirbant su specialiųjų paslaugų gavėjais - socialinės kompetencijos, didžiausią svarbos balą surinko iniciatyvumas, truputį mažiau motyvacijos skatinimas ir profesinės etikos laikymasis. Pasak respondentų dar labai svarbi kompetencija sukurti jaukią organizacijos atmosferą. Mažiausiai vertinamos metodinės kompetencijos.

Atlikus tyrimą ir sudarius teorinį modelį atsirado tokių kompetencijų su kuriomis literatūroje susidurti neteko. Asmeninių kompetencijų grupėje atsirado tik viena netradicinė kompetencija: gebėjimas paveikti kitus.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Vadovai yra tie žmonės, nuo kurių priklauso organizacijos ateitis, nuo kompetentingų jų sprendimų – visos organizacijos ir su ja susijusių subjektų sėkmė. Šiuo laikotarpiu pagrindiniai organizacijos plėtros ištekliai – žinios ir intelektualusis kapitalas. Tai suvokdamos organizacijos ieško kompetentingų vadovų ir darbuotojų bei siekia ugdyti esamų vadovų kompetenciją.

Atsižvelgiant į šį požiūrį rengiamo magistrinio darbo tikslas buvo suformuoti specialiąsias paslaugas teikiančios organizacijos, vidurinėsios grandies vadovų kompetencijų modelį. Atlikus nusimatytus uždavinius gautos šios išvados:

1. Atlikus literatūros bei mokslinių straipsnių analizę galima teigti, kad yra nemažai literatūros bei mokslinių darbų analizuojančių kompetencijas, jų klasifikavimą bei pateikiančių efektyviausius modelius, kaip teisingiausiai vadovauti verslo įmonėse, tačiau kaip vidurinėsios grandies vadovų kompetencijos modelį pritaikyti specialiąsias paslaugas teikiančių organizacijų vadovams, kuriems keliami skirtingi reikalavimai pagal kiekvieną organizacijos darbo kryptį, informacijos nėra.
2. Apibendrinant įvairių autorių pateikiamas kompetencijos sąvokas, galima teigti, kad kompetencijos sąvoka paprastai vartojama apibūdinti plataus diapazono gebėjimus, kurie siejasi su asmens patirtimi, tai žinių ir įgūdžių derinimas bei gebėjimas juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis; tam tikrų vadybos funkcijų atlikimui, įveikiant aplinkos ir situacijos apribojimus.
3. Atlikus kvalifikacijos modelių analizę, galima teigti, kad yra sukurta pakankamai nemažai įvairių kvalifikacijos modelių, kuriuos galima pritaikyti įvairiose, skirtinga specializacija užsiimančiose, organizacijose, tačiau šie kvalifikacijos modeliai dažnai kritikuojami dėl statiškumo, gyvenimo sudėtingumo ir spalvingumo nevertinimo, tyrimų sutelkimo tik į dabartį bei supratimo pagrįsto tik pačių vadovų supratimu apie savo veiklą.
4. Apžvelgus teorinius aspektus galima teigti, kad nėra vieningos nuomonės apie vadovų kompetencijų modelių taikymą organizacijose. Stipriosiomis vadovų kompetencijos savybėmis laikomi tokie komponentai kaip žinios, atsakomybė, komunikaciniai gebėjimai, ištvermingumas darbe, gebėjimai mokytis bei priimti sprendimą. Kiekviena organizacija privalo turėti aiškią veiklos strategiją, bei atsižvelgiant į organizacijos specifiką ir veiklos sritį ieškoti bei ugdyti kompetetingus darbuotojus, o ypač įvairių grandžių vadovus, kurie tiesiogiai įtakoja organizacijos rezultatus.
5. Apibrėžiant vadovo kompetenciją konkrečioje organizacijoje svarbu įvertinti organizacijos specifiką, unikalumą bei iš kitų ją išskiriančius veiksnius ir savybes, o kompetencijos turi

būti vertinamos atskirais elementais, kurie turi būti nuolat peržiūrimi ir priklausomai nuo pasikeitusios situacijos, koreguojami. Įvertinus ekonomikoje egzistuojančius pokyčius kompetencija bus vertinama, apibrėžiama ir suprantama skirtingai. Net gi pačioje organizacijoje ji bus apibrėžiama skirtingai dėl tam tikros organizacijoje esančios grupės kultūros ar nevienodų aplinkos sąlygų. Asmeninė vadovo kompetencija organizacijos kontekste netenka savo individualumo, susilieja su organizacijos kultūra bei specifika ir tampa bendra organizacijos kompetencija.

