

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

GRETA STUPELYTĖ

**VADOVAVIMO KOMPETENCIJŲ VYSTYMOSI DINAMIKA**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovė prof. dr. Asta Savanevičienė**

**KAUNAS 2016**

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**VADODAVIMO KOMPETENCIJŲ VYSTYMO SI DINAMIKA**

**Žmonių išteklių vadyba (621N60005)**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbą atliko**

V MŽIV-4 Greta Stupelytė

---

(grupė, vardas, pavardė, parašas)

(data)

---

**Vadovas**

prof. dr. Asta Savanevičienė

---

( pedagoginis vardas, mokslinis laipsnis, vardas, pavardė, parašas)

(data)

**Recenzentas**

prof. dr. Violeta Šilingienė

---

( pedagoginis vardas, mokslinis laipsnis, vardas, pavardė)

(data)

**KAUNAS, 2016**



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

(Fakultetas)

Greta Stupelytė

(Studento vardas, pavardė)

Žmonių išteklių vadyba, 621N60005

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

Baigiamojo magistro darbo „Vadovavimo kompetencijų vystymosi dinamika“

### AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 16 m. gegužės 11 d.  
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Gretos Stupelytės** baigiamasis magistro darbas tema „Vadovavimo kompetencijų vystymosi dinamika“ 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 mokėjęs.

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

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Stupelyte, Greta. Dynamic of Managerial Competencies Development. Master's Final Thesis in Human Resources Management/supervisor prof. dr. Asta Savaneviciene. Department of Management, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: Management and Administration.

Key words: managerial, dynamic, development.

Kaunas, 2016. 65 p.

## SUMMARY

The managerial competences are highly important to every organization, because of constant growth of its requirements. Executives in these positions are often appointed because of good professional knowledge, regardless of whether they have strong managerial skills. Therefore, managerial skills are formed naturally during the practice. The work of subordinates is strongly influenced by the executive's managerial excellence and all of that can echo company's strategic objectives that is way strong managerial competencies is very relevant.

**Relevance of the topic.** It is currently noticeable that more employees are appointed to management positions without having all required competencies for the executive. These competences gap affect performance of the company, control of the staff, motivation and etc. Therefore, it can be stated that one of the most important problems for such leaders is the lack of managerial competences and slow self-education.

There are many scientific articles, which explore managerial excellence, although the change of specific competencies remain unexplored. In this master thesis, the managerial competencies are analysed and the changes of managerial competencies according to period in a leading position are researched. According to the research it will be identified which of the competencies are formed the longest and in this regard companies will be able to invest into educating managerial competences and will be able develop them quicker, which in itself develops quite long.

**Research object** - Executive managerial competences.

**Research aim** - identify the dynamics of managerial competencies development.

**Research tasks:**

1. Generalize models of the managerial competencies

2. Generalize the factors affecting the dynamics of managerial competencies development.
3. Develop a model of managerial competencies development dynamics and interaction of factors.
4. Research the dynamics of managerial competencies development.

**Research results.** The research of the dynamics of the managerial competencies development revealed that the key competences for the executives are these: understanding the problem, decision-making, strategic planning, personal responsibility, reliability, stress management, setting the goals. The research analysis shows that the factors such as gender of the executive, company size and managerial experience influences the development of managerial competencies. In summary, the research shows that competences of personal responsibility and reliability are most rapidly evolving and the slowest developing the following competencies are understanding the problem, decision-making, strategic planning, stress management, setting the goals.

## TURINYS

IVADAS.....	9
1. VADOVAVIMO KOMPETENCIJŲ TYRIMŲ KRYPTYS IR PROBLEMATIKA .....	13
2. VADOVAVIMO KOMPETENCIJŲ TEORINIS PAGRINDIMAS.....	16
2.1. Kompetencijos koncepcija.....	16
2.1.1 Kompetencijos samprata.....	16
2.1.2. Kompetencijų klasifikacija .....	17
2.1.3. Vadovavimo kompetencija .....	19
2.2. Vadovavimo kompetencijų modelių palyginimas .....	21
2.2.1. Vadovavimo kompetencijų modeliai .....	21
2.2.2. Vadovavimo kompetencijų modelių abipendrinimas .....	28
2.3. Veiksniai, darantys poveikį vadovavimo kompetencijų vystymosi dinamikai .....	32
2.3.1. Lyties įtaka vadovavimo kompetencijų vystymosi dinamikai.....	32
2.3.2. Įmonės dydžio įtaka vadovavimo kompetencijų vystymosi dinamikai .....	33
2.3.3. Vadovo darbo stažo įtaka vadovavimo kompetencijų vystymosi dinamikai.....	34
2.4. Vadovavimo kompetencijų vystymosi modelis.....	35
3. VADOVAVIMO KOMPETENCIJŲ VYSTYMO SI DINAMIKOS TYRIMO METODIKA .....	38
4. VADOVAVIMO KOMPETENCIJŲ VYSTYMO SI DINAMIKOS TYRIMO REZULTATAI.....	41
4.1. Tyrimo duomenų analizė.....	41
4.1.1. Respondentų charakteristika .....	41
4.1.2. Svarbiausios vadovavimo kompetencijos .....	43
4.1.3. Moterų ir vyrų vadovavimo kompetencijų vystymosi dinamika .....	44
4.1.4. Vadovavimo kompetencijų vystymosi dinamiką, įvertinant įmonės dydį.....	49
4.1.5. Vadovavimo kompetencijų vystymosi dinamikos ir vadovavimo stažo sąsajos .....	53
4.2. Vadovavimo kompetencijų vystymosi dinamikos apibendrinimas .....	56
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS .....	60
LITERATŪRA.....	63
PRIEDAI.....	68
Priedas Nr. 1 .....	69
Priedas Nr. 2 .....	73

## Paveikslų sąrašas

1 pav. Kompetencijos termino struktūra (Jucevičienė ir Lepaitė, 2000) .....	16
2 pav. Veiksmingo vadovavimo struktūra (Kasiulis ir Barvydienė, 2001) .....	21
3 pav. Vadovavimo kompetencijų modelis (R. E. Boyatzis, 1982) .....	23
4 pav. Vadovavimo kompetencijų vystymosi modelis.....	36
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	41
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įmonės, kurioje dirba, dydį.....	42
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vadovaujamos darbo patirties stažą.....	43
8 pav. Svarbiausios vadovavimo kompetencijos.....	44
9 pav. Vadovams svarbiausios vadovavimo kompetencijos (lyties atžvilgiu).....	46
10 pav. Vadovų turimos vadovavimo kompetencijos (lyties atžvilgiu).....	46
11 pav. Moterų vadovių vadovavimo kompetencijų vystymosi dinamika.....	47
12 pav. Vyrų vadovų vadovavimo kompetencijų vystymosi dinamika .....	48
13 pav. Vadovams svarbiausios kompetencijos (įmonės dydžio atžvilgiu).....	51
14 pav. Vadovų turimos kompetencijos (įmonės dydžio atžvilgiu).....	52
15 pav. Vadovams svarbiausios kompetencijos (vadovavimo stažo atžvilgiu) .....	54
16 pav. Vadovų turimos kompetencijos (vadovavimo stažo atžvilgiu) .....	55
17 pav. Vadovams svarbiausių kompetencijų ugdymo poreikis .....	58

## Lentelių sąrašas

1 lentelė. Kompetencijų klasifikacija (parengta pagal Savanevičiene ir kt., 2007) .....	18
2 lentelė. Vadovavimo kompetencijų modelis (R. P. Tett ir kt., 2000).....	24
3 lentelė. Vadovavimo kompetencijų modelis (D. Diskienės ir kt., 2007) .....	25
4 lentelė. Vadovavimo kompetencijų modelis (H. McCredie ir kt., 2000) .....	27
5 Lentelė. Vadovavimo kompetencijų modelių palyginimas kiekybiniu požiūriu (parengta autorės) ..	28
6 lentelė. Dažniausiai pasikartojančios kompetencijos vadovavimo kompetencijų modeliuose (parengta autorės) .....	29
7 lentelė. Vadovavimo kompetencijų modelių silpnosios ir stipriosios pusės (sudaryta autorės) .....	31
8 lentelė. Lėtai ir greitai besivystančios vadovavimo kompetencijos (lyties atžvilgiu).....	45
9 lentelė. Vadovavimo kompetencijų vystymosi dinamika pagal įmonės dydį .....	50
10 Lentelė. Vadovavimo kompetencijų vystymosi dinamika pagal vadovavimo stažą.....	53
11 lentelė. Vadovavimo kompetencijų vystymosi dinamikos apibendrinimas .....	56
12 lentelė. Vadovavimo kompetencijų ugdymo poreikis vadovų požiūriu.....	57



## IVADAS

Reikalavimai vadovų vadovavimo kompetencijoms nuolat didėja, todėl vadovų kompetencijų svarba organizacijai yra itin didelė. Vadovai į šias pozicijas neretai paskiriami dėl gerų specialybinių žinių, neatsižvelgiant į tai ar jie turi stiprius vadovavimo įgūdžius bei kompetencijas. Dažniausiai vadovavimo įgūdžiai savaime formuojasi vadovaujant įmonei ar padaliniui, tačiau jų vystymasis dažnu atveju yra per lėtas, vertinant tai, kad organizacijos savo tikslus nori pasiekti labai greitai. Šiuo metu vis dažniau pastebima, kad turimos vadovo vadovavimo kompetencijos stipriai įtakoja jam pavaldžių darbuotojų darbą ir visa tai atsiliepia įmonės strateginiams tikslams, todėl vadovavimo kompetencijų stiprumas yra labai aktualus.

**Temos aktualumas.** Galime pastebėti, kad šiuo metu vis daugiau darbuotojų užima vadovo pareigas neturėdami visų vadovui reikalingų vadovavimo kompetencijų. Šių kompetencijų trūkumas įtakoja įmonės veiklos rezultatus, darbuotojų kontroliavimą, motyvavimą ir kitus organizacijoms ir įmonėms svarbius dalykus. Todėl galime teigti, kad viena svarbiausių problemų tokiems vadovams yra vadovavimo kompetencijų trūkumas ir lėtas savaiminis jų ugdymasis.

Galima rasti ne vieną straipsnį, kuriame tyrinėjamos vadovų vadovavimo kompetencijos, tačiau konkrečiai kompetencijų kaita lieka neištirta. Šiame magistriniame darbe nagrinėsime vadovavimo kompetencijas ir tirsime kaip kinta vadovų kompetencijos pagal darbo vadovo pozicijoje laikotarpį įvertinant tokius veiksnius kaip vadovo lytis, įmonės, kuriuoje vadovas dirba, dydis ir vadovavimo patirtis. Tyrimo pagalba nustatysime kurios iš pasirinkto vadovavimo kompetencijų modelio kompetencijų yra svarbiausios vadovams, kurios kompetencijos formuojasi ilgiausiai ir kurios trumpiausiai. Remiantis šio tyrimo rezultatais įmonės galės tikslingai investuoti į vadovų kompetencijų ugdymą, kurio dėka bus galima greičiau išugdyti svarbiausias ir reikalingiausias vadovams kompetencijas, kurios savaime ugdomi lėtai.

**Tyrimo problema.** Dažnas vadovas pradėjęs dirbti vadovaujančiose pareigose susiduria su tam tikromis problemomis, kurios, žinoma, turi pasekmių ir jo asmeniniams ir padalinio, įmonės tikslams. Tačiau su tuo susiduria ne tik nauji vadovai, neretai ir didesnę vadovavimo stažą turintys vadokai stokoja jiems reikalingų kompetencijų.

Pagrindinė problema – lėtas vadovavimo kompetencijų vystymasis. Remiantis tiek Lietuvos, tiek užsienio autorių teorine patirtimi, bei atliktais tyrimais, kurie bent iš dalies atitinka analizuojamą temą, bus atliekamas tyrimas, kuriuo bus gilinamasi į šį probleminį klausimą: *Kokia yra vadovavimo kompetencijų vystymosi dinamika?*

**Darbo objektas** – Vadovų vadovavimo kompetencijos.

**Darbo tikslas** – nustatyti vadovavimo kompetencijų vystymosi dinamiką.

**Darbo uždaviniai:**

1. Apibendrinti vadovavimo kompetencijų modelius.
2. Apibendrinti veiksnius, darančius įtaką vadovavimo kompetencijos vystymosi dinamikai.
3. Parengti vadovavimo kompetencijų vystymosi dinamikos ir veiksnių sąveikos modelį.
4. Ištirti vadovavimo kompetencijų vystymosi dinamiką.

Darbe naudojami šie **tyrimo metodai**: mokslinės literatūros analizė ir apibendrinimas bei anketinė apklausa.

**Darbo struktūra.** Šį magistro baigiamąjį darbą, kurio tema „Vadovavimo kompetencijų vystymosi dinamika“ sudaro keturios dalys:

1. Pirmoje darbo dalyje remiantis Lietuvos ir užsienio mokslinių tyrimų autoriais, aptariamos vadovavimo kompetencijų vystymosi dinamikos tyrimo poreikis, pagrindžiamas temos aktualumas, formuluojamas probleminis klausimas. Remiantis šia darbo dalimi vystomos tolimesnės darbo dalys.
2. Antroje dalyje analizuojama Lietuvos ir užsienio autorių mokslinė literatūra. Analizėje atskleidžiamos kompetencijos sąvoka ir klasifikacija, vadovavimo kompetencijos. Apžvelgiami penkiami vadovavimo kompetencijų modeliai, įsigilinant į stipriąsias ir silpnąsias modelių puses, taip atsirenkant modelį, kuris naudojamas tolimesnėse darbo dalyse – tyrime. Toliau šioje dalyje aptariami veiksniai įtakojančys vadovavimo kompetencijų vystymąsi. Šių veiksnių sąrašė yra vadovo lytis, įmonės, kurioje dirba vadovas, dydis bei vadovo vadovavimo stažas. Baigiantis šiai magistrinio darbo daliai sukuriama vadovavimo kompetencijų vystymosi dinamikos modelis, kuriame atsispindi vadovavimo kompetencijų ir veiksnių įtakojančių šias kompetencijas sąveika.
3. Trečioje darbo dalyje aptariama magistrinio darbo tyrimo metodika, išsikeliamas tyrimo tikslas, uždaviniai bei metodas, kuriuo bus vykdomas tyrimas.
4. Ketvirtoje darbo dalyje analizuojamas darbo tyrimas išskiriant vadovams svarbiausias vadovavimo kompetencijas ir pagal jas analizuojant vadovavimo kompetencijų vystymosi dinamiką, bei šios dinamikos sąveiką su vadovo lytimi, įmonės, kurioje dirba vadovas, dydžiu

ir vadovo vadovavimo stažu (patirtimi). Išanalizavus tyrimo rezultatus, pateikiamas bendras lėtai ir greitai besivystančių kompetencijų sąrašas.

5. Darbo išvadose pateikiamos esminės viso magistrinio darbo išvados ir rekomendacijos organizacijoms.

## PAGRINDINIAI TERMINAI

**Kompetencija** (angl. Competency) – „gebėjimas atlikti tam tikrą operaciją ar užduotį realioje ar imituojamoje veiklos situacijoje.“ (Laužackas, Stasiūnaitienė, Teresevičienė, 2005)

**Vadovavimo kompetencija** (angl. Managerial Competency) – „tikėtinos veiklos apibrėžimas, kuris turėtų kaip visumą pateikti išsamų vaizdą apie vertingiausių elgesio, vertybių, vaidmens derinį reikalingą organizacijos sėkmei“. (Rankinas, 2008)

**Dinamika** (angl. Dynamic) – „koko nors reiškinių kitimas, raida, ko nors eiga.“ (Lietuvių kalbos žodynas)

## **1. VADOVAVIMO KOMPETENCIJŲ TYRIMŲ KRYPTYS IR PROBLEMATIKA**

Šių dienų darbo rinkoje svarbiausi yra žmogiškieji ištekliai – įmonės darbuotojai, nuo kurių priklauso įmonės rezultatyvumas, veiksnumas, pelningumas ir dauguma kitų dalykų. Todėl labai svarbu yra tinkamai paruošti, apmokyti ir ugdyti darbuotojus. Tačiau dar svarbiau yra ugdyti vadovus, kurių kompetencijos yra svarbios tiek įmonės strateginiams tikslams, tiek darbuotojų komandos valdymui. Pickettas (1998) teigia, kad „kompetentingi žmonės yra ateities sėkmės raktas. Tik jie suteikia organizacijai konkurencinį pranašumą“. Šio autoriaus nuomonei pritaria Vitkienė (2004) teigdama, kad kompetetingas įmonės personalas yra pagrindiniai jos resursai. Šių mokslininkų nuomonė dar kartą patvirtina tai, kad kompetencijų svarba įmonei yra labai didelė. Didžiausią įtaką įmonės rezultatams, darbuotojų darbo efektyvumui, jų motyvacijai, turi įmonės ar padalinio vadovų kompetencijos, todėl investavimas į jas yra ypatingai svarbus. Svarbu nepamiršti to, kad vadovo vadovavimo kompetencijų stiprumas įtakoja ir jo pavaldinių kompetencijas. Vadovas turėdamas tokias kompetencijas kaip savęs ir kitų ugdymas, tikslų kėlimas, problemų supratimas, holistinis mąstymas, gali nesunkiai numatyti kokių kompetencijų reikia jo vadovaujamai įmonei ar padaliniui. Stiprių vadovavimo kompetencijų turėjimas leidžia ne tik įvertinti darbuotojų kompetencijų ugdymo poreikį, bet ir kitus įmonei ar padaliniui reikalingus dalykus, tokius kaip: darbuotojų motyvacija, aukštų rezultatų pasiekimas, įtaka įmonės finansiniams rodikliams ir panašiai. Gilmore (2003) nuomone, vadovo kompetencijos įtakoja jo sprendimų priėmimo kokybę. Tai suprasdami organizacijų vadovai šių dienų darbo rinkoje apie vadovavimo kompetencijas kalba vis daugiau. Ši tema tampa aktuali ne tik mokslinėje literatūroje bei ir organizacijų, įmonių tarpe.