6. Išanalizavus jau aptartų autorių darbus, galima apibendrinant teigti, jog dažniausiai modeliai naudojami verbuojant, samdant, valdant ir mokant personalą, vertinant vadovus, reorganizuojant kompanijos struktūrą, planuojant pokyčius, tobulinant organizacijos pažintinę bazę, siekiant sinchronizuoti esamos komandos darbą.
7. Atlikus literatūros analizę nustatyta, kad reikšmingiausios kompetencijų rūšys vidurinėsios grandies vadovams yra: asmeninės, socialinės, metodinės, profesinės ir specialiosios. Būtent šios kompetencijos pasirinktos kuriant kompetencijų modelį vidurinėsios grandies vadovams specialiąsias paslaugas teikiančiose organizacijose.
8. Tyrimo objektu pasirinkta specialiąsias paslaugas teikianti organizacija – Lietuvos aklujų ir silpnaregių sąjunga (LASS), tai neįgaliaisiais besirūpinanti asociacija, kurioje dėl darbo specifikos ir siekio būti kuo artimesniems asociacijos paslaugomis besinaudojančiais neįgaliaisiais, vidurinėsios grandies vadovai taip pat yra asmenys trintys negalia.
9. Atlikus anketinę visų LASS vidurinėsios grandies vadovų apklausą paaiškėjo, kad, jų nuomone, vadovams svarbiausia socialinės kompetencijos, nors nuo jų minimaliai atsilieka asmeninės ir profesinės kompetencijos, svarbiais laikomi gebėjimo paveikti kitus, iniciatyvumo, motyvacijos skatinimo, sugebėjimo spręsti problemas, savo veiklos srities išmanymo, patirties dirbant su specialiujų paslaugų gavėjais, asmeninės patirties su problemomis su kuriomis dirba, kompetencijos. Šie vidurinėsios grandies vadovai vertino kaip pasižyminčius asmeninėmis kompetencijomis, taip pat objektyvumu, komunikabilumu, sugebėjimu kooperuotis, derybiniu lankstumu, sugebėjimu spręsti problemas, savo veiklos srities išmanymu, specialiosios grupės poreikių nustatymo ir tenkinimo, organizuotumo, turinčiais patirties dirbant su specialiujų paslaugų gavėjais.
10. Remiantis literatūros analize ir atliktu tyrimu sudarytas specialiąsias paslaugas teikiančios organizacijos vidurinėsios grandies vadovų kompetencijų modelis (žiūrėti 23 pav.).

Atsižvelgiant į išanalizuotus literatūros šaltinius bei įsigilinus į atliktą LASS vidurinėsios grandies vadovų kompetencijų tyrimą galima pateikti šias rekomendacijas:

- sudarytas vidurinėsios grandies vadovų kompetencijos modelis specialiąsias paslaugas teikiančiose organizacijose galėtų būti panaudotas ir kitose panašaus veiklos pobūdžio

organizacijose, taip siekiant nustatyti turimas vadovų kompetencijas bei poreikį jų ugdymui;