Pati vadovavimo kompetencijos sąvoka dar nėra stipriai išnagrinėta, todėl mokslinėje literatūroje suprantama labai įvairiapusiškai. Pasak Adamonienės ir kt. (2006) ši kompetencija apima daugybę teorinių ir praktinių žinių, įgūdžių, gebėjimą spręsti susidariusias problemas ir gebėjimą dalinti patirtimi, bendradarbiauti, analizuoti ir sistemiškai bei strategiškai mąstyti. Ivanovicus ir Collin (2015) vadovavimo kompetenciją apibrėžia kaip rezultatyvumą, sugebėjimą darbe atlikti užduotis. Autorius Yuklu (2006) vadovavimą apibrėžia kaip procesą darantį įtaką organizuotos grupės veiklai norint pasiekti tam tikrų rezultatų arba kaip procesą nuo tikslo iškėlimo iki pastangų sutelkimo. Dauguma autorių pritaria, kad svarbiausiais darbo įrankiais, kuriais disponuoja vadovai tampa jų žinios, įgūdžiai ir kompetencijos. Tuo remiantis galime teigti, kad vadovavimo kompetencijos, kaip tyrimo objektas yra labai aktualus.

Vadovų vadovavimo kompetencijos turi apimti gebėjimus spręsti įvairiausias su įmonės ar padalinio valdymu, darbuotojais susijusias problemas (Adamonienė, Ruibytė, 2010). Šiandien dieną vadovams keliami vis didesni reikalavimai, todėl ypatingai svarbus tampa vadovų kompetencijų vystymas. Organizacijos dažniausiai kalba apie darbuotojų kompetencijų, įvairių įgūdžių ugdymą, tačiau pačios vadovo kompetencijos ir jų ugdymas dažnai būna užmirštos, nors šiuo metu jau pradeda vis daugiau apie tai kalbėti. Mokslinėje literatūroje kompetencijų vystymas išskiriamas kaip viena svarbiausių žmogiškųjų išteklių strategijos dalių. Vis labiau suvokiamas kokybiškas žmogiškųjų išteklių valdymo poreikis, kadangi suprantama, jog sėkmingos įmonės veiklos ir sėkmingų rezultatų pagrindas yra įmonės darbuotojai, kurie savo kompetencijomis kuria vertę įmonei. Sakalas ir Šilingienė (2000) taip pat teigia, kad organizacijų sėkmę dažnai lemia tai kaip organizacija pasinaudoja darbuotojų žiniomis, gebėjimais ir kompetencijomis. Martinkienė (2009) ištyrė, kad vadovavimo kompetencijos yra itin svarbios sėkmingai ir efektyviai vadovo veiklai. Zakarevičius ir Župerkienė (2008) teigia, kad visuose įmonės valdymo lygiuose šiuo metu auga kompetentingų vadovų poreikis, o vadovavimo efektyvumas suprantamas, kaip veiksnys atnešantis įmonei sėkmę. Kompetencijų svarba vadovui yra labai didelė, kadangi jis gali tiesiogiai įtakoti savo įmonės ar padalinio darbuotojų kompetencijų stiprumą, nuo kurio, kaip ir minėta priklauso organizacijos rezultatai. Dauguma autorių (Boyatzis, Tettas, McCredie, Diskienė ir kt.), kalbėdami apie vadovavimo kompetencijas, dažniausiai jas klasifikuoja į įvairius kompetencijų blokus, kuriuose daug vadovams reikalingų kompetencijų. Vieni autoriai pabrėžia vadovavimo pavaldiniams svarbą, kiti orientacijos į įmonės veiklos rezultatus, dar kiti kaip pagrindą savo vadovavimo kompetencijų blokuose išskiria vadovo asmenines kompetencijas. Tai parodo, kad vadovams priskiriamų kompetencijų turima ypatingai daug ir dėl teisingo modelio tinkančio visiems vadovams nesutariama. Dažnai tyrimo objekto vietoje atsiduria vadovavimo kompetencijos, tiriamas vadovavimo kompetencijų modelių pritaikomumas, tačiau konkrečiai vadovavimo kompetencijų vystymosi dinamika nėra iširta.

Vadovų vadovavimo kompetencijos dažnai vystosi tik įtakojamos tam tikrų veiksnių iš šalies. Dažniausiai šios kompetencijos vystosi savaime ir dažnai jų savaiminis vystymasis būna ganėtinai lėtas, tai ir skatina tirti vadovų vadovavimo kompetencijų dinamikos sąveiką su ją įtakojančiais veiksniais: vadovo lytimi, vadovavimo darbo stažu, įmonės dydžiu. Mokslinis tyrimas atskleidžiantis vadovams svarbias, jų turimas kompetencijas ir norimas ugdyti kompetencijas, leistų identifikuoti tokias kompetencijas, kurios yra svarbios patiems vadovams ir kurios savaime vystosi lėtai. Tai leistų daryti išvadas apie reikalingų vadovams vadovavimo kompetencijų vystymą. Tyrimas taip pat atskleistų tam tikrų veiksnių, kurie vienaip ar kitaip įtakoti atskirų vadovavimo kompetencijų vystymosi dinamiką, įtakos stiprumą. Autorius Paloniemi (2007) teigia, kad efektyviau kompetencijas formuoti ir vystyti pasinaudojant mokymais darbe.

Šioje dalyje nagrinėta tyrimo problematika ir poreikis šiems tyrimams leidžia teigti, kad vadovavimo kompetencijų vystymosi dinamikos tyrimo objektas ir pats tyrimas šių dienų organizacijoms ir mokslui yra labai aktualus ir reikalingas.

Didėjantis vadovavimo kompetencijų vystymosi aktualumas ir mokslinių tyrimų šia konkrečia tema nebuvimas sukuria prielaidas formuluoti mokslinę problemą, kurios pagrindinis klausimas: *Kokia yra vadovavimo kompetencijų vystymosi dinamika?*

## 2. VADOVAVIMO KOMPETENCIJŲ TEORINIS PAGRINDIMAS

### 2.1. Kompetencijos koncepcija

#### 2.1.1 Kompetencijos samprata

Nors pati kompetencijos sąvoka pirmą kartą buvo paminėta 1971 metais, mokslininkai vis dar nesutaria dėl šio termino. Pate (2003) teigia, kad kompetencijos samprata turi labai daug reikšmių ir tai yra viena labiausiai diskutuojamų sąvokų mokslinėje literatūroje.

Nagrinėjant Lietuvos mokslininkų pateikiamas kompetencijos sąvokas, randame tokius apibūdinimus: „gebėjimas atlikti tam tikrą operaciją ar užduotį realioje ar imituojamoje veiklos situacijoje.“ (Laužackas, Stasiūnaitienė, Teresevičienė, 2005), ar „elgsena, kurią galima stebėti ir vertinti darbo vietoje bei gebėjimas įvertinti naują situaciją, pasirinkti reikiamos veiklos metodus naudojant tiek dalykines tiek profesines žinias“ (Lepaitė, 2001). Pasak Anužienės (2005) šis terminas turėtų būti apibrėžiamas kaip lakios, hipotetinės sąvokos, kuri pasireiškia konkrečiais veiklos rezultatais, atspindys. Jucevičienės ir Lepaitės (2000) teigimu kompetencija tai „žinios, mokėjimai, įgūdžiai sąlygojantys kvalifikacijos suteikimą, taip pat įvertinus gabumų, kurie veikia gebėjimų formavimąsi, svarbą bei žmogaus vertybes ir asmenines savybes“ (žr. 1 pav.).

Palaipsniui ir patys autoriai savo sukurtas kompetencijų sąvokas papildė ir reformuluoja. Pavyzdys galėtų būti Laužackas (2005), kuris pateikė vienokią kompetencijos sąvoką, o po kelerių metų ją apibrėžė kaip gebėjimą atlikti tam tikrą funkciją.



1 pav. Kompetencijos termino struktūra (Jucevičienė ir Lepaitė, 2000)



Panašias tendencijas galime pastebėti ir užsienio autorių pateiktuose kompetencijos apibrėžimuose:

1. „darbo įgūdžių ir standartų pasiekimas“ (Sanghi, 2007);
2. „išmatuojamas žinių, įgūdžių, gebėjimų, elgesio ir kitų charakteristikų, kurių individui reikia atliekant darbus ar profesines funkcijas sėkmingai, modelis.“ (Rodriguez, Patel, Bright, Gregory ir Gowing, 2002)
3. „mokymosi patirtis, kur įgūdžiai, gebėjimai ir žinios sąveikauja suformuojant mokymosi bagažą bei rezultata.“ (Voorhees, 2001)
4. „būtinų darbo uždaviniui ar vaidmeniui atlikti mokėjimo įgūdžių, žinių ir gebėjimų derinys.“ (Sokol, 2001)
5. „tai plati sąvoka, kuri įkūnija gebėjimą perduoti žinias ir įgūdžius į naujas situacijas per profesinę patirtį.“ (Chen ir Chang, 2010)
6. „sugebėjimas ir pasirengimas atlikti užduotį. Tai pagrindinė asmens charakteristika, kuri pasireiškia efektyviu veiklos atlikimu darbe.“ (Moore, Cheng ir Dainty, 2002)

Mulderis, Gulikers, Biemansas ir Wesselinkas (2009) kompetenciją apibūdina kiek plačiau, jo požiūriu „kompetencija yra integruotas galimybių rinkinys sudarytas iš žinių, įgūdžių ir požiūrių reikalinga veiksmingai funkcionuoti pagal tam tikrus lūkesčius ir standartus tam tikroje profesijoje, organizacijoje ar darbo pozicijoje.“

Apibendrinus galime teigti, kad mokslinėje literatūroje randame labai daug kompetencijos apibrėžimų ir nors juose galime rasti tam tikrų sąsajų, raktinių žodžių, kurie vienija autorių sąvokas, tačiau dėl vieningo apibrėžimo patys autoriai vis dar nesutaria. Kita vertus, galima akcentuoti bendrus pastebėjimus ir teigti, kad kompetencija – tai įgūdžių, žinių ir kompetencijų derinys reikalingas tam tikroms funkcijoms atlikti.

### **2.1.2. Kompetencijų klasifikacija**

Kaip ir kompetencijos sąvokų taip ir jų klasifikacijų autoriai pateikia daug ir įvairių. Tačiau kompetencijų klasifikacijose pastebima vis daugiau sąsajų tiek tarp Lietuvos tiek tarp užsienio autorių. Mokslininkai dažniausiai kompetenciją klasifikuoja išskirdami tris–penkias kompetencijų dalis. Autorės Stankevičienė ir Lobanova (2006) išskyrė keturias kompetencijos sritis:

- Asmeninė kompetencija – tai kiekvieno žmogaus galimybių panaudojimo lygis;
- Profesinė kompetencija – žinios ir įgūdžiai, kurie yra susiję su darbuotojo specifine darbo sritimi;

- Socialinė kompetencija – tai gebėjimas bendrauti su kitais žmonėmis;
- Vadybinė kompetencija – bet kurios savo darbo srities, organizacijos rezultatų užtikrinimas.

Autoriai Muhlbacheris, Nettekovenas ir Putnova (2009) kompetenciją klasifikuoja išskirdami penkias kompetencijas, įgūdžius, savybes:

- Funkcinė kompetencija – tai yra profesinių įgūdžių ir gebėjimų rinkinys susijęs su techniniais aspektais reikalingais atlikti konkrečioms funkcinėms užduotims;
- Valdymo kompetencija – šią kompetenciją sudaro su vadovavimo susiję įgūdžiai, žinios ir elgesio dedamosios. Kompetencija skirta darbo vietoms, kurios susijusios su vadovaujama darbu;
- Socialiniai įgūdžiai – ši kompetencija apima platų įgūdžių ir elgsenos darinį, kuris reikalingas dirbant komandoje;
- Pažinimo įgūdžiai – kompetencija apima darbuotojų gebėjimą identifikuoti ir pažinti problemą arba rasti novatoriškus sprendimus;
- Asmeninės savybės – tai asmens pagrindinės vertybės, bruožai bei motyvai.

Žvelgiant į autorių klasifikuojamų kompetencijų aprašymus galima pastebėti, kad dažnai autoriai kalba apie tą pačią kompetenciją, tačiau jai priskiria skirtingus pavadinimus. Autorių Stankevičienės ir Lobanovos (2006) įvardytą profesinę kompetenciją galime prilyginti Mühlbacherio ir kt. (2009) funkcinėi kompetencijai ir Savanevičienės, Šilingienės, Stukaitės ir Vaitkevičiaus (2007) dalykinei kompetencijai (žr. 1 lentelėje).

**1 lentelė. Kompetencijų klasifikacija (parengta pagal Savanevičiene ir kt., 2007)**

<b>Kompetencijos pavadinimas</b>	<b>Kompetencijos aprašymas</b>
Dalykinė kompetencija	Darbinės veiklos srities specialiosios žinios ir sugebėjimai, procesų ir technologijų, rinkos ir konkurentų ar gamybos ir aptarnavimo sričių išmanymas
Socialinė kompetencija	Apibrėžiama mokėjimu bendrauti ir dirbti su žmonėmis. Tai individo savybės ir sugebėjimas adaptuotis socialinėje aplinkoje

Konceptualioji kompetencija	Apima sisteminių mąstymą, gebėjimą modeliuoti situacijas, pasitelkiant įvairias žinias ir patirtį, aiškų vykstančių procesų suvokimą
-----------------------------	--

Visiškai kitokią kompetencijų klasifikaciją pateikia mokslininkai Ravenas ir Stephensonas (2001):

- Suvokimo kompetencija – organizacinės kultūros supratimas ir veikimas pagal ją;
- Santykių kompetencija – ryšių sukūrimas su suinteresuotomis šalimis ir jų palaikymas;
- Mokymosi kompetencija – užduočių sprendimų identifikavimas ir reikiamų kompetencijų ugdymas;
- Pokyčių kompetencija – gebėjimas veikti naujais būdais kai to reikalauja padėtis.

Apibendrinant autorių nuomonę, visgi norima pritari autorius Mühlbacherio ir kt. (2009) kompetencijų klasifikacijai, kuris išskiria visas pagrindines kompetencijų rūšis: funkcinė kompetencija, valdymo kompetencija, socialiniai įgūdžiai, pažinimo įgūdžiai, asmeninės savybės.

Išnagrinėjus kompetencijos sampratą ir jos klasifikaciją, toliau darbe bus nagrinėjama vadovavimo kompetencija. Vadovavimo kompetencija yra pagrindinis šio darbo objektas, todėl šios kompetencijos analizė yra itin svarbi darbo temos atskleidimui ir tolimesniam vystymui.

### 2.1.3. Vadovavimo kompetencija

Apžvelgus mokslinę literatūrą, kuri analizuoja vadovavimo kompetencijas, galime drąsiai teigti, kad pagrindiniai tokių tyrimų autoriai yra Boyatzis (1982), Spenceris (1993), Dulewitzas, Woodrooffe (1993). Robbinsas (2006) teigia, kad literatūros apie vadovavimą yra daug, tačiau dauguma jos labai prieštaringa. Pats žodis vadovavimas dažnai siejamais ir su kitais terminais valdžia, valdymas, kontroliavimas, lyderystė, administravimas. Šių žodžių reikšmė dažnai apibūdina tą patį vadovavimo procesą, todėl galime teigti, kad autoriai dar neturi priėmę vieningo termino apibūdinančio analizuojamą vadovavimo, valdymo procesą.

Nagrinėjant šią sąvoką, apibrėžimų randama nemažai, pavyzdžiui autorius Boyatzis (1982) vadovavimo kompetenciją apibūdina kaip įgūdžių, žinių, požiūrių derinį. Kiti mokslininkai vadovavimo procesą aiškina taip pat labai panašiai:

- Ivanovicus ir Collin (2015) vadovavimo kompetenciją apibrėžia kaip rezultatyvumą, sugebėjimą darbe atlikti užduotis;
- Sokol (2001) teigia, kad tai „būtinų darbo uždaviniui ar vaidmeniui atlikti mokėjimo įgūdžių, žinių ir gebėjimų derinys“;
- Jurevičiūtė ir Lepaitė (2000): „kompetencija tai gebėjimas veikti, sąlygotas individo žinių, mokėjimų, įgūdžių, požiūrių, asmenybės savybių bei vertybių“.
- Whiddett'as ir Hollyford (2003) apibrėžia šią kompetenciją kaip elgesį, efektyviai veikiant ir vadovaujant organizacijos viduje.
- Druckeris (1992) teigia, kad tai išskirtinis gebėjimas, kuris gali neorganizuotą minią paversti efektyviai ir našiai veikiančia grupe.

Rankinas (2008) teigia, kad vadovavimo kompetencija tai „tikėtinos veiklos apibrėžimas, kuris turėtų kaip visumą pateikti išsamų vaizdą apie vertingiausių elgesio, vertybių, vaidmens derinį reikalingą organizacijos sėkmei“.