- šis magistro darbas galėtų būti tęstinis, toliau analizuojant pakankamai plačią ir gausią literatūrą bei atliekant tyrimą apklausiant darbuotojus bei LASS paslaugomis besinaudojančius asmenis, siekiant išsiaiškinti jų nuomonę, kokios kompetencijos reikalingos vidurinėsios grandies vadovams bei, kokias kompetencijas, jų nuomone, turi esami vidurinėsios grandies vadovai;
- atlikus tęstinį vidurinėsios grandies vadovų kompetencijų modelio tyrimą, būtų gautas tikslesnis ir efektyvesnis kompetencijų modelis, kurį pritaikius organizacijoje, būtų dar efektyviau vykdoma veikla, atrenkami tik kompetetingiausi darbuotojai, taip pasiekiant geriausius organizacijos rezultatus įvairioje veikloje,

LITERATŪRA

1. Abraham S., Karns L. A., Shaw K., Mena M. A. (2001) Managerial competencies and the managerial performance appraisal process. *The Journal of Management development*. Nr. 20, 9/10; ABI/INFOM Global, psl. 842–852.
2. Adamonienė, R. (2009). Vadybinės žmogiškųjų išteklių formavimo prielaidos ir galimybės. *Vadybos mokslas ir studijos - kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. Nr. 16 (1), psl. 1-9.
3. Adamonienė R., Daukilas S., Krikščiūnas B., Maknienė I., Palujanskienė A. (2003). *Profesinio ugdymo psichologija ir pedagogika*. Vadovėlis. Utena: Indra.
4. Adamonienė R., Ruibytė L. (2010). Vadovų kompetencijų ugdymo sistemos formavimo kryptys. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. 2010. Nr. 5 (24). *Research papers*. ISSN 1822-6760.
5. Baležentis A. (2006). Vado (vadovo) gebėjimų tyrimai ir analizė naudojant informacinės technologijas. *Personalo vadybos teorijos ir praktikos aktualijos: mokslinių straipsnių rinkinys*. Vilnius, p. 6-23.
6. Barvydienė V., Kasiulis J. (2005) *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija. ISBN 9955–09–078–2.
7. Barvydienė V., Kasiulis J. (2003). *Vadovavimo psichologija: vadovėlis*/Kauno Technologijos Universitetas. Kaunas: Technologija.
8. Barvydienė V., Skaržauskienė A. (2005) *Lyderystė kaip egzistencinis ieškojimų procesas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas. Nr. 36, psl. 7–15.
9. Bitinas, B. (2000). *Philosophy of Education*. Vilnius: Enciklopedija, 200.
10. Boyatzis R. E. (1982) *The Competent Manager: A Model For Effective Performance*. New York, NY: Wiley. 328 p. ISBN 978–0–471–09031–1.
11. Boyatzis R. E. (2007). *Competencies in the 21st century*. *Journal of Management Development*, Vol.27.Nr.1.
12. Čepas P. (2007). Prielaidos įsidarbinamumo kompetencijos ugdymui: kompetencijos formavimosi laukas. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*. Nr. 14.
13. Čiutienė R., Šarkiūnaitė I. (2004). Darbuotojų kompetencija – organizacijos konkurencingumą lemiantis veiksnys. *Ekonomika*, Nr. 67 (2).
14. Daukilas S. (2002) Žemdirbiškų profesijų ugdymo turinio metodologijos ypatumai. *Vagos* 55 (2002): 8.