Autoriai Yuklu ir Beckeris (2006) pateikia net kelis vadovavimo apibrėžimus:

- Individo elgesys, kai grupės veikla nukreipiama bendro tikslo link.
- Įtakingas augimas, peržengiantis mechanines galimybes, kasdien tam tikra linkme kreipiant organizaciją.
- Procesas, darantis įtaką, organizuotos grupės veiklai, norint pasiekti užsibrėžtą tikslą.
- Procesas nuo tikslo iškėlimo iki pastangų sutelkimo.
- Gebėjimas žengti už kultūros ribų, pradėti labiau pritaikomus evoliucinius kitimo procesus.
- Procesas, kai išsiaiškinama, ką žmonės veikia kartu. Tai reikalinga, kad žmonės suprastų ir prisiimtų atsakomybę.

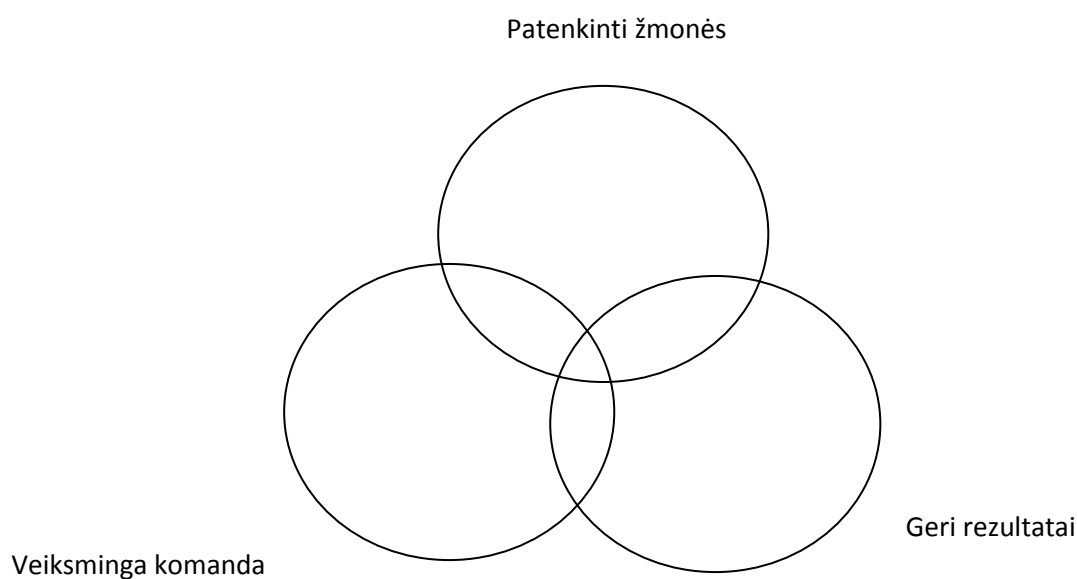
Adamonienė ir Šilingienė (2006) teigia, kad vadovavimo kompetencija yra įvairiapusė, apimanti profesinę, metodinę, socialinę kompetenciją. Pasak autorės ši kompetencija apima daugybę teorinių ir praktinių žinių, įgūdžių, gebėjimą spręsti susidariusias problemas ir gebėjimą dalinti patirtimi, bendradarbiauti, analizuoti ir sistemiškai bei strategiškai mąstyti. Autoriai Lindsay ir Stuartas (1997) kalba apie tai, kad didelę įtaką vadovavimo kompetencijai turi pati organizacija ir jos kultūra, mokslininkas teigia, kad vadovavimo kompetencija yra tiesiogiai priklausoma nuo organizacijos.

Autoriai Fiedleris ir Chemersis (1974) vadovus skirsto į tris grupes: vadovai, kuriems vadovauti geriausiai sekasi esant palankiai situacijai įmonėje, vadovai, kurie geriausiai vadovauja esant nepalankioms sąlygoms ir vadovai, kurie pasiekia geriausių rezultatų esant vidutinėms sąlygoms.

Kasiulis ir Barvydienė (2001) teigia, kad sėkmingas vadovavimas susideda iš trijų dedamųjų:

- Produktyvios veiklos;
- Veiksmingo komandos;
- Patenkintų žmonių (2 pav.).

Ši autorių struktūra parodo kaip tarpusavyje sąveikauja patenkinti žmonės, geri rezultatai ir veiksminga komanda. 2 pav. pavaizduota, kad nei viena iš šių dedamųjų negali būti atskirai, nes jos pasiekia tinkamiausią rezultatą tik būdamos visos kartu.



## **2 pav. Veiksmingo vadovavimo struktūra (Kasiulis ir Barvydienė, 2001)**

Apibendrinant galime konstatuoti, kad pagrindiniai raktiniai žodžiai, kuriais autoriai apibrėžia vadovavimo kompetenciją yra šie: rezultatyvumas, žinios, asmenybės savybės, įgūdžiai, gebėjimai, vertybės. Todėl vadovavimo kompetenciją galime traktuoti kaip rezultatyvumo, žinių, asmeninių savybių, gebėjimų bei vertybių derinį, kuris padeda siekti aukštų įmonės/padalinio rezultatų.

## **2.2. Vadovavimo kompetencijų modelių palyginimas**

### **2.2.1. Vadovavimo kompetencijų modeliai**

Nagrinėjant vadovavimo kompetencijų modelius, jų randame tikrai nemažai. Kiekvienas iš jų atskleidžia tam tikras vadovui reikalingas kompetencijas. Vieni modeliai labiau pabrėžia asmeniškai vadovui reikalingas kompetencijas, kiti kompetencijas reikalingas vadovavimui pavaldiniams, dar kiti į

vieną modelį sudeda ir vadovui kaip asmenybei reikalingas kompetencijas ir reikalingas darbui su jam pavaldžiais darbuotojais.

JAV mokslininkas Boyatzis (1982) kurdamas vadovavimo kompetencijos modelį (3 pav.) labiausiai kreipė dėmesį į asmeniškai vadovui kaip individualiam asmeniui reikalingas kompetencijas. Autoriaus modelyje išskiriami šeši pagrindiniai blokai: tikslas ir veiksmai, lyderystė, žmogiškųjų išteklių valdymas, vadovavimas pavaldiniams, dėmesio skyrimas kitiems, specializuotos žinios. Šiuose blokuose autorius išskiria dvidešimt vadovui reikalingų kompetencijų. Apskritai autoriaus teigimu vadovavimo kompetencija susideda iš mokėjimo, įgūdžių, elgsenos motyvų ir socialinio vaidmens. Prie kiekvienos iš 20 savo modelyje nurodytų kompetencijų autorius priskyrė būtent šias jo įvardytas vadovavimo kompetencijos dedamąsias.

Tikslas ir veiksmai	Loginis mąstymas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo)
	Suinteresuotumas įtaka (mokėjimas ir įgūdžiai, motyvai)
	Diagnostinis koncepcijų panaudojimas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo)
	Orientacija į efektyvumą (mokėjimas ir įgūdžiai, motyvai, socialinis vaidmuo)
	Proaktyvumas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo)
Lyderystė	Loginis mąstymas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo)
	Koncepcijų plėtojimas (mokėjimas ir įgūdžiai)
	Pasitikėjimas savimi (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo)
	Viešųjų kalbų panaudojimas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo)
Žmogiškųjų išteklių valdymas	Adekvatus savęs vertinimas (mokėjimas ir įgūdžiai)
	Vadovavimas grupiniams procesams (mokėjimas ir įgūdžiai)
	Pripažįstamos valdžios panaudojimas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo)
Vadovavimas pavaldiniams	Pozityvus dėmesys (mokėjimas ir įgūdžiai)
	Kitų žmonių ugdytas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo)
	Spontaniškumas (mokėjimas ir įgūdžiai)
	Valdžios panaudojimas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo)
Dėmesio skyrimas kitiems	Objektyvus suvokimas (mokėjimas ir įgūdžiai)
	Savikontrolė (charakterio savybė)
	Ištvermingumas ir prisitaikymas (charakterio savybė)
Specializuotos žinios	Specializuotos žinios (socialinis vaidmuo)

### 3 pav. Vadovavimo kompetencijų modelis (R. E. Boyatzis, 1982)

Pareinant prie antrojo vadovavimo kompetencijų modelio, pastebime, kad priešingai nei pirmajame (Boyatzis, 1982), autoriaus Tetto (2000) modelis (2 lent.) apima ir pačio vadovo vadovavimo kompetencijas (asmeninė atsakomybė, patikimumas) ir darbą su komanda (vadovavimas, sprendimų

delegavimas, koordinavimas). Modelis pasižymi tuo, kad jis labai detaliai apibrėžia visas svarbiausias vadovavimo kompetencijas. Mokslininkas į šį modelį sudėjo 51 vadovui reikalingą kompetenciją, kurios suskirstytos į 9 blokus: tradicinės funkcijos, orientacija į užduotį, orientacija į asmenį, organizacinis tapatumas, pažiūros, emocinė kontrolė, komunikavimas, savęs ir kitų ugdymas, profesinis sumanumas ir interesas.

**2 lentelė. Vadovavimo kompetencijų modelis (R. P. Tett ir kt., 2000)**

<b>Kompetencijų blokas</b>	<b>Kompetencija</b>
Tradicinės funkcijos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Problemų supratimas</li> <li>2. Sprendimų priėmimas</li> <li>3. Vadovavimas</li> <li>4. Sprendimų delegavimas</li> <li>5. Trumpalaikis planavimas</li> <li>6. Strateginis planavimas</li> <li>7. Koordinavimas</li> <li>8. Tikslų nustatymas</li> <li>9. Kontroliavimas</li> <li>10. Motyvavimas valdžia</li> <li>11. Motyvavimas įtikinimu</li> <li>12. Komandos būrimas</li> <li>13. Rezultatyvumas</li> </ol>
Orientacija į užduotį	<ol style="list-style-type: none"> <li>14. Iniciatyvumas</li> <li>15. Susitelkimas užduočiai</li> <li>16. Skubumas</li> <li>17. Ryžtingumas</li> </ol>
Orientacija į asmenį	<ol style="list-style-type: none"> <li>18. Užuojauta</li> <li>19. Kooperacija</li> <li>20. Socialumas</li> <li>21. Mandagumas</li> <li>22. Politinis nuovokumas</li> <li>23. Kategoriškumas</li> <li>24. Indėlio siekimas</li> <li>25. Susitelkimas į vartotoją</li> </ol>
Organizacinis tapatumas	<ol style="list-style-type: none"> <li>26. Drausmingumas</li> <li>27. Orientacija į taisykles</li> <li>28. Asmeninė atsakomybė</li> <li>29. Patikimumas</li> <li>30. Darbo limitų laikymasis</li> <li>31. Profesionalumas</li> <li>32. Lojalumas</li> </ol>
Pažiūros	<ol style="list-style-type: none"> <li>33. Tolerancija</li> <li>34. Prisisitaikymas</li> <li>35. Kūrybinis mąstymas</li> <li>36. Kultūrinis supratimas</li> </ol>
Emocinė kontrolė	<ol style="list-style-type: none"> <li>37. Tvirtumas</li> <li>38. Stresų valdymas</li> </ol>
Komunikavimas	<ol style="list-style-type: none"> <li>39. Klausimo įgūdžiai</li> <li>40. Verbalinė komunikacija</li> <li>41. Vieši pristatymai</li> <li>42. Rašytinė komunikacija;</li> </ol>



Savęs ir kitų ugdymas	43. Tikslų kėlimas 44. Darbo atlikimo įvertinimas 45. Grįžtamasis ryšys 46. Darbo praturtinimas 47. Savęs ugdymas;
Profesinis sumanumas ir interesas	48. Techninė patirtis 49. Organizacinis sąmoningumas 50. Kiekybinis ir kokybinis analizavimas 51. Finansinių ir saugumo interesų suvokimas

Žvelgiant į lietuvių autorių sukurtus modelius, randame Diskienės ir kt. (2007) sukurtą modelį (3 lent.), kuris tikrai turi nemažai panašumo su užsienio autorių sukurtais modeliais. Diskienė savo modelyje išskyrė 28 kompetencijas, kurios iš esmės yra labai aiškiai apibrėžtos (užsienio kalbų mokėjimas, darbo užsienyje patirtis ir pan.) ir sudėtos į 5 blokus: strateginė kompetencija, funkcinė kompetencija, profesinė kompetencija, socialinė kompetencija, vadovavimo kompetencija.

### 3 lentelė. Vadovavimo kompetencijų modelis (D. Diskienės ir kt., 2007)

Strateginė kompetencija	1. Globalus mąstymas (t. y. mąstyti ir už organizacijos tikslų ribų, neapsiriboti vien tik jais) 2. Sisteminiis mąstymas 3. Gebėjimas numatyti 4. Gebėjimas spręsti problemą 5. Gebėjimas suvokti ir toleruoti kultūros skirtumus
Funkcinė kompetencija	6. Gebėjimas priimti sprendimą 7. Inicijatyva ir kūrybiškumas 8. Gebėjimai, susiję su darbu 9. Išstvermingumas darbe 10. Lankstumas
Profesinė kompetencija	11. Darbo patirtis 12. Funkcinių sričių išmanymas 13. Žinios (aukštasis universitetinis išsilavinimas) užsienio kalbų mokėjimas 14. Darbo užsienyje patirtis
Socialinė kompetencija	15. Gebėjimas motyvuoti 16. Polinkis į naujoves 17. Gebėjimas mokytis 18. Asmeninis žavumas/patrauklumas 19. Gebėjimas spręsti konfliktus

	20. Komunikaciniai gebėjimai
Vadovavimo kompetencija	21. Organizaciniai gebėjimai 22. Atsakomybė 23. Gebėjimas įtikinti 24. Autoritetas 25. Gebėjimas dirbti su komanda 26. Vadovavimo įgūdžiai.

Krajčovičova (2012) pateikė esmines jos manymu kompetencijas ir jų aprašymus. Autorė išskyrė aštuonias pagrindines vadovui reikalingas kompetencijas ir jų aprašymus:

- Dėmesys rezultatams: Sėkmingi vadovai dienos pabaigoje žino, kad svarbiausia yra rezultatas, o ne pats darbas, kurio metu pasiektas rezultatas. Žinant, kokių rezultatų tikimasis, tu gali tinkamai valdyti procesus norimiems rezultatams pasiekti. Susikoncentravimas į tikslą neleidžia blaškytis.
- Pokyčių vykdymas: Vadovai reguliariai kelia reikalavimus pokyčiams. Tai gali būti procesų vykdymo termino pasikeitimas, žmonių, paslaugų ar būdų, kaip tai daroma pakeitimas, ar tiesiog pervadinimas to kitu vardu. Kol vadovai vysto bendras gaires, jo darbuotojai yra tie žmonės, kurie tas idėjas turi įgyvendinti. Tai reikalauja įveikti kliūtis be jokių bejonių, kurios gali pasitaikyti norint įgyvendinti pasikeitimus.
- Planavimas: Vadovai neturi tokios prabangos, kad galėtų užsiimti tik vienu dalyku. Jie turi valdyti pinigus, žmones, procesus, projektus, santykius su klientais. Tai reikalauja iš jų efektyvaus planavimo, kad galėtų pasiekti geriausius galimus rezultatus.
- Komandos ugdymas: Vadovai negali visko padaryti patys. Jiems reikia komandos, kuri padėtų jiems pasiekti norimus rezultatus. Sėkmingi vadovai suvokia, kad komandos vystymas yra nenutrūkstamas procesas. Žmonės ateina į komandą ir iš jos išeina ir šio judėjimo sukurtą dinamiką reikia suvaldyti. Daugoma komandų narių nori progreso kūrybinės laisvės, o tai yra labai svarbu augimui ir vystimuisi.
- Rizikos valdymas: Visos verslo aplinkos susiduria su pavojais ir vadovai turi būti pasiruošę juos indentifikuoti ir turėti atsaką į įvairias rizikas. Šios rizikos gali reikšti nuo ryšio su personalu praradimo iki sveikatos ir saugumo problemų. Sėkmingi vadovai suvokia rizikos identifikavimo ir rįžtingo atsako prieš šias rizikas svarbą.
- Sprendimų priėmimas: Niekas nevyksta, kol sprendimai nėra priimti. Vadovai, kurie ilgai atidėlioja sprendimų priėmimą, yra nusivylimo šaltinis darbuotojams. Darbuotojai ne visada gali mėgti ar sutikti su priimtais sprendimais, bet jie visada linkę išgirsti sprendimą, nei kentėti laukiant sprendimo.

- **Komunikavimas:** Sėkmingi vadovai geba efektyviai komunikuoti 3 srityse. Jie taip yra geri oratoriai ir jie gali aiškiai išdėstyti savo tikslus. Jie taip pat efektingai pasiunčia savo žinutę raštinėmis priemonėmis, kas tai bebūtų, ar elektroninis pastas ar ataskaitos. Galiausiai, jie puikūs klausytojai.
- **Dėmesys klientams:** Sėkmingi vadovai supranta jog jie turi klientus, jei net jie ir nedirba tiesiogiai su galutiniu klientu ar paslaugos ar prekės pirkėju. Sėkmingi vadovai mato jų sistemos vartotojus, kaip jų klientus. Sąskaitų departamento vadovai, žmonės, kurie turi sąskaitas jų banke, taip pat laiko klientais.

Kompetencijų aprašymuose autorė stengėsi atskleisti kiekvienos kompetencijos esmę ir naudą vadovui.