15. Diskienė D. (2009) Vadovų vadybinės kompetencijos: būklė ir perspektyvos. [interaktyvus] peržiūrėta 2015 m. rugsėjo 20 d. adresu http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2009~D_20090408_08511311467/DS.005.0.01.ETD
16. Diskienė D., Marčinskas A. (2007). Lietuvos vadybinis potencialas. Monografija. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. 300 p.
17. Diskienė D; Stankevičienė A; Marčinskas A. (2010). Informacijos ir žinių vadyba. Vadybinės kompetencijos žinių visuomenės iššūkių kontekste. Informacijos mokslai. p. 7-19.
18. Drejer A. (2000) Organizational learning and competence development [interaktyvus]. emeraldinsight.com. Peržiūrėta 2015 m. lapkričio 28 d. adresu <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=498341002D5B4FDDA848D2DB3B7D5171?contentType=Article&contentId=882598>
19. Gražulis V. (2005). Vadyba Lietuvoje: problemos ir perspektyvos [interaktyvus]. Vilnius. p. 7. Peržiūrėta 2015 rugsėjo 25 d. adresu http://www.seti.lt/?_nm_shot=files.1._8&_nm_nossesion=1
20. Gudauskaitė S. (2007). Žinių visuomenės link: organizacijos darbuotojo kompetencijų poreikis. Informacijos mokslai, t. 40, p. 66–72.
21. Haste H. (2001). Ambiguity, autonomy and agency: Psychological challenges to new competence.
22. Hilderbrandt S. (2003) Vertybėmis paremtas ir profesionalus vadovavimas. Strategija ir vadovavimas, Nr. 4, p. Vilnius: AB „Verslo žinios“
23. Ivanovic A. Collin P.H. (1997). Dictionary of Human Resources and Personnel Management (2nd Ed.) Peter Collin Publishing Ltd. Great Britain.
24. Jėčiuvienė M. (2006) Darbo santykių kokybės valdymas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas. Nr. 38, psl. 67–77.
25. Jovaiša T., Laužackas R., Spūdytė I., Tūlys V. (2008). Kvalifikacijos metodologija. Lietuvos kvalifikacijų sistemos metodologija. Vilnius, p. 9-31.
26. Laužackas, R., Stasiūnaitienė E., Teresevičienė M. (2005) Kompetencijų vertinimas neformaliajame ir savaiminiame mokymesi. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universiteto leidykla.
27. Leonienė B. (2008) Vadovavimas darbuotojams sparčiai besikeičiančioje aplinkoje. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas. Nr. 48, psl. 71-84.
28. Lepaitė D. (2003) Kompetencijų plėtojančių programų lygio nustatymo metodologija: monografija. Daktaro disertacija. Kaunas: Technologija. 196 p. ISBN 9955–09–550–4.
29. Lindsay P. R., Stuart R. (1997) Reconstructing competence [interaktyvus]. emeraldinsight.com. Peržiūrėta 2015 m. lapkričio 28 d. adresu <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=498341002D5B4FDDA848D2DB3B7D5171?contentType=Article&contentId=836939>

30. Lobanova L., Chlivickas E. (2009). Žmogiškųjų išteklių kompetencijų vertinimas viešajame sektoriuje. *Viešasis administravimas*. Nr. 1 (21), p. 63- 72.
31. Mansfield B. (1999). What is " competence" all about?: The widespread confusion about the meaning of" competence" is echoed in its baffling jargon. *COMPETENCY-LONDON-*, 6, 24-28.
32. Marčlinskas A., Diskienė D., Stankevičienė A. (2010). Vadybinės kompetencijos žinių visuomenės iššūkių kontekste. *Information Sciences*. 53/2010, psl. 7-19.
33. Martinkus B., Neverauskas B., Sakalas A. (2002) Vadyba: specialistų rengimo kiekybinis ir kokybinis aspektas: monografija. Kaunas: Technologija. 172 p. ISBN 9955–09–323–4.
34. McClelland D. C. (1973). Testing for competence rather than intelligence. Iš *American Psychologist*, Nr. S.1, psl. 1–14.
35. McCredie H., Schackleton V. (2000) The Unit General Manager: a Competency Profile. *Personnel Review*. No. 1 (29), p. 106 – 114. ISSN 0048–3486.
36. Micklethwait J., Wooldridge A. (2004). *The right nation: Conservative power in America*. Penguin.
37. Mikštienė R. (2008). Inovatyvūs karjeros konsultavimo modeliai [interaktyvus]. Peržiūrėta 2015 spalio 22 d. adresu <http://www.tavokarjera.lt/publ/IKKM_1.pdf>.
38. Mills J., Platts K., Bourne M., Richards H. (2002). Practical competence and resource frameworks. *Strategy and performance: Competing through competences*. Chapter 1. p. 9-29.
39. Morden T. (1997) Leadership as competence [interaktyvus]. *emeraldinsight.com*. Peržiūrėta 2015 m. lapkričio 27 d. adresu <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=D83B53CDDE33D24C670AE02987ABF089?contentType=Article&contentId=864943>
40. Pacevičius J., Kekytė J. (2008) Vadovų vadybiniai gebėjimai: galimybių ir apribojimų analizė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 4(13), psl. 321-330.
41. Petkevičiūtė N. (2007) Vadovo karjeros vystymo metamorfozės. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas. Nr. 42, psl. 93-109.
42. Petkevičiūtė N., Budaitė R. (2005) Vadovų tarpkultūrinė kompetencija Lietuvos organizacijose. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas. Nr. 36, psl. 133-149
43. Petkevičiūtė N., Kaminskytė E. (2003). Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. *Pinigų studijos*. Nr. 1, psl. 66.
44. Pikūnas, J. Palujanskienė A. (2000). *Asmenybės vystymasis*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros ir švietimo centras.
45. Pukelis K. (2009). Gebėjimas, kompetencija, mokymosi/studijų rezultatas, kvalifikacija ir kompetetingumas: teorinė dimensija. *Aukštojo mokslo kokybė*. Nr. 6, Psl. 12-35. ISSN 1822-1645.