Nors pastarieji vadovavimo kompetencijų modeliai yra priskiriami bendrai vadovams, tačiau keletas autorių savo modelius siūlo taikyti konkrečiam vadovo lygiui. Dulewitz (1991) teigia, kad ne visi modeliai gali būti pritaikomi visoms organizacijoms, daugiau negu du trečdaliai (70 %) kompetencijų yra bendrinės, kurias galima pritaikyti visų organizacijų vadovams, o likusi dalis (30 %) yra taikoma tik konkrečių ir specifinių organizacijų vadovams. Mokslininkai McCredie ir kt. (2000) sukūrė modelį (4 lent.) kuris autorių nuomone būtų geriausiai pritaikomas įmonės generalinio direktorius kompetencijos matuoti. Autorius modelį sudarė iš keturių dalių: orientacija į rezultatą, intelektualiniai sugebėjimai, tarpasmeniniai sugebėjimai, lankstumas ir prisitaikymas.

**4 lentelė. Vadovavimo kompetencijų modelis (H. McCredie ir kt., 2000)**

<b>Tikslas ir veiksmai</b>	Loginis mąstymas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo)
	Suinteresuotumas įtaka (mokėjimas ir įgūdžiai, motyvai)
	Diagnostinis koncepcijų panaudojimas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo)
	Orientacija į efektyvumą (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo)
	Proaktyvumas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo)
<b>Lyderystė</b>	Loginis mąstymas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo)
	Koncepcijų plėtojimas (mokėjimas ir įgūdžiai)
	Pasitikėjimas savimi (mokėjimas ir įgūdžiai)
	Viešųjų kalbų panaudojimas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo)
<b>Žmogiškųjų išteklių valdymas</b>	Adekvatus savęs vertinimas (mokėjimas ir įgūdžiai)
	Vadovavimas grupiniams procesams (mokėjimas ir įgūdžiai)
	Pripažįstamos valdžios panaudojimas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo)
<b>Vadovavimas</b>	Pozityvus dėmesys (mokėjimas ir įgūdžiai)

<b>pavaldiniams</b>	Kitų žmonių ugdymas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo)
	Spontaniškumas (mokėjimas ir įgūdžiai)
	Valdžios panaudojimas (mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo)
<b>Dėmesio skyrimas kitiems</b>	Objektyvus suvokimas (mokėjimas ir įgūdžiai)
	Savikontrolė (charakterio savybė)
	Ištvermingumas ir prisitaikymas (charakterio savybė)
<b>Specializuotos žinios</b>	Specializuotos žinios (socialinis vaidmuo)

Apibendrinant nagrinėtus vadovavimo kompetencijų modelius pastebime, kad dažnai jie skirtingi savo apimtimi, tačiau beveik visi autoriai išskiria esmines vadovui reikalingas kompetencijas, tokias kaip darbas su komanda, sprendimų priėmimas, taip pat kaip vieną iš svarbiausių kompetencijų mokslininkai įvardija su specialybe susijusias žinias. Nemažą įtaką autorių nuomone turi ir asmeninės vadovo savybės.

### 2.2.2. Vadovavimo kompetencijų modelių abipendrinimas

Išanalizavus vadovavimo kompetencijų modelius, galime teigti, kad autoriai į vadovams skirtas kompetencijas žiūri labai skirtingai. Matome didelius skirtumus tiek kiekybine tiek kokybine prasme. Kiekybine prasme labai skiriasi pateiktų blokų ir blokuose esančių kompetencijų skaičius (žr. 2 lentelė). Vieni autoriai pateikia tik keturis (McCredie ir kt.,2000) kompetencijų blokus, kiti net devynis (Tett, 2000). Žiūrint į kompetencijų blokuose esančių kompetencijų skaičių, čia skirtumas dar didesnis, vieni autoriai (McCredie ir kt.,2000) savo blokuose pateikia vos 11 kompetencijų arba tik jų aprašus (Krajčovičova, 2012), kiti (Tett, 2000) išskiria beveik penkis kartus daugiau kompetencijų (53).

**5 Lentelė. Vadovavimo kompetencijų modelių palyginimas kiekybiniu požiūriu (parengta autorės)**

	R. E. Boyatzis	R. P. Tettas	H. McCredie ir kt.	D. Diskienė ir kt.	K. Krajčovičova
Kompetencijų blokų skaičius	6	9	4	5	8
Išskirtų kompetencijų (blokuose) skaičius	20	53	11	28	-  (pateikti aprašymai)
Kompetencijų bloke esančių kompetencijų skaičius	1-5	2-13	2-4	5-6	-

Lyginant vadovavimo kompetencijų blokus kokybiniu požiūriu, vertiname juos pagal kompetencijų (arba blokų) aprašus, detalumą, įvairiapusiškumą. Vertinimas kokybiniu požiūriu atliekamas norint kuo detaliau išanalizuoti 2.2.1. dalyje aprašytus modelius ir išsirinkti modelį tyrimui, kuriame nagrinėsime vadovavimo kompetencijų vystymąsi.

Blokų aprašai: daugumą autorių savo kompetencijų blokuose apibrėžia tik kompetencijų pavadinimus, kompetencijų blokų aprašai randami rečiau. Šiame darbe nagrinėtuose modeliuose tik viena iš penkių autorių (Krajčovičova, 2012) pateikė savo kompetencijų blokų aprašus.

Modelių detalumas: Šį rodiklį jau vertinome iš kiekybinės pusės (žr. 1 lentelė: Kompetencijų bloke esančių kompetencijų skaičius), tačiau šį rodiklį galime vertinti ir iš kokybinės pusės.

Detalumas yra ypatingai svarbus atliekant vadovo kompetencijų vertinimus, kadangi galima įvertinti vieną bloką iš įvairių pusių. Tokią galimybę suteikia Tetto (2000) modelis, kurio kai kuriuos blokus sudaro gana didelis kompetencijų skaičius (13, 8, 7 ir pan.). Taip pat galime išskirti ir Diskienės ir kt. (2007) kompetencijų blokų detalumą, kadangi čia kiekviename kompetencijų bloke randame penkias–šešias kompetencijas. Išsamesniam modelių detalumo palyginimui pasirinktas modelis turintis daugiausiai kompetencijų (Tett, 2000). Palyginus vadovavimo kompetencijų modelius (priedas Nr. 2), išsiskiria dvidešimt aštuonios kompetencijos, kurios kartojasi bent dviejuose modeliuose: sprendimų priėmimas, vadovavimas, strateginis planavimas, koordinavimas, tikslų nustatymas, motyvavimas, valdžia, motyvavimas įtikinimu, komandos būrimas, rezultatyvumas, iniciatyvumas, kooperacija, socialumas, susitelkimas į vartotoją, drausmingumas, asmeninė atsakomybė, prisitaikymas, kūrybinis mąstymas, kultūrinis supratimas, tvirtumas, stresų valdymas, verbalinė komunikacija, vieši pristatymai, darbo atlikimo įvertinimas, darbo praturtinimas, savęs ugdymas, techninė patirtis, organizacinis sąmoningumas, kiekybinis ir kokybinis analizavimas. Taip pat išskiriame vienuolika kompetencijų (6 lent.), kurios pasikartoja daugumoje modelių.

**6 lentelė. Dažniausiai pasikartojančios kompetencijos vadovavimo kompetencijų modeliuose (parengta autorės)**

R. P. Tettas	R. E. Boyatzis	H. McCredie ir kt.	D. Diskienė ir kt.	K. Krajčovičova	Pasikartojančių kompetencijų skaičius
Vadovavimas	Vadovavimas grupiniams procesams	Direktyvumas	Vadovavimo įgūdžiai		4

Komandos būrimas		Santykių plėtotė	Gebėjimas dirbti su komanda	Komandos ugdymas	4
Rezultatyvumas	Orientacija į efektyvumą	Laimėjimai		Dėmesys rezultatams	4
Iniciatyvumas	Pro aktyvumas	Iniciatyva	Iniciatyva		4
Sprendimų priėmimas			Gebėjimas priimti sprendimą	Sprendimų priėmimas	3
Strateginis planavimas		Polinkis veikti		Planavimas	3
Koordinavimas	Vadovavimas grupiniams procesams		Gebėjimas dirbti su komanda		3
Motyvavimas valdžia	Valdžios panaudojimas, suinteresuotumas įtaka		Gebėjimas motyvuoti, autoritetas		3
Kūrybinis mąstymas	Koncepcijų plėtojimas		Kūrybiškumas		3
Vieši pristatymai	Viešųjų kalbų panaudojimas		Komunikaciniai Gebėjimai		3
Techninė patirtis	Specializuotos žinios		Gebėjimai, susiję su darbu; funkcinių sričių išmanymas		3

Modelių įvairiapusiškumas: vertinant modelių įvairiapusiškumą, labiausiai atkreipiame dėmesį į tai ar modelis numato kompetencijas reikalingas tiek vadovui kaip asmenybei, tiek vadovui iš vadovavimo pusės. Nors daugelis modelių išskiria blokus, kuriuose įtrauktos kompetencijos apimančias abi ankščiau minėtas sritis, tačiau yra modelių, kurie abiejų šių sričių neatspindi. Neretai galime rasti, kad modelyje kompetencijas orientuotas į vadovą kaip asmenybę. Analizuojant Boyatzis (1982) modelį, patys blokų pavadinimai sudaro išpūdį, kad bloke rasime kompetencijų susijusių su vadovavimo komandai, tačiau pačiuose blokuose vėl randame kompetencijas orientuotas į vadovo asmenybę.

Palyginus šiuo modelius aiškiai matome kiekvieno modelio stipriąsias ir silpnąsias puses (4 lentelė). Vieni modeliai apsiriboja mažu blokų ir kompetencijų sąrašu, kiti jį pateikia platesnį arba aprašo kompetencijas. Įvertinus modelius tiek kiekybiniu tiek kokybiniu požiūriu galime teigti, kad

abiejuose vertinimuose išsiskiria vos pora modelių, kurie stipresnė ir kiekybinėje ir kokybinėje analizėje.

**7 lentelė. Vadovavimo kompetencijų modelių silpnosios ir stipriosios pusės (sudaryta autorės)**

Modeliai	Silpnybės	Stiprybės
R. E. Boyatzis	Kompetencijos orientuotas tik į vadovą kaip į asmenybę	-
R. P. Tettas	-	Didelis kompetencijų blokų skaičius Didelis kompetencijų blokuose esančių kompetencijų skaičius
H. McCredie ir kt.	Mažas kompetencijų bloke esančių kompetencijų skaičius Mažas kompetencijų blokų skaičius Neaiškūs kompetencijų terminai	-
D. Diskienė ir kt.	Mažas kompetencijų blokų skaičius	-
K. Krajčovičova	Kompetencijų blokai nėra išskirstyti į kompetencijas	Pateikti kompetencijų blokų aprašymai

Tetto (2000) modelyje išskirtos net penkiasdešimt trys kompetencijos, kurios detalai apibūdina vadovui reikalingas kompetencijas. Taip pat atsižvelgiant į modelių kompetencijų palyginimą (priedas Nr. 2) matome, kad Tetto (2000) modelio kelias kompetencijas atitinka vieną kito modelio kompetenciją, pavyzdys galėtų būti Diskienės ir kt. (2007) komunikacinių gebėjimų sąsaja net su trejomis Tetto (2000) kompetencijomis: verbalinė komunikacija, vieši pristatymai, rašytinė komunikacija. Tokių pavyzdžių randama ir su kitais modeliais:

- Vadovavimas grupiniams procesams (Boyatzis, 1982) sutampa su Tetto (2000) vadovavimo ir koordinavimo kompetencijomis;
- Gebėjimas dirbti su komanda (Diskienė ir kt., 2007) sutampa su Tetto (2000) koordinavimo ir komandos būrimo kompetencijomis;
- Gebėjimas motyvuoti (Diskienė ir kt., 2007) sutampa su Tetto (2000) motyvavimo valdžia ir motyvavimo įtikinimu kompetencijomis.

Remiantis šia analize, magistrinio darbo tyrimui bus pasirinktas Tetto (2000) vadovavimo kompetencijų modelis.

## **2.3. Veiksniai, darantys poveikį vadovavimo kompetencijų vystymosi dinamikai**

### **2.3.1. Lyties įtaka vadovavimo kompetencijų vystymosi dinamikai**

Kalbant apie vadovo pareigybę, tikriausiai dauguma ją iškart sieja su vyriškąja lytimi. Tačiau žvelgiant į šių dienų organizacijas, tikrai nenustebsime vadovaujančiose pareigose sutikę moteriškosios lyties atstoves. Pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis, 2013 metais moterys sudarė 39,6 procentų visų šalies vadovų.

Mokslinėje literatūroje nemažai priežasčių dėl kurių moterys nebūna paaukštintos arba dėl kurių pačios nesiima šių pareigų. Kaip viena iš priežasčių autoriai Powellas ir Butterfielas (1994) įvardina stiklinių lubų efektu, kai moterims dėl nežinomų priežasčių nėra leidžiama kilti aukščiau tam tikrų pareigų, šie autoriai teigia, kad šis stiklinių lubų efektas moterims pasireiškia iškart po generalinio direktoriaus pareigybės. Šis efektas visiškai nesusijęs su moterų profesionalumu ar gebėjimai, galimybės tobulėti ir kilti karjeros laiptais apribojamos vien dėl lyties. Kiti autorių nuomonę, moterų paaukštinimui ar vadovaujančių pareigų užėmimui trukdo santuoka ir vaikai, kadangi moterys išėjusios vaiko auginimo atostogų, praranda kelis metus, kuriuos tuo tarpu vyrai išnaudoja tobulėdami ir įgaudami patirtį. Randame ir prieštaringų nuomonių, Reingardienė (2004) teigia, kad tai nėra kliūtis moteriai tobulėti ir siekti karjeros.

Autorė Šimanskienė (2004) teigia, kad moterys iš esmės yra nelinkusios būti aktyviomis, jos globėjiškos, vengiančios konkuruoti, emocionalios, nuolaidžios, tuo tarpu vyrai visiškai priešingi, jie aktyvūs, mėgstantys konkurenciją, racionalumą bei naujovių paiešką. Apart asmeninių skirtumų, vadovaujant išsiskiria ir daugybė skirtumų dirbant su savo padalinio ar įmonės darbuotojais. Šimanskienės (2006) nuomone, vyrai siekia autoriteto išsikovojojant autoritetą ar investuojant į savo įvaizdį, tuo tarpu moterys linkusios santykius užmegsti malonių elgesiu, rodant jiems dėmesį, dažnai atsisakant savo asmeninių interesų. Stathamas, Milleris ir Maukschas (1988) taip pat pastebi moterų vadovių indėlį į komunikaciją su darbuotojais, pasak autorių moterims yra svarbu sukurti draugišką atmosferą tiek įmonės viduje su savo darbuotojais, tiek išorėje su klientais. Kalbant apie moterų ir vyrų darbo strategiją, šioje vietoje rasime taip pat labai daug skirtumų. Pasak Reingardės ir Tereškino (2006) moteriai vadovei visuomenė formuoja didesnius iššūkius nei vyrui. Moteris turi būti ne tik gera vadove, bet ir puikia motina.

Nors L. Šimanskienė išskiria nemažai lyčių skirtumų vadovaujant, kitų autorių nuomone (Thomas, 2003) lytis įtakos vadovavimo kompetencijai neturi. Rutherfordas (2001) teigia, kad vadovavimo kompetencija ir pats vadovavimo stilius priklauso nuo asmenybės bruožų, jam iškeltų



reikalavimų, įmonės vidinės kultūros, komandos narių, o ne nuo vadovo lyties. Slecicka (2005) pritaria nuomonei, kad vadyboje lyties skirtumų nėra, todėl siekiant karjeros aukštumų nereikėtų apriboti tam tikros lyties nesudarant jiems sąlygų siekti vadovaujančios vietos ir joje būti.

Apibendrinant mokslininkų nuomonę bei atliktų tyrimų rezultatus moterys yra labiau empatiškos, jos linkusios sukurti teigiamą atmosferą komandos viduje, tačiau jos taip pat puikiai kaip ir vyrai susitvarko su savo užduotimis. Vyrai vadovaujančiose pozicijose dažniau linkę savo rezultatus pasiekti savo autoriteto dėka, jie yra racionalesni, kitaip nei moterys mėgstantys konkurenciją. Lyties įtaka vadovavimui vis dar labai diskutuojama ir pritariama, kad skirtumų tarp skirtingų lyčių vadovų randama nemažai.

### **2.3.2. Įmonės dydžio įtaka vadovavimo kompetencijų vystymosi dinamikai**

Diskutuojant apie įmonės dydžio įtaką vadovavimo kompetencijų vystymosi dinamikai, visų pirma apžvelgiama įmonių klasifikacija Lietuvoje. Pagal Lietuvos Respublikos smulkaus ir vidutinio verslo įstatymą įmonės skirtomos į keturias grupes pagal įmonėje dirbančių darbuotojų skaičių:

- Mikro įmonė - įmonėje dirba 1-9 darbuotojai;
- Smulki įmonė - įmonėje dirba 10-49 darbuotojai;
- Vidutinė įmonė - įmonėje dirba 50-249 darbuotojai;
- Stambi įmonė - įmonėje dirba 250 ir daugiau darbuotojų.