46. Pundzienė A., Alonderienė R., Buožiūtė S. (2007). Vadovų komunikavimo kompetencijos ir organizacijos pokyčių sėkmingumo sąsajos. *Inžinerinė ekonomika*. Nr. 4 (54), psl. 61–70.
47. Radzevičienė A. (2004) Studijų užsienyje įtaka studentų tarpkultūrinės kompetencijos ugdymui. *Verslas, vadyba ir studijos 2003*. Vilnius: Technika, psl. 62-68.
48. Rodzevičiūtė E. (2006) Vidurinės mokyklos mokytojo pedagoginio kompetetingumo turinio ir struktūros pagrindimas: daktaro disertacija: socialiniai mokslai, edukologija. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas.
49. Skaržauskienė A. (2008). Sisteminis mąstymas kaip kompetencija lyderystės pradžioje: daktaro disertacija: socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas: ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas. ISBN 978-9955-792-05-5
50. Skaržauskienė A. (2010). Intelektu kompetencijų įtaka lyderystės rezultatams. *Management of Organizations: Systematic Research*, Nr. 53/2010, psl. 63-85.
51. Skaržauskienė A., Paražinskaitė G. (2010). Lietuvos įmonių vadovų intelekto kompetencijų raiška. *Socialinių mokslų studijos*. Nr. 1 (5), psl. 41-61. ISSN 2029-2244.
52. Stanišauskienė V. (2004). Rengimosi karjerai proceso socioedukaciniai pagrindai.
53. Sokol J. (2001) Idealus vadybininko portretas. *Vadovo pasaulis*. Nr. 9, psl. 4 – 10. ISSN1329–4761.
54. Stoner J. A. F., Freeman E. R., Gilbert D. R. J. (1999) *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. Psl. 660. ISBN 9986–850–28–2.
55. Stukaitė D. (2003) Socialiai atsakinga organizacija personalo vadybos požiūriu. Psl. 428-433.
56. Šilingienė V. (2011) Lyderystės kompetencijos raiška individualios karjeros kontekste. *Economics & Management*. Nr. 16, psl. 961-968.
57. Tett R., Guterman H., Beier A., Murphy P. (2000). Development and content validations of a ‘Hyperdimensional’ taxonomy competence. *Human performance*. Nr. 3 (13), psl. 205–251.
58. United Nations Development Program (2007), [interaktyvus] *Human Development Report 2007/2008*. Peržiūrėta 2015 m. gruodžio 2 d. adresu http://hdr.undp.org/en/media/hdr_20072008_en_complete.pdf.
59. Zakarevičius P., Žukauskas P. (2007) ES šalių organizacijų vadovų vertybinės orientacijos ir karjeros veiksniai. *Lietuvos ekonomika Europoje ir globalioje erdvėje*. Vilnius: Standartų spaustuvė. psl. 83 – 101 ISBN 978–9955–9838–4–2.
60. Zarifian P. (1999). *Objectif compétence*. Liaisons, Paris.
61. Zavadskė A. (2009) Kas svarbiausia vadovo elgesy? [interaktyvus]. Peržiūrėta 2015 m. rugsėjo 15 d. adresu <http://manokarjera.cv.lt/Default4.aspx?ArticleId=6397ba83-f4d6-49b5-bb4f-ec8b0a98bf90>

62. Župerkienė E. (2008) Vadovų asmeninių ir dalykinių savybių ugdymas. Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. Mokslo darbai (socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas, 03S). Nr. 15(4). psl. 1–9. ISSN 1822–6760.
63. Миклтуэйт Д., Вулдридж А. (2004). Магия менеджмента. Пер. с англ. М.: АСТ, Транзит-книга.

PRIEDAI

Apklaustos anketa

Gerb. respondente.

Prašau atsakyti į šiuos klausimus ir pareikšti savo nuomonę. Tyrimo tikslas išsiaiškinti kokios kompetencijos yra reikalingos dirbant specialiąsias paslaugas teikiančiose organizacijose, vidurinėsios grandies vadovams.

Šį tyrimą atlieka KTU magistrantė Eglė Zorskaitė. Šio tyrimo rezultatai bus naudojami ne komerciniais tikslais - rašant mokslinį darbą. Pateikti duomenys bus konfidencialūs ir anoniminiai.

Jūsų atstovaujama organizacija ar filialas	
Amžius	
Išsilavinimas	

Kiek svarbios išvardintos kompetencijos Jūsų darbe?

	Kompetencija	Visiškai nesvarbu	Beveik nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu
1	Objektyvumas				
2	Operatyvumas				
3	Kūrybiškumas				
4	Sugebėjimas deleguoti				
5	Komunikabilumas				
6	Iškalbingumas				
7	Pozityvumas				
8	Gebėjimas paveikti kitus				
9	Emocinis stabilumas				
10	Pareigingumas				
11	Derybinis lankstumas				
12	Sugebėjimas kooperuotis				
13	Sugebėjimas suburti žmones				

14	Sugebėjimas sukurti jaukią organizacijos atmosferą				
15	Profesinės etikos laikymasis				
16	Motyvacijos skatinimas				
17	Iniciatyvumas				
18	Sugebėjimas spręsti problemas				
19	Sugebėjimas planuoti				
20	Organizacijos vystymas				
21	Gebėjimas tvarkingai rengti dokumentaciją				
22	Savarankiškumas				
23	Naujų žinių įsisavinimas				
24	Inovatyvumas				
25	Savo veiklos srities išmanymas				
26	Sugebėjimas taikyti teorines žinias praktikoje				
27	Kompiuterinis raštingumas				
28	Turimų duomenų analizė ir ataskaitų rengimas				
29	Projektu rengimas ir vykdymas				
30	Specialiosios grupės poreikių nustatymas ir tenkinimas				
31	Patirtis dirbant su specialiujų paslaugų gavėjais				
32	Organizuotumas				
33	Darbo prasmės suvokimas				
34	Informacijos paieška ir pateikimas				
35	Sugebėjimas paaiškinti ir išmokyti				
36	Empatija				

37	Kantrybė				
38	Asmeninė patirtis su problemomis, su kuriomis dirba organizacija				

Įvertinkite savo turimas kompetencijas

Kompetencija		Neturiu	Silpnai	Gerai	Puikiai
1	Objektyvumas				
2	Operatyvumas				
3	Kūrybiškumas				
4	Sugebėjimas deleguoti				
5	Komunikabilumas				
6	Iškalbingumas				
7	Pozityvumas				
8	Gebėjimas paveikti kitus				
9	Emocinis stabilumas				
10	Pareigingumas				
11	Derybinis lankstumas				
12	Sugebėjimas kooperuotis				
13	Sugebėjimas suburti žmones				
14	Sugebėjimas sukurti jaukią organizacijos atmosferą				
15	Profesinės etikos laikymasis				
16	Motyvacijos skatinimas				
17	Iniciatyvumas				
18	Sugebėjimas spręsti problemas				
19	Sugebėjimas planuoti				