Vadovai dirbantys mikro įmonėse dažnai atlieka labai įvairius darbus, tokioje mažoje įmonėje vienas vadovas gali būti atsakingas už marketingą, finansus ir žmogiškuosius išteklius. To pasakyti negalėtume apie vadovus dirbančius stambiose įmonėse, kadangi tokio dydžio įmonėse dažniausiai kiekvienas vadovas turi savo sritį ar padalinį, kuriam vadovauja. Abiem atvejais įmonės gyvavimas ir ateities sėkmė priklauso nuo toje įmonėje dirbančių vadovų (Hitchensas ir kt., 2004). Vertinant įvairaus dydžio įmones iš personalo pusės, mikro ir smulkios įmonės šioje vietoje pralaimi. Tokių įmonių vadovams dažnai tenka susidurti su sunkumais personalo valdyme. Autorius Price (2007) mažose įmonėse išvelgia grėsmę dėl darbuotojų prastos savijautos struktūros nebuvimo ir netinkamo planavimo klausimo, taip pat karjeros galimybių nebuvimo. Sidekas ir Mohamadas (2014) teigia, kad aukštos vadovo kompetencijos mažojo verslo plėtrai daro itin teigiamą įtaką, o teisingas žmogiškojo kapitalo valdymas skatina įmonės ir jos darbuotojų augimą (Godelytė ir Korsakienė, 2015). O silpnos vadovavimo kompetencijos dažnai tampa įmonių bankrutavimo ar žemo rezultatyvumo priežastimi (Sanda, 2011). Autoriai Yahya ir Elsayed (2012) teigia, kad vadovavimą įtakoja personalo valdymas, vadovų asmeninės savybės, vadovavimo kompetencijos ir organizacijos strategija.

Apibendrinant galime teigti, kad vadovavimo kompetencijoms ir jų vystymuisi įmonės dydis turi įtakos. Šis veiksnys įtakoja vadovavimo kompetenciją dėl skirtingo pavaldžių darbuotojų skaičiaus, skirtingos organizacijos valdymo sistemos ir kitų svarbių organizacijai dalykų.

### **2.3.3. Vadovo darbo stažo įtaka vadovavimo kompetencijų vystymosi dinamikai**

Autorius Paloniemi (2007) atkreipia dėmesį, kad vertingiausi asmens ar organizacijos resursai yra kompetencija ir patirtis. Autoriui pritaria ir Landstromas (2008) teigdamas, kad vienu svarbiausių ekonominio augimo įrankiu tampa tai kas neapčiuopiama: žinios, darbinė patirtis, žinių kūrimas ir jų panaudojimas.

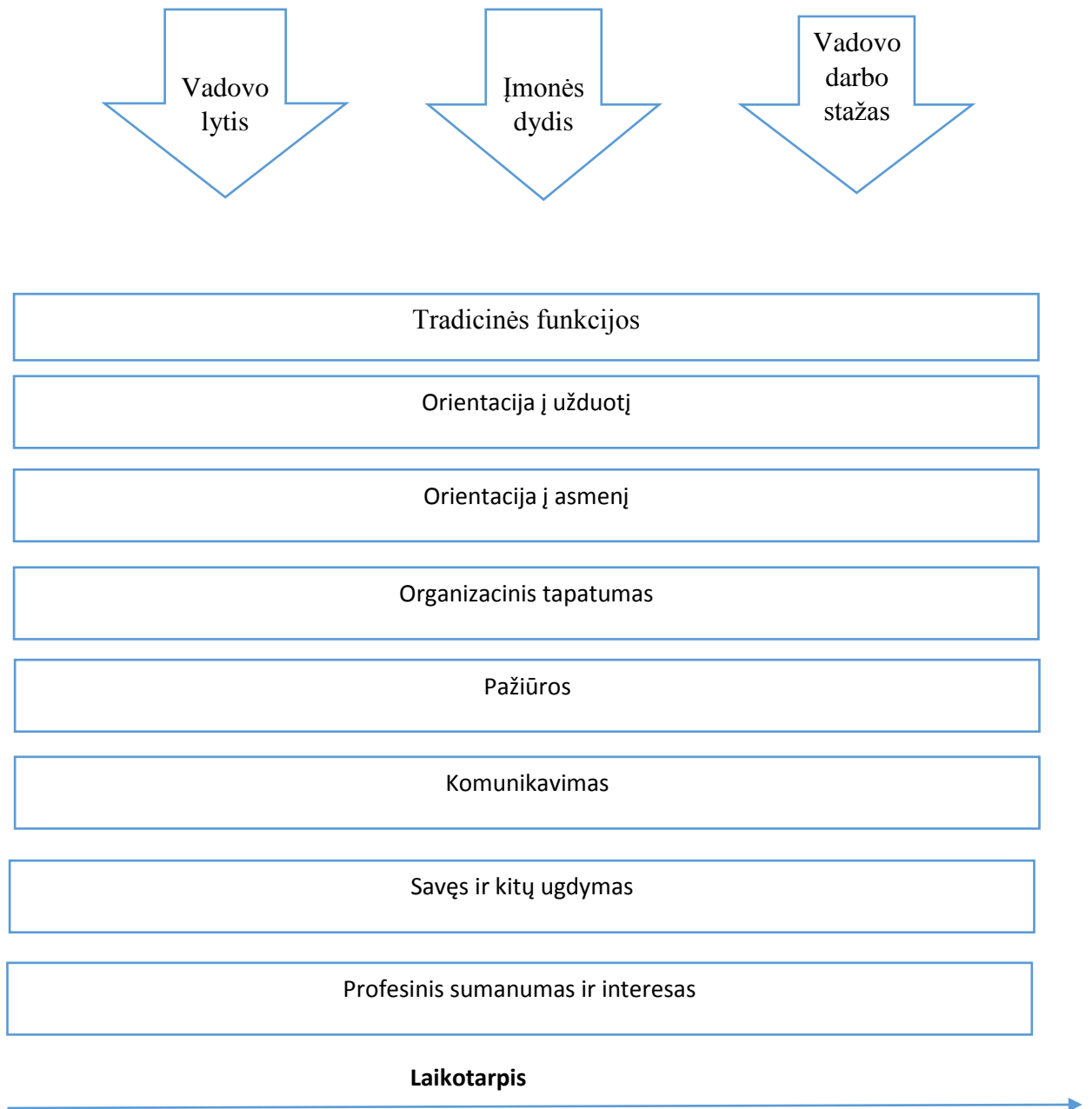
Tačiau šiuo laikotarpiu įvairių organizacijų vadovų tarpe galime sutikti vis daugiau jaunosios kartos atstovų, kurie dažnai vadovaujamas pareigas užima be vadovaujamos patirties. Ne viename straipsnyje keliamas klausimas: kas konkurencingesnis vadovas – jaunas ir inovatyvus ar senas ir patyręs? Mokslininkai tiek jaunas, turinčius vos keletą metų stažo, tiek vadovus su didele patirtimi vertina labai įvairiapusėms, tačiau nemaža dalis mokslininkų sutinka, kad darbo stažas vienaip ar kitaip įtakoja vadovavimo kompetencijų vystymąsi (Rad ir Yarmohammadian, 2006). Fidleris (2006) teigia, kad didėjant vadovaujamos patirties stažui vadovas demokratiškėja. Hanbury, Sapat, ir Washington (2004) efektyviausiais vadovavime laiko vadovus su mažesne vadovavimo patirtimi, tačiau Yukl (2002) su juo nesutinka ir teigia, kad tapti geru vadovu, t.y. turėti aukštas vadovavimo kompetencijas gali tik vadovai, kurie jau sukaupe nemažą vadovavimo patirtį. Patyrę aukšto lygio vadovai daro didelį poveikį organizacijos strategijai (Lee ir Park, 2006), tačiau dažniausiai aukščiausio lygio vadovai būna panašūs savo patirtimi (Cannella, 2008), nors pasak Ferrier (2001) įmonės konkurencingumui didesnę naudą duoda mišri vadovų komandos sandara turinti skirtingą darbo patirtį. Kelly (2005) stoja į mokslininkų pusę išvelgiančių didelę naudą vadovų su didesne patirtimi, kadangi autorės atlikti tyrimai rodo, kad vadovas turintis didesnę darbo stažą dažniausiai labiau nei jaunesni orientuojasi į įmonės tikslus, t. y. didėjant vadovavimo patirčiai orientacija į tikslus taip pat didėja.

Kalbant apie darbą su komanda, jauniems vadovams išskyla problemų dėl pripažinimo, moralinių normų (Loscocco, 2000), dėl noro viską kontroliuoti (Fidler, 2006). Chan ir Schmitt (2000) jaunas ir nepatyrusius vadovus skatintų parodyti aktyvumą ir asmeninę motyvaciją, tai leistų lengviau įsilieti į kolektyvą ir laikui einant užsitarnauti autoritetą.

Apibendrinant galime teigti, kad mokslininkų tarpe nėra vieningos nuomonės jaunesnio ir patyrusio vadovo atžvilgiu, ši tema susilaukia itin daug diskusija. Vis dėl to galime teigti, kad darbo stažas bei patirtis turi įtakos vadovavimo kompetencijos vystymuisi. Didėjant vadovavimo patirčiai ne tik vystosi tam tikros vadovavimo kompetencijas bet ir keičiasi vadovų požiūris į kompetencijų svarbą.

## 2.4. Vadovavimo kompetencijų vystymosi modelis

Išanalizuotos mokslinės literatūros pagrindu, sukurtas vadovavimo kompetencijų vystymosi modelis (4 pav.), kuriuo remiantis bus vykdomas vadovavimo kompetencijų vystymosi dinamikos tyrimas. Šiam tyrimui, iš penkių vadovavimo kompetencijų modelių, įvertinus stipriąsias ir silpnąsias puses, pasirinktas autoriaus Tetto (2000) modelis. Šio autoriaus vadovavimo kompetencijų modelį sudaro aštuoni kompetencijų blokai: tradicinės funkcijos, orientacija į užduotį, orientacija į asmenį, organizacinis tapatumas, pažiūros, komunikavimas, savęs ir kitų ugdymas, profesinis sumanumas ir interesas. Šiuos blokus sudaro 51 kompetencija, blokų detalumo dėka bus galima detaliai išanalizuoti atskirų kompetencijų vystymąsi. Minėto autoriaus vadovavimo kompetencijų modelis sudarys vadovavimo kompetencijų vystymosi modelį, kurio 4 pav. kompetencijų vystymąsi įtakoja trys veiksniai: vadovo lytis, įmonės dydis, vadovo darbo stažas. Modelis nurodo, kad šio magistrinio darbo tiriamojoje dalyje bus tiriamas ryšys tarp atskirų vadovavimo kompetencijų ir vadovo lyties, įmonės dydžio bei vadovo darbo stažo.



**4 pav. Vadovavimo kompetencijų vystymosi modelis**

Vadovavimo kompetencijų vystymosi modelio schema tiksliai nurodo kaip siejasi visos šio modelio dedamosios: kompetencijos tiriamos laiko dimensijoje, kurių vystymąsi ir stiprumą tam tikru laikotarpiu įtakoja vadovo lytis, įmonės dydis ir vadovo vadovavimo stažas. Tačiau tyrime atsispindės tik nurodytiems vadovavimo kompetencijų blokams priklausančios kompetencijos, kurios ir bus vertinamos tyrimo respondentų, tai leis tyrimui itin tiksliai identifikuoti svarbiausias, turimas ir norimas vadovų ugdyti kompetencijas.

Šio modelio pagrindinis tikslas atspindėti planuojamo tyrimo schemą. Sekančioje darbo dalyje bus aprašomas tyrimas remiantis vadovavimo kompetencijų teorinio pagrindo dalyje sukurtu modeliu.

### 3. VADOVAVIMO KOMPETENCIJŲ VYSTYMO SI DINAMIKOS TYRIMO METODIKA

**Tyrimo tikslas** – ištirti vadovavimo kompetencijų vystymosi dinamiką.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Ištirti vadovavimo kompetencijų svarbą.
2. Ištirti vadovavimo kompetencijų vystymosi dinamiką žvelgiant iš lyties perspektyvos.
3. Ištirti vadovavimo kompetencijų vystymosi dinamiką, įvertinant įmonės dydį.
4. Ištirti vadovavimo kompetencijų vystymosi dinamikos ir vadovavimo stažo sąsajas.

Nusistačius tyrimo tikslą ir uždavinius šioje darbo dalyje taip pat bus aptartas tyrimas, tyrimo metodija, tyrimo stuktūra, mokslinio tyrimo etapai.

Šis tyrimas bus atliekamas naudojant aprašomąjį tyrimą. **Aprašomasis tyrimas** - konkretaus tyrimo analizė, kurio tikslas yra gauti empirinius duomenis, suteikiančius išsamesnį tiriamų reiškinių (generalinės aibės), jų struktūrinių elementų vaizdą. Aprašomajame tyrime siekiama sistemingai aprašyti situaciją, reiškinį ar požiūrį apie tam tikrą svarstomą problemą.

Vykdam aprašomąjį tyrimą galima rinktis iš trijų metodų: apklausos, interviu ir stebėjimo. Šiam tyrimui pasirinktas apklausos metodas. Autorius Merkys (1999) teigia, kad apklausos būdu vykdyti tyrimą yra populiariu, kadangi tai pigus ir lengvas būdas surinkti nemažą skaičių duomenų. Atliekant tyrimui reikalingų duomenų surinkimą pasirenkama kiekybinė anketinė apklausa, kurios respondentai bus įmonių/padalinių vadovai. Apklausa vykdoma internetu, asmeniškai vadovams išsiunčiant kvietimą užpildyti apklausą. Pasirinktos kiekybinės anketinės apklausos vykdymo metu bus siekiama:

- Remiantis išanalizuota medžiaga (mokslininkų straipsniais ir pan.) parengti kokybišką, tikslią ir struktūrizuotą anketą;
- Užtikrinti planuotą respondentų skaičių (~100) bei atitinkamą (~50/50) abiejų lyčių santykį;
- Užtikrinti atsakymų anonimiškumą;
- Užtikrinti tinkamų tyrimui respondentų apklausimą;
- Gauti tyrimui reikalingus duomenis.

Aprašomasis anketinės apklausos tyrimas pasirinktas todėl, kadangi:

- šiuo būdu pasiekiamas santykinai aukštas (galima pasiekti 100 procentinį grąžinimo lygį) respondentų anketų grąžinimo lygis;
- santykinai žemos finansinės sąnaudos;

- santykinai žemos laiko sąnaudos.

Mokslinį tyrimą sudaro šie etapai:

- tyrimo problema (klausimas);
- numatymas, kokiais būdais bus renkami empiriniai duomenys;
- tiriamųjų atranka;
- tyrimo anketos sudarymas;
- duomenų rinkimas;
- duomenų apdorojimas;
- atlikto tyrimo aprašymas, ataskaita.

Šio magistrinio darba eiga atitinka mokslinio tyrimo etapus, detaliau juos aptariant galime išskirti kelias esmines šio darbo dalis:

- Tyrimui reikalingo metodo pasirinkimas ir pasiruošimas tyrimui: atlikus mokslinės literatūros analizę, buvo išsirinktas vadovavimo kompetencijų modelis, kurio kompetencijos bus vertinamos tyrime. Taip pat aptarti veiksniai ir sudarytas vadovavimo kompetencijų vystymosi modelis. Vėliau parengiama anketinė apklausa, kuri bus pagrindinis tyrimo instrumentas.
- Tyrimo vykdymas: respondentams siunčiami asmeniniai kvietimai dalyvauti apklausoje.
- Tyrimo analizė ir rezultatai: surinkus tyrimo duomenis, jie analizuojami, kuriamos vaizdinės priemonės, atspindinčios tyrimo rezultatus. Tyrimo vaizdinė medžiaga aprašoma ir pateikiama ataskaita.

**Tyrimo metodai.** Remiantis mokslinių straipsnių teoriniais ir praktiniais pavyzdžiais bus atliekamas tyrimas, kuriame bus atliekamas tyrimas padėsiantis atskleisti kaip kinta vadovų kompetencijos pagal darbo vadovo pozicijoje stažą, įvertinant vadovo lytį, įmonės, kurioje dirba vadovas, dydį ir vadovavimo patirtį. Tyrimui bus naudojama anketinė apklausa, kurią sudarys uždari klausimai. Tyrime dalyvausiantys respondentai: Įmonių, padalinių, skyrių vadovai.

**Tyrimo struktūra.** Tyrimą sudarė tik 5 klausimai (Priedas Nr. 1), tačiau dvejuose klausimuose respondentų buvo prašoma įvertinti 51 kompetenciją pagal šiuos teiginius:

- Ši kompetencija yra svarbi vadovui;
- Ši kompetencija yra viena iš mano stipriausių
- Šią kompetenciją aš norėčiau ugdyti.

Tyrimo respondentai (įmonių, padalinių, skyrių vadovai) šias kompetencijas turėjo įvertinti šešių balų skalėje, pažymint sutinka ar nesutinka su duotuoju teiginiu.

Atlikus respondentų apklausą tyrimo rezultatai bus analizuojami, klasifikuojant juos pagal vadovavimo kompetencijų vystymosi modelyje numatytus veiksnius. Tyrimo duomenys bus pateikti vaizdine medžiaga (lentelėse ir diagramose), kuri bus detaliai aprašoma.