20	Organizacijos vystymas				
21	Gebėjimas tvarkingai rengti dokumentaciją				
22	Savarankiškumas				
23	Naujų žinių įsisavinimas				
24	Inovatyvumas				
25	Savo veiklos srities išmanymas				
26	Sugebėjimas taikyti teorines žinias praktikoje				
27	Kompiuterinis raštingumas				
28	Turimų duomenų analizė ir ataskaitų rengimas				
29	Projektu rengimas ir vykdymas				
30	Specialiosios grupės poreikių nustatymas ir tenkinimas				
31	Patirtis dirbant su specialiuųjų paslaugų gavėjais				
32	Organizuotumas				
33	Darbo prasmės suvokimas				
34	Informacijos paieška ir pateikimas				
35	Sugebėjimas paaiškinti ir išmokyti				
36	Empatija				
37	Kantrybė				
38	Asmeninė patirtis su problemomis, su kuriomis dirba organizacija				

AČIŪ!

Kompetencijų tyrimo suvestinė (sudaryta autorės)

	<u>Asmeninės kompetencijos</u>	<u>Socialinės kompetencijos</u>	<u>Metodinės kompetencijos</u>	<u>Profesinės kompetencijos</u>	<u>Specialiosios kompetencijos</u>
	Objektyvumas	Derybinis lankstumas	Sugebėjimas spręsti problemas	Savo veiklos srities išmanymas	Patirtis dirbant su specialiųjų paslaugų gavėjais
Neturiu	0	0	0	0	0
Silpnai	3	3	0	0	0
Gerai	41	38	30	29	37
Puikiai	12	7	18	19	11
	Operatyvumas	Sugebėjimas kooperuotis	Sugebėjimas planuoti	Sugebėjimas taikyti teorines žinias praktikoje	Organizuotumas
Neturiu	0	0	0	0	0
Silpnai	12	9	3	3	2
Gerai	29	25	40	45	29
Puikiai	6	14	5	0	17
	Kūrybiškumas	Sugebėjimas suburti žmones	Organizacijos vystymas	Kompiuterinis raštingumas	Darbo prasmės suvokimas
Neturiu	0	0	0	0	0
Silpnai	6	1	2	12	1
Gerai	40	44	45	29	45
Puikiai	2	3	1	7	2
	Sugebėjimas deleguoti	Sugebėjimas sukurti jaukią organizacijos atmosferą	Gebėjimas tvarkingai rengti dokumentaciją	Turimų duomenų analizė ir ataskaitų rengimas	Informacijos paieška ir pateikimas
Neturiu	0	0	0	0	0
Silpnai	1	11	0	0	1
Gerai	38	22	45	46	44
Puikiai	9	15	3	2	3
	Komunikabilumas	Profesinės etikos laikymasis	Savarankiškumas	Projektu rengimas ir vykdymas	Sugebėjimas paaiškinti ir išmokyti
Neturiu	0	0	0	0	0
Silpnai	0	0	0	0	0
Gerai	23	48	42	48	47
Puikiai	25	0	6	0	1
	Iškalbingumas	Motyvacijos skatinimas	Naujų žinių įsisavinimas	Specialiosios grupės poreikių nustatymas ir tenkinimas	Empatija
Neturiu	0	0	0	0	0
Silpnai	1	0	0	0	9

Gerai	31	48	47	33	39
Puikiai	16	0	1	15	0
	Pozityvumas	Iniciatyvumas	Inovatyvumas		Kantrybė
Neturiu	0	0	0		0
Silpnai	0	5	6		0
Gerai	29	43	42		48
Puikiai	19	0	0		0
	Gebėjimas paveikti kitus				Asmeninė patirtis su problemomis, su kuriomis dirba organizacija
Neturiu	0				0
Silpnai	0				0
Gerai	45				43
Puikiai	3				5
	Emocinis stabilumas				
Neturiu	0				
Silpnai	0				
Gerai	45				
Puikiai	3				
	Pareigingumas				
Neturiu	0				
Silpnai	0				
Gerai	46				
Puikiai	2				
Neturiu	0	0	0	0	0
Silpnai	23	29	11	15	13
Gerai	360	268	291	230	332
Puikiai	97	39	34	43	39