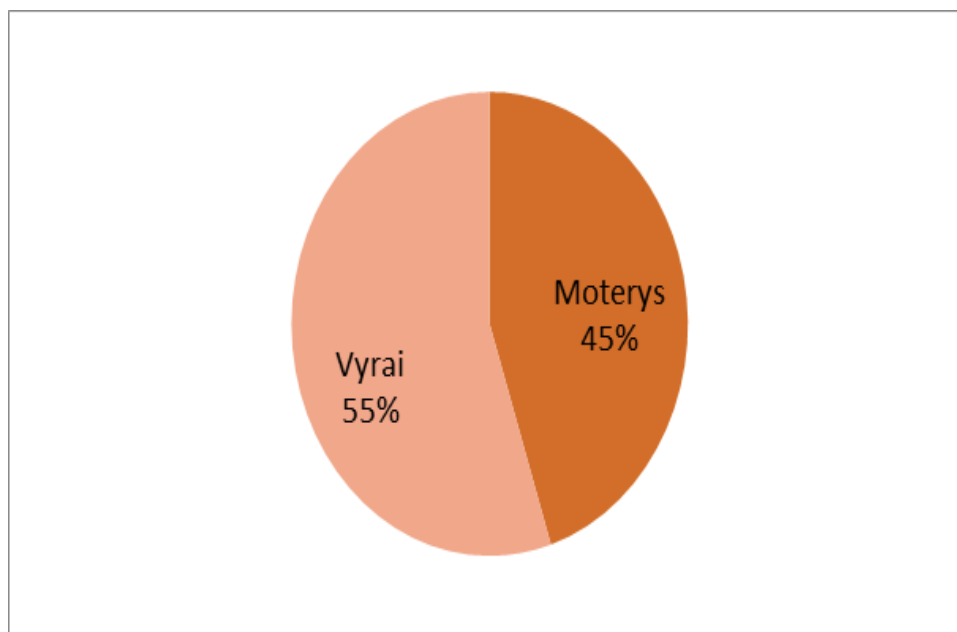
## 4. VADOVAVIMO KOMPETENCIJŲ VYSTYMOŠI DINAMIKOS TYRIMO REZULTATAI

### 4.1. Tyrimo duomenų analizė

#### 4.1.1. Respondentų charakteristika

Atlikus vadovavimo kompetencijų vystymosi dinamikos tyrimą surinkta 120 – ies respondentų nuomonė. Respondentais buvo įvairių įmonių ir padalinių/skyrių vadovai. Respondentams prieš tyrimą buvo paaiškintas tyrimo tikslas, taip pat jie buvo informuoti apie anketinės apklausos pildymo trukmę. Tyrime dalyvavusiems vadovams pažadėta, kad tyrimo analizėje bus naudojami tik apibendrinti duomenys, tai išsaugant duomenų privatumą. Motyvuojant užpildyti, respondentams už dalyvavimą tyrime, buvo pasiūlyta suteikti tyrimo rezultatus. Respondentai šiame tyrime turėjo atsakyti į penkis klausimus, kuriuose nurodė savo lytį, įmonės, kurioje dirba dydį, vadovavimo stažą, taip pat penkiasdešimt tris kompetencijos respondentai įvertino pagal šiuos teiginius: ši kompetencija yra svarbi vadovui, ši kompetencija yra viena iš mano stipriausių, šią kompetenciją aš norėčiau įgyti.

Pirmuoju klausimu respondentų bus pasiteirauta apie lytį. Respondentai lyties atžvilgiu pasiskirstė beveik tolygiai, tyrime dalyvavo 55 procentų vyrų ir 45 procentų moterų (5 pav.). Tuo remiantis galima teigti, kad tyrimo rezultatuose atsispindės abiejų lyčių nuomonė. Tyrimu buvo siekiama lyčių lygybės tarp respondentų, kadangi tyrime vadovo lytis bus analizuojama kaip veiksnys įtakoiantys vadovavimo kompetencijų vystymosi dinamiką.

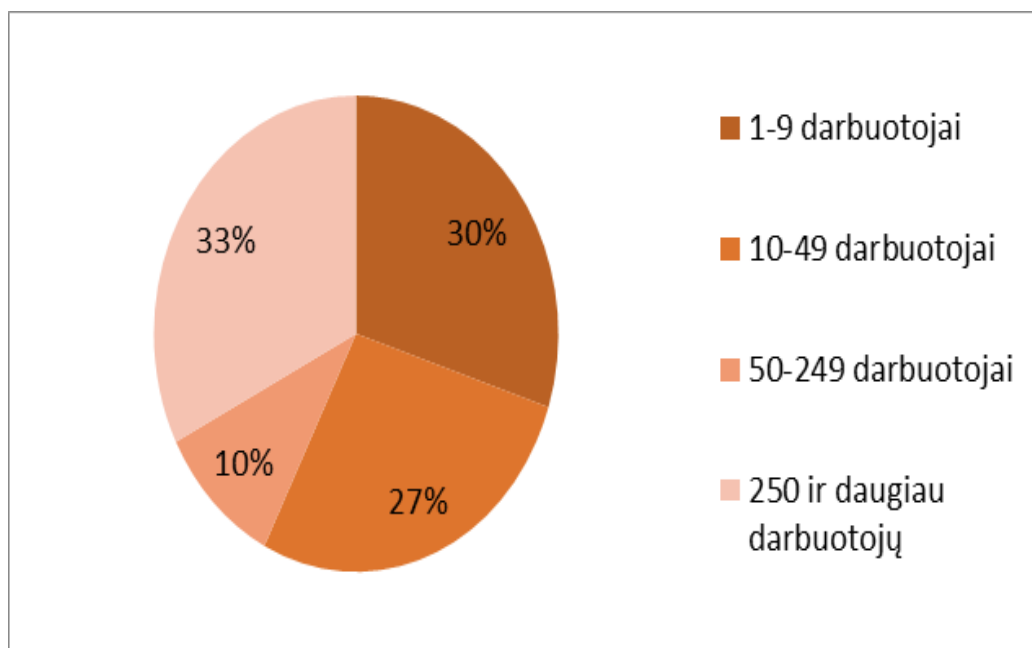


5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Antruoju klausimu respondentų buvo klausiama apie įmonės, kurioje jie dirba dydį. Analizuojant šio klausimo rezultatus, svarbu prisiminti, kad Lietuvoje įmonės klasifikuojamos pagal įmonėje dirbančių darbuotojų skaičių:

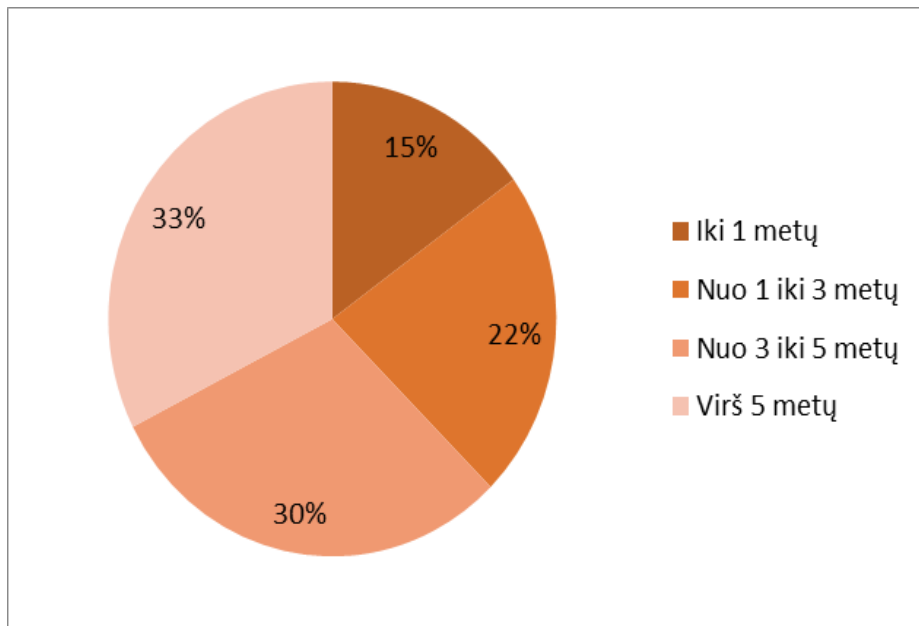
- Mikro įmonė, kaip įmonėje dirba 1-9 darbuotojai;
- Smulki įmonė, kaip įmonėje dirba 10-49 darbuotojai;
- Vidutinė įmonė, kaip įmonėje dirba 50-249 darbuotojai;
- Stambi įmonė, kai įmonėje dirba 250 ir daugiau darbuotojų.

Respondentų skaičius pasiskirstė pakankamai tolygiai (6 pav.). Analizuojant šio klausimo rezultatus nustatyta, kad 30 procentų respondentų dirba mikro įmonėje (1-9 darbuotojai), 27 procentai respondentų smulkioje įmonėje (10-49 darbuotojai), 10 procentų – vidutinėje įmonėje (50-249 darbuotojai) ir didžiausia dalis (33 procentai) respondentų dirba stambioje, daugiau nei 250 darbuotojų turinčioje įmonėje.



**6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įmonės, kurioje dirba, dydį**

Trečiuoju klausimu respondentų buvo prašoma nurodyti savo vadovavimo stažą (7 pav.). Šis indikatorius tyrime bus viena iš pagrindinių dedamųjų, kuri leis atskleisti vadovavimo kompetencijų vystymosi dinamiką. Respondentai pagal vadovavimo darbo stažą pasiskirstė taip: 15 procentų vadovų dalyvavusių apklausoje turi iki vienerių metų vadovavimo patirties, 22 procentai – nuo vienerių iki trijų metų, 30 procentų nuo trijų iki penkių metų ir 33 procentai respondentų turi daugiau nei 5 metų vadovavimo patirties.



**7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vadovaujamos darbo patirties stažą**

Apibendrinant šioje dalyje aprašytą respondentų klasifikaciją, matoma, kad tyrime dalyvavo tokie respondentai:

- Lyties atžvilgiu: 55 procentai vyrų ir 45 procentai moterų.
- Įmonės dydžio atžvilgiu: 30 procentų respondentų dirbančių 1 – 9 darbuotojus turinčioje įmonėje, 27 procentai respondentų 10–49 darbuotojus turinčioje įmonėje, 10 procentų respondentų 50–249 darbuotojus turinčioje įmonėje, 33 procentai respondentų daugiau nei 250 darbuotojų turinčioje įmonėje.
- Vadovavimo stažo atžvilgiu: 15 procentų vadovų turi iki vienerių metų vadovavimo patirties, 22 procentai – nuo vienerių iki trijų metų, 30 procentų nuo trijų iki penkių metų, 33 procentai – daugiau nei 5 metų vadovavimo patirties.

Galime teigti, kad respondentų skaičius klasifikuojat pagal lytį, įmonės dydį ar vadovavimo stažą yra tinkamas tyrimo analizės vykdymui ir rekomendacijų teikimui.

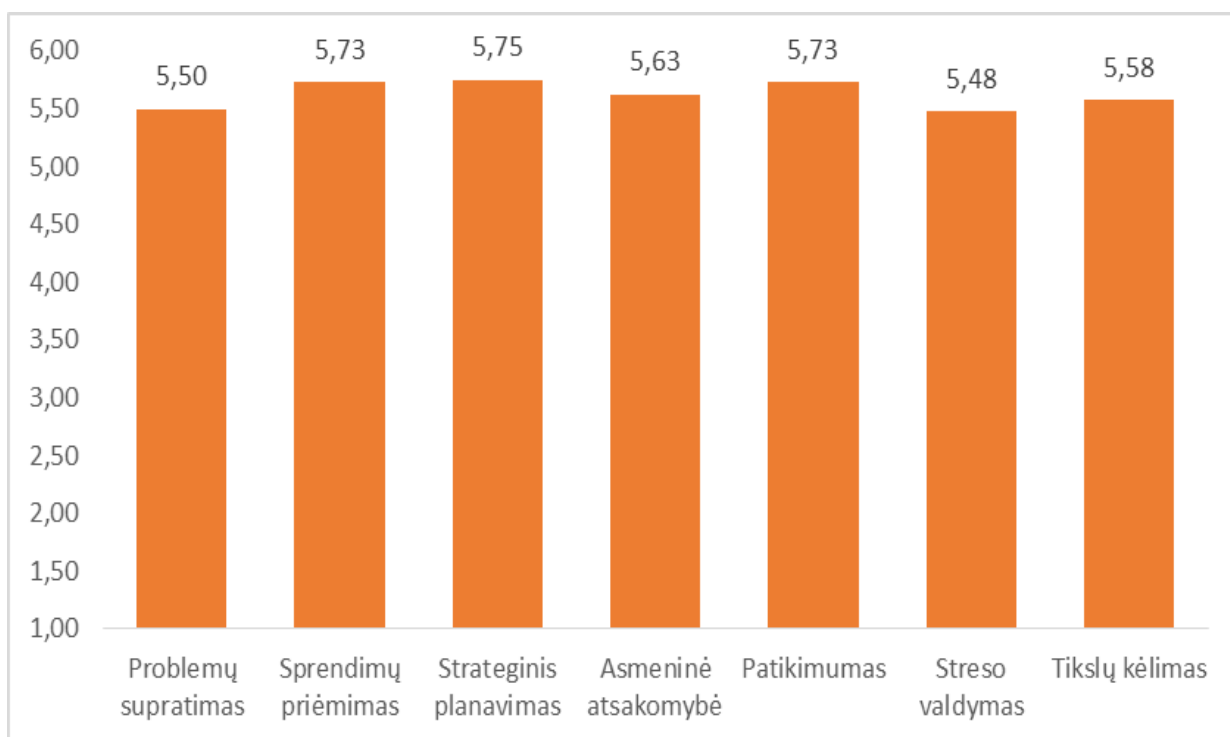
#### **4.1.2. Svarbiausios vadovavimo kompetencijos**

Šiame tyrime respondentai šešių balų skalėje buvo prašomi įvertinti šį teiginį: ši kompetencija yra svarbi vadovui. Respondentams įvertinus penkiasdešimt trijų kompetencijų svarbą buvo pastebėta, kad bendrai visi vadovais tik vos kelias kompetencijos (orientacija į taisykles, užuojauta, skubumas, kategoriškumas) įvertino žemesniu nei keturi balu, tai parodo, kad visos nagrinėjamos kompetencijos yra reikalingos vadovams, tačiau kai kurios iš jų yra svarbesnės už kitas. Nagrinėjant vadovavimo

kompetencijų vystymosi dinamiką, labai svarbu išsiaiškinti kurios vadovavimo kompetencijos yra svarbiausios patiems vadovams. Tyrimo metu išsiaiškinta, kad vadovams yra svarbiausios (įvertintos daugiau nei 5,5 balu iš 6) šios kompetencijos:

- problemų supratimas (5,50);
- sprendimų priėmimas (5,73);
- strateginis planavimas (5,75);
- asmeninė atsakomybė (5,63);
- patikimumas (5,73);
- streso valdymas (5,48);
- tikslų kėlimas (5,58).

Šių kompetencijų svarba pavaizduota 8 pav., kuriame matome, kad į svarbiausių kompetencijų trejetą papuola strateginio planavimo, sprendimų priėmimo ir patikimumo kompetencija.



**8 pav. Svarbiausios vadovavimo kompetencijos**

Remiantis šiomis septyniomis svarbiausiomis vadovavimo kompetencijomis bus nagrinėjama vadovavimo kompetencijų vystymosi dinamika įvertinant lytį, įmonės dydį ir vadovavimo stažą.

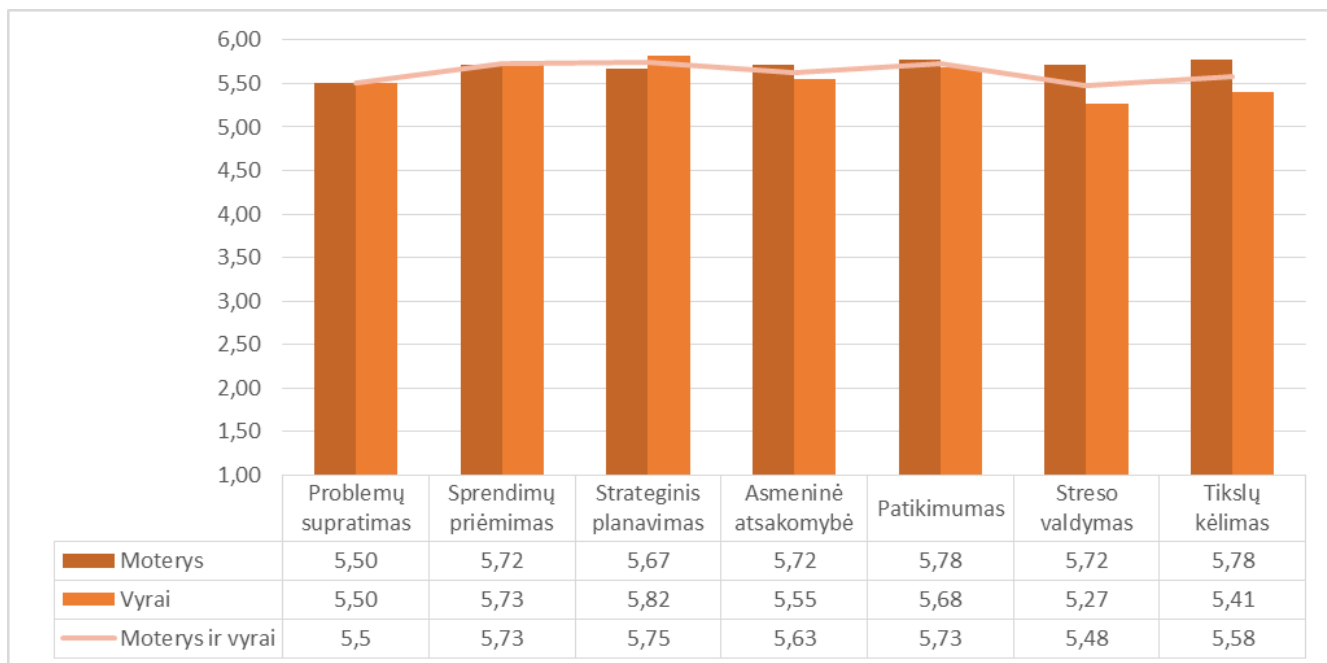
#### **4.1.3. Moterų ir vyrų vadovavimo kompetencijų vystymosi dinamika**

Neretai mokslinėje literatūroje randame diskusijas apie moterų ir vyrų skirtumus. Skirtumai tarp abiejų lyčių atstovų pasireiškia ne tik kasdieniniame gyvenime, tačiau ir darbinėje aplinkoje. Nagrinėjant vadovavimo kompetencijų vystymosi charakteristiką pagal lytį, bus analizuojamos visų septynių svarbiausių vadovavimo kompetencijų sąveika su vadovo lytimi. Šioje dalyje vertinsime vadovavimo kompetencijų vystymosi dinamiką tarp vadovių moterų ir vadovų vyrų. Šiuos skirtumus įtakoja skirtingi požiūriai, prioritetai ir asmeninės savybės. 5 lentelėje pateikiamos lėtai ir greitai besivystančios vadovavimo kompetencijos pagal vadovo lytį. Lentelėje matome, kad moterims vadovėms lėčiausiai vystosi sprendimų priėmimo, strateginio planavimo, streso valdymo ir tikslų kėlimo kompetencijos, panašiai ir su vyriškosios lyties vadovų kompetencijų vystymusi, vienintelis skirtumas – strateginio planavimo kompetencija pas vyrus vystosi greičiau. Tai yra pagrindinis skirtumas, kuris aiškiai matomas tarp vyrų ir moterų vadovų, bendroje kompetencijų vystymosi lentelėje. Vertinant greičiausiai besivystančias kompetencijas, vadovams vyrams be strateginio planavimo kompetencijos taip pat greitai vystosi problemų supratimo, strateginio planavimo ir asmeninė atsakomybės kompetencija.

**8 lentelė. Lėtai ir greitai besivystančios vadovavimo kompetencijos (lyties atžvilgiu)**

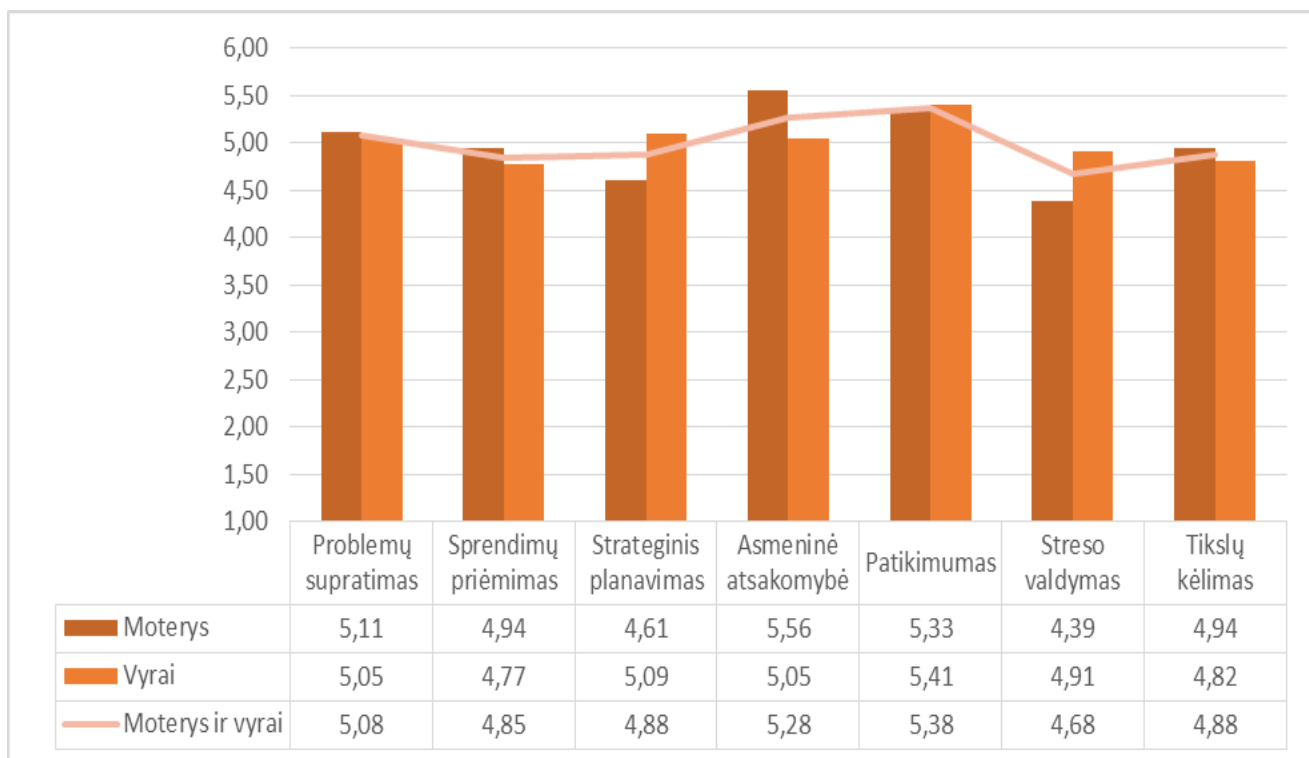
Sprendimų priėmimas Strateginis planavimas Streso valdymas Tikslų kėlimas	Tikslų kėlimas Streso valdymas Sprendimų priėmimas	Problemų supratimas Asmeninė atsakomybė Patikimumas	Problemų supratimas Strateginis planavimas Patikimumas Asmeninė atsakomybė
Moterys	Vyrai	Moterys	Vyrai
Kompetencijos vystosi lėtai		Kompetencijos vystosi greitai	

Nors nemaža dalis mokslininkų išskiria labai daug skirtumų tarp vyrų ir moterų vadovų, tačiau šio magistrinio darbo tyrime atskleidėme panašumų – daugumoje kompetencijų panašus požiūris į kompetencijų svarbą (9 pav.). Tiek moterys, tiek vyrai sutaria, kad problemų supratimas, sprendimų priėmimas, strateginis planavimas, asmeninė atsakomybė ir patikimumas yra vienodai svarbios vadovui kompetencijos. Požiūris ties kompetencijų svarba išsiskiria vertinant streso valdymo ir tikslų kėlimo kompetencijas, šiuo atveju vadovai vyrai jas laiko mažiau svarbesnėmis.



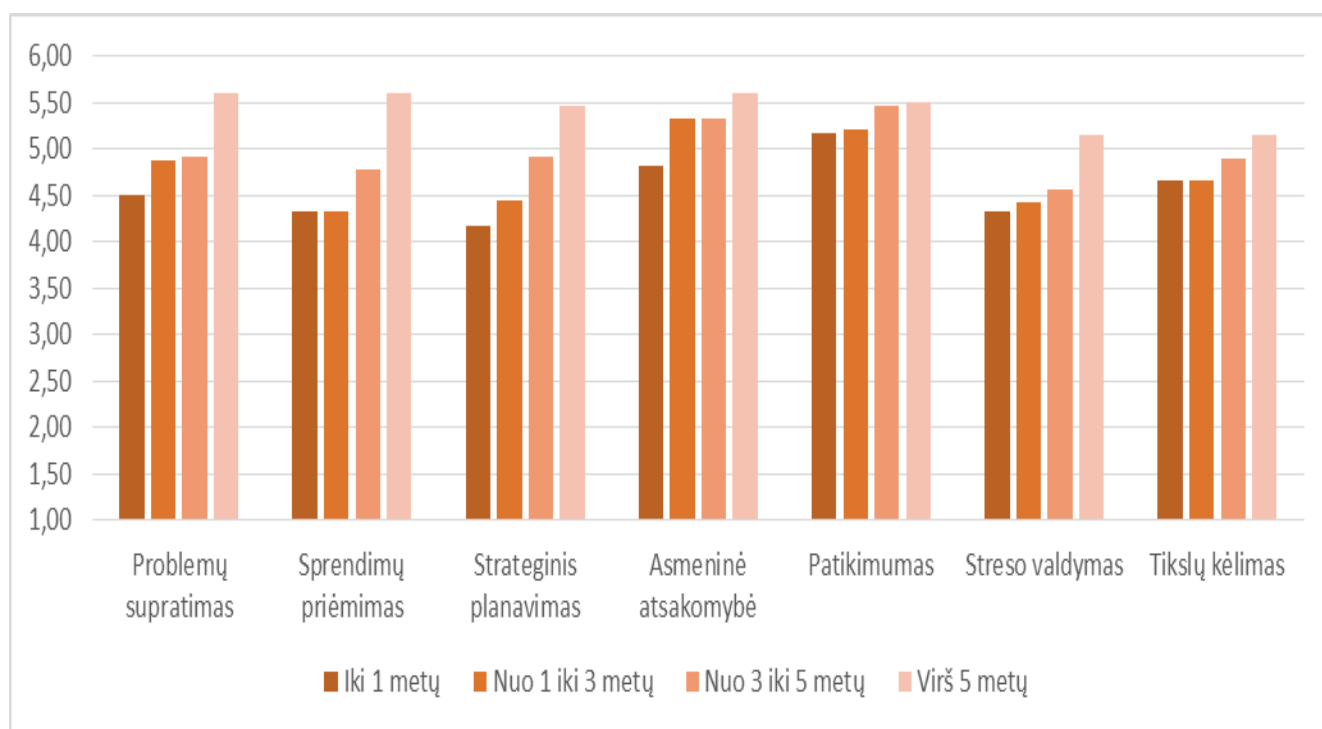
**9 pav. Vadovams svarbiausios vadovavimo kompetencijos (lyties atžvilgiu)**

Vertinant vadovų turimas kompetencijas (10 pav.), taip pat matome keletą ryškių skirtumų. Vadovės moterys ženkliai išsiskiria su asmeninės atsakomybės kompetencijos stiprumu, tačiau nusileidžia vyrams ties tokiomis kompetencijomis kaip strateginis planavimas ir streso valdymas. Bendrai vertinant vadovių moterų kompetencijas, kurios yra stipresnės (nors ir neženkliai) už vadovų vyrų, galime išskirti šias: problemų supratimas, sprendimų priėmimas, asmeninė atsakomybė, tikslų kėlimas.



**10 pav. Vadovų turimos vadovavimo kompetencijos (lyties atžvilgiu)**

Itin reikšmingus skirtumus (11 pav.) matome moterų kompetencijų vystymesi pagal vadovavimo stažą. Reikšmingu skirtumu laikome kompetenciją, kurios vystymosi rodiklis skiriasi 1 balu. Reikšmingai skiriasi problemų supratimo kompetencija, taip pat sprendimų priėmimo ir strateginio planavimo. Asmeninės atsakomybės kompetencija, kuri anksčiau nagrinėtose dalyse išsiskia vertinant su vadovų vyrų kompetencijomis, moterų vadovių vadovavimo kompetencijų vystymosi dinamikos diagramoje parodo, kad ši kompetencija beveik visiškai susiformuoja po pirmųjų vadovavimo metų. Galėtume išskirti ir streso valdymo kompetenciją, kuri greičiau pradeda vystytis tik po penktųjų vadovavimo metų. Panaši tendencija matoma ir problemų supratimo bei sprendimų priėmimo kompetencijos vystymosi dinamikoje. Strateginio planavimo kompetencija tampa ypatingai stipri taip pat tik po penktųjų vadovavimo metų, tačiau jos vystymasis nuo moterų vadovių vadovavimo pradžios yra tolygus. Visiškai priešingą situaciją matome patikimumo kompetencijos vystymosi dinamikoje. Ši kompetencija išlieka beveik tokia pati per visa vadovavimo laikotarpį, nedidelis pokytis matomas įžengus į trečiuosius vadovavimo metus, tačiau ir toliau ši kompetencija vystosi tolygiai. Tikslų kėlimo kompetencija nuo pirmųjų vadovavimo metų iki trečiųjų vystosi tolygiai, nedidelis kompetencijos pastiprėjimas matomas nuo trečiųjų vadovavimo metų.

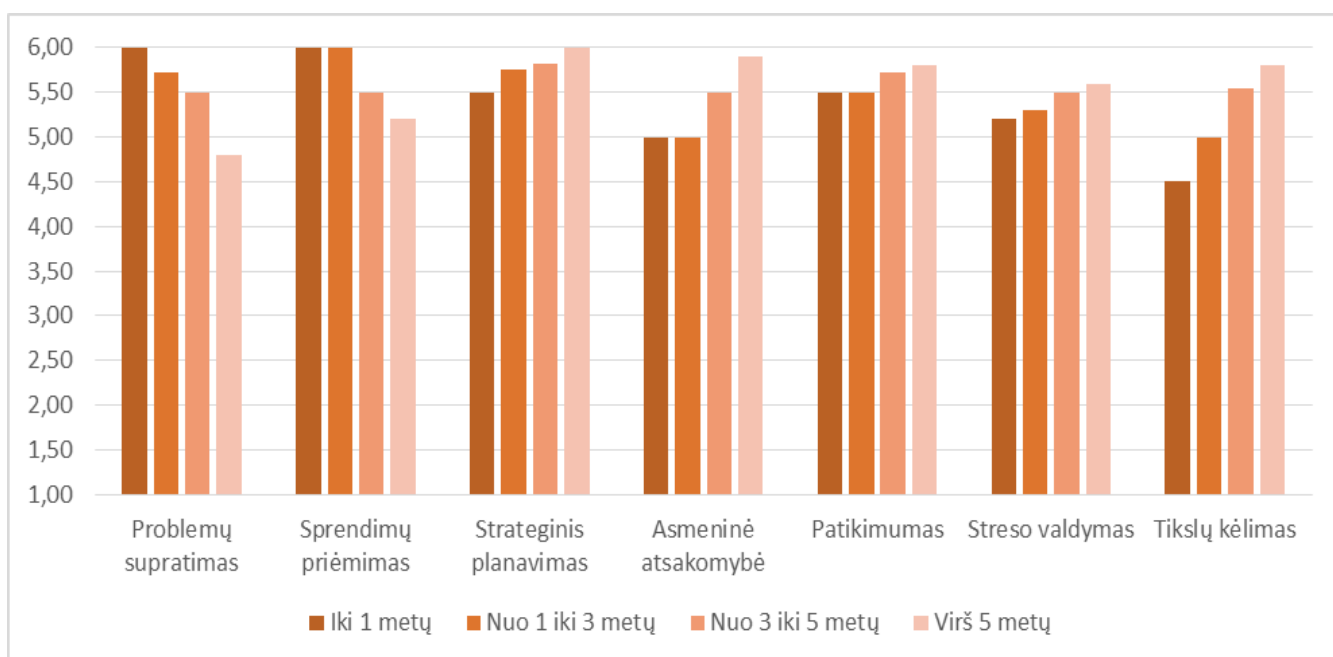


**11 pav. Moterų vadovių vadovavimo kompetencijų vystymosi dinamika**

Vadovų vyrų kompetencijų vystymosi dinamika (12 pav.) atskleidžia visiškai kitokią įvertinimų reikšmingumo pusę. Reikšmingus kompetencijų pasikeitimus matome tokiose kompetencijose kaip problemų supratimas, asmeninė atsakomybė, tikslų kėlimas. Lyginant vadovų

vyrų ir vadovių moterų vadovavimo kompetencijų vystymosi dinamikos rodiklius, matome tendencija, kad moterų vadovavimo kompetencijos didėjant vadovavimo stažui palaipsniui didėja, tuo tarpu vadovų vyrų vadovavimo kompetencijų vystymosi dinamikoje matomas kompetencijų silpnėjimas ties problemų supratimu ir sprendimų priėmimu. Tokie tyrimo rezultatai atveria dar vieną neištirtą kompetencijų lauką: vadovų vyrų kompetencijų vystymosi dinamika ir ją įtakojantys veiksniai.

Problemų supratimo kompetencija, nors kompetencijos stiprumas yra itin didelis, pradedant nuo pirmųjų vadovavimo metų yra tendencingai mažėja. Panašią situaciją matome ir su sprendimų priėmimo kompetencija, tačiau šios kompetencijos prasideda nuo trečiųjų vadovavimo metų. Strateginio planavimo kompetencija, kuri yra išskirtinė greitu vystymusi vadovų vyrų tarpe, nuo pirmųjų vadovavimo metų tendencingai stiprėja ir pasiekus penktuosius vadovavimo metus, visiškai išsivysto. Kalbant apie asmeninės atsakomybės kompetencija, kuri labiau išskiriama kaip moterų vadovių stiprioji kompetencija, vadovų vyrų vadovavimo kompetencijų vystymosi dinamikoje stipriau vystytis pradeda tik nuo trečiųjų vadovavimo metų. Patikimumo kompetencija, kaip ir vadovėms moteris, labai didelio augimo neturi. Panaši tendencija yra ir su streso valdymo kompetencija, augimas yra tačiau jis nėra labai reikšmingas. Tikslų kėlimo kompetencija didėja augant vadovavimo stažui, tai parodo, kad ši kompetencija tendencingai auga savaiminiu būdu.



**12 pav. Vyrų vadovų vadovavimo kompetencijų vystymosi dinamika**

Aptarus vadovavimo kompetencijos vystymosi dinamikos ir vadovo lyties sąveiką, matome, kad vadovų vyrų ir vadovių moterų kompetencijų vystymosi dinamika labai skiriasi. Šios sąveikos analizėje pastabėta, kad:



- Strateginio valdymo kompetencija moterims vadovėms vystosi lėtai, o vadovams vyrams greitai;
- Abiejų lyčių atstovai pritaria, kad svarbiausios kompetencijos vadovui yra problemų supratimas, sprendimų priėmimas, strateginis planavimas, asmeninė atsakomybė ir patikimumas, tačiau vertinat streso valdymo ir tikslų kėlimo kompetencijas, vadovai vyrai, skirtingai nei vadovės moterys, šias kompetencijas išskiria kaip mažiausiai svarbias iš analizuojamų septynių svarbiausių vadovavimo kompetencijų;
- Vadovės moterys ženkliai išsiskiria su asmeninės atsakomybės kompetencijos stiprumu, tačiau nusileidžia vyrams ties tokiomis kompetencijomis kaip strateginis planavimas ir streso valdymas;
- Problemų supratimo, sprendimų priėmimo ir strateginio planavimo kompetencijos vadovėms moterims reikšmingai stiprėja didėjant vadovavimo metams;
- Vadovams vyrams reikšmingai kinta šių kompetencijų stiprumas: problemų supratimas (mažėja), asmeninė atsakomybė (didėja), tikslų kėlimas (didėja).