	<u>Asmeninės kompetencijos</u>	<u>Socialinės kompetencijos</u>	<u>Metodinės kompetencijos</u>	<u>Profesinės kompetencijos</u>	<u>Specialiosios kompetencijos</u>
	Objektyvumas	Derybinis lankstumas	Sugebėjimas spręsti problemas	Savo veiklos srities išmanymas	Patirtis dirbant su specialiųjų paslaugų gavėjais
Visiškai nesvarbu	0	0	0	0	0
Beveik nesvarbu	1	1	0	0	0
Svarbu	41	40	46	16	23
Labai svarbu	6	7	2	32	25
	Operatyvumas	Sugebėjimas kooperuotis	Sugebėjimas planuoti	Sugebėjimas taikyti teorines žinias praktikoje	Organizuotumas
Visiškai nesvarbu	0	0	0	0	0

Beveik nesvarbu	8	2	10	0	0
Svarbu	29	39	38	48	48
Labai svarbu	11	7	0	0	0
	Kūrybiškumas	Sugebėjimas sukurti žmones	Organizacijos vystymas	Kompiuterinis raštingumas	Darbo prasmės suvokimas
Visiškai nesvarbu	0	0	0	0	0
Beveik nesvarbu	6	1	5	0	1
Svarbu	42	42	43	47	47
Labai svarbu	0	5	0	1	0
	Sugebėjimas deleguoti	Sugebėjimas sukurti jaukią organizacijos atmosferą	Gebėjimas tvarkingai rengti dokumentaciją	Turimų duomenų analizė ir ataskaitų rengimas	Informacijos paieška ir pateikimas
Visiškai nesvarbu	0	0	0	0	0
Beveik nesvarbu	1	4	0	0	1
Svarbu	39	32	48	46	47
Labai svarbu	8	12	0	2	0
	Komunikabilumas	Profesinės etikos laikymasis	Savarankiškumas	Projektų rengimas ir vykdymas	Sugebėjimas paaikškinti ir išmokyti
Visiškai nesvarbu	0	0	0	0	0
Beveik nesvarbu	0	1	6	0	0
Svarbu	41	26	42	43	48
Labai svarbu	7	21	0	5	0
	Iškalbingumas	Motyvacijos skatinimas	Naujų žinių įsisavinimas	Specialiosios grupės poreikių nustatymas ir tenkinimas	Empatija
Visiškai nesvarbu	0	0	0	0	0
Beveik nesvarbu	0	0	0	0	0
Svarbu	39	15	47	39	48
Labai svarbu	9	33	1	9	0
	Pozityvumas	Iniciatyvumas	Inovatyvumas		Kantrybė
Visiškai nesvarbu	0	0	0		0
Beveik nesvarbu	0	1	0		0
Svarbu	45	7	48		48
Labai svarbu	3	40	0		0
	Gebėjimas paveikti kitus				Asmeninė patirtis su problemomis, su kuriomis dirba organizacija

Visiškai nesvarbu	0				0
Beveik nesvarbu	0				0
Svarbu	21				34
Labai svarbu	27				14
	Emocinis stabilumas				
Visiškai nesvarbu	0				
Beveik nesvarbu	0				
Svarbu	29				
Labai svarbu	19				
	Pareigingumas				
Visiškai nesvarbu	0				
Beveik nesvarbu	0				
Svarbu	34				
Labai svarbu	14				
Visiškai nesvarbu	0	0	0	0	0
Beveik nesvarbu	16	10	21	0	2
Svarbu	360	201	312	239	343
Labai svarbu	104	125	3	49	39