Vadovavimo kompetencijų vystymosi dinamikos analizė pagal vadovo lytį atskleidė nemažai skirtumų, kurie skiria moteris ir vyrus vadovaujančiose pareigose.

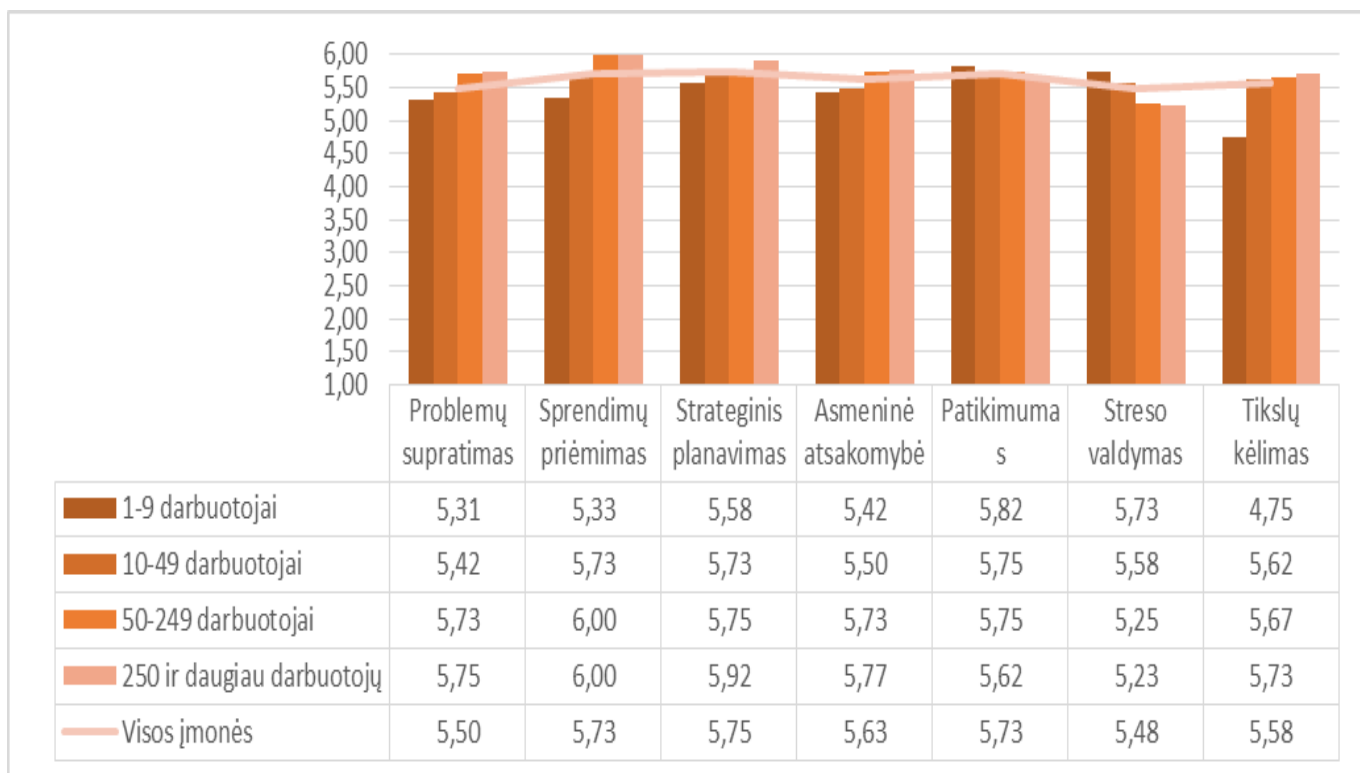
#### **4.1.4. Vadovavimo kompetencijų vystymosi dinamiką, įvertinant įmonės dydį**

Didelę įtaką vadovavimo kompetencijoms turi įmonės, kurioje dirba vadovas, dydis. Šioje tyrimo analizės dalyje nagrinėsime kokią įtaką vadovavimo kompetencijų vystymuisi turi įmonės dydis. 6 lentelėje pateiktos lėtai ir greitai besivystančios kompetencijos pagal įmonės dydį. 1-9 darbuotojus turinčiose įmonėse lėtai vystosi asmeninės atsakomybės kompetencija, tačiau darbuotojams, kurie dirba įmonėse turinčiose 10 ir daugiau darbuotojų ši kompetencija pradeda vystytis greičiau. Tikslų kėlimo kompetencija greičiausiai išsivysto tik didelėse įmonėse, turinčiose daugiau nei 250 darbuotojų. Vertinant kompetencijų vystymąsi pagal įmonės dydį, matome, kad nepriklausomai nuo įmonės dydžio, tokios kompetencijos kaip: strateginis planavimas, bei streso valdymas vystosi lėtai. Prie šių kompetencijų taip pat galėtume priskirti ir sprendimų priėmimą, kadangi ji smulkiose įmonėse (1-9 darbuotojai) vystosi greičiau, o didesnėse įmonėse (10 ir daugiau darbuotojų) šios kompetencijos vystymasis sulėtėja.

**9 lentelė. Vadovavimo kompetencijų vystymosi dinamika pagal įmonės dydį**

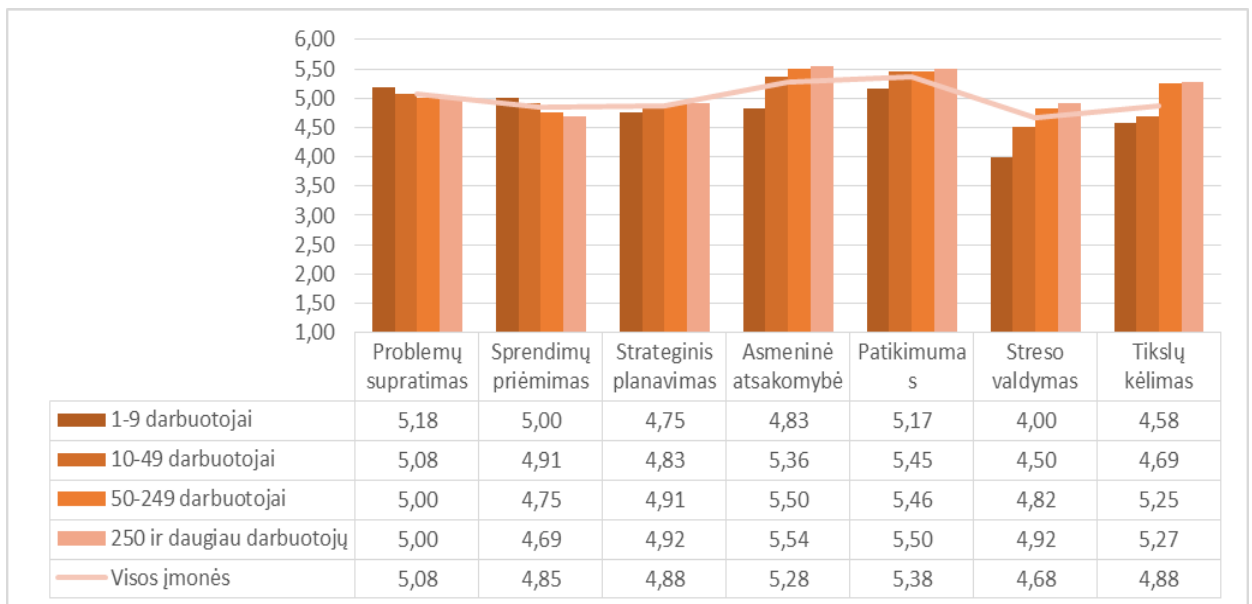
<b>Įmonės dydis</b>	<b>Kompetencijos vystosi lėtai</b>	<b>Kompetencijos vystosi greitai</b>
1-9 darbuotojai	Strateginis planavimas Asmeninė atsakomybė Streso valdymas Tikslų kėlimas	Problemų supratimas Sprendimų priėmimas Patikimumas
10-49 darbuotojai	Sprendimų priėmimas Strateginis planavimas Streso valdymas Tikslų kėlimas	Problemų supratimas Asmeninė atsakomybė Patikimumas
50-249 darbuotojai	Sprendimų priėmimas Strateginis planavimas Streso valdymas Tikslų kėlimas	Problemų supratimas Asmeninė atsakomybė Patikimumas
250 ir daugiau darbuotojų	Sprendimų priėmimas Strateginis planavimas Streso valdymas	Problemų supratimas Asmeninė atsakomybė Patikimumas Tikslų kėlimas

Vertinant vadovų požiūrį į kompetencijų svarbą (13 pav.) taip pat pastebime keletą svarbių aspektų. Tokių kompetencijų kaip problemų supratimas, sprendimų priėmimas, strateginis planavimas, asmeninė atsakomybė ir tikslų kėlimas svarba yra didėjanti, t.y. kuo daugiau įmonėje darbuotojų, tuo svarbiau vadovai vertina šias kompetencijas. Mažėjančią tendenciją, nors ir labai nedidelę, matome prie tokių kompetencijų kaip patikimumas ir streso valdymas. Tokią tendenciją gali įtakoti tai, kad šios kompetencijos yra mažiausiai susijusios su įmonės rezultatyvumu, likusios kompetencijos turi daug stipresnę sąsają su įmonės rezultatais. Vadovams svarbiausių kompetencijų įmonės dydžio atžvilgiu nėra nei vieno reikšmingos tendencijos, kuri vienu balu skirtųsi tarp mažiausiai ir daugiausiai darbuotojų turinčių įmonių. Labiausiai išsiskiria tikslų kėlimo kompetenciją, kadangi 1 – 9 darbuotojus turinčių įmonių ar įmonės padalinių vadovai šią kompetenciją vertina santykinai žemai, tačiau vadovai, kurie dirba įmonėse turinčiose 10 ir daugiau darbuotojų šios kompetencijos svarbą išskiria kaip itin reikšmingą.



**13 pav. Vadovams svarbiausios kompetencijos (įmonės dydžio atžvilgiu)**

Žvelgiant į turimų vadovų kompetencijų tendencijas (14 pav.) ir vertinant jas pagal įmonės dydį, matome, kad problemų supratimo ir sprendimų priėmimo kompetencijos vystosi šiek tiek lėčiau tose įmonėse, kuriose yra daugiau darbuotojų. Tuo tarpu strateginio planavimo, asmeninės atsakomybės, patikimumo, streso valdymo ir tikslų kėlimo kompetencijų stiprumas didėja priklausomai nuo įmonės dydžio, t. y. kuo didesnė įmonė, tuo šios kompetencijos vystosi greičiau. Problemų supratimo ir strateginio planavimo, sprendimų priėmimo kompetencijų turėjimą įmonės dydis įtakoja labai mažai. Tačiau asmeninės atsakomybės, streso valdymo, tikslų kėlimo kompetencijos stiprumas auga priklausomai nuo įmonės dydžio, kuo didesnė įmonė, tuo šios kompetencijos vystosi greičiau.



#### 14 pav. Vadovų turimos kompetencijos (įmonės dydžio atžvilgiu)

Išanalizavus vadovavimo kompetencijų vystymosi dinamiką įmonės dydžio atžvilgiu, pastebima, kad įmonės dydis įtakoja kompetencijų vystymąsi. Galima išskirti kelis pagrindinius šios analizės apibendrinimus:

- asmeninės atsakomybės kompetencija pradeda vystytis greičiau vadovams kurie dirba įmonėse turinčiose 10 ir daugiau darbuotojų;
- tikslų kėlimo kompetencija vadovams greičiausiai išsivysto 250 ir daugiau darbuotojų turinčiose įmonėse;
- vadovų nuomonė apie svarbiausiai vadovavimo kompetencijas, nepriklausomai nuo įmonės dydžio išlieka sąlyginai panaši;
- problemų supratimo ir sprendimų priėmimo kompetencijos didesnėse įmonėse vystosi lėčiau.
- Lyginant vadovų turimas kompetencijas pagal įmonės, kurioje vadovas dirba dydį su bendru rodikliu, matoma, kad asmeninės atsakomybės ir patikimumo kompetencija viršija bendra vidurkį su vadovais, kurie dirba įmonėse turinčiose daugiau nei 10 darbuotojų. Streso valdymo ir tikslų kėlimo kompetencijos bendra vidurkį viršija tik su vadovais, kurie dirba daugiau nei 50 darbuotojų turinčiose įmonėse.

Nors svarbumą vadovai nepriklausomai nuo įmonės vertino ganėtinai panašiai, tačiau kompetencijų vystymosi dinamikoje pagal įmonės dydį randama reikšmingai skirtumų.

#### 4.1.5. Vadovavimo kompetencijų vystymosi dinamikos ir vadovavimo stažo sąsajos

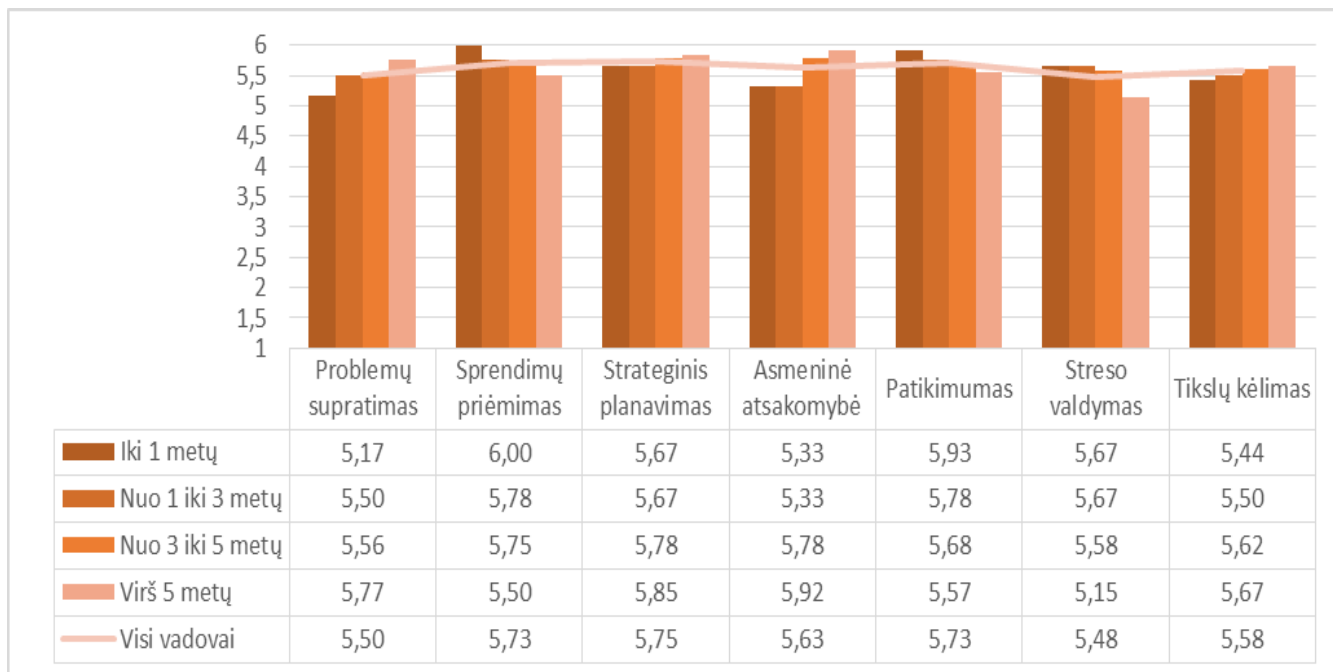
Paskutinis veiksnys įtakojantis vadovavimo kompetencijų vystymąsi yra vadovo vadovavimo stažas (7 lentelė). Analizuojant pokyčius tarp skirtingą vadovavimo stažą turinčių vadovų, matome, kad vadovai, kurių vadovavimo stažas nesiekia penkių metų turi puikiai išvystytas tokias kompetencijas kaip asmeninė atsakomybė ir patikimumas. Tačiau problemų supratimo, sprendimų priėmimo, strateginio planavimo, streso valdymo ir tikslų kėlimo kompetencijos vadovams neturintiems 5 metų stažo vystosi lėčiau. Vadovų pasiekusių 5 metų vadovavimo stažą visos vadovams svarbiausios kompetencijos vystosi greitai.

**10 Lentelė. Vadovavimo kompetencijų vystymosi dinamika pagal vadovavimo stažą**

<b>Vadovavimo stažas</b>	<b>Kompetencijos vystosi lėtai</b>	<b>Kompetencijos vystosi greitai</b>
Iki 1 metų	Problemų supratimas Sprendimų priėmimas Strateginis planavimas Streso valdymas Tikslų kėlimas	Asmeninė atsakomybė Patikimumas
Nuo 1 iki 3 metų	Problemų supratimas Sprendimų priėmimas Strateginis planavimas Streso valdymas Tikslų kėlimas	Asmeninė atsakomybė Patikimumas
Nuo 3 iki 5 metų	Problemų supratimas Sprendimų priėmimas Strateginis planavimas Streso valdymas Tikslų kėlimas	Asmeninė atsakomybė Patikimumas
Virš 5 metų	-	Problemų supratimas Sprendimų priėmimas Strateginis planavimas Asmeninė atsakomybė Patikimumas Streso valdymas Tikslų kėlimas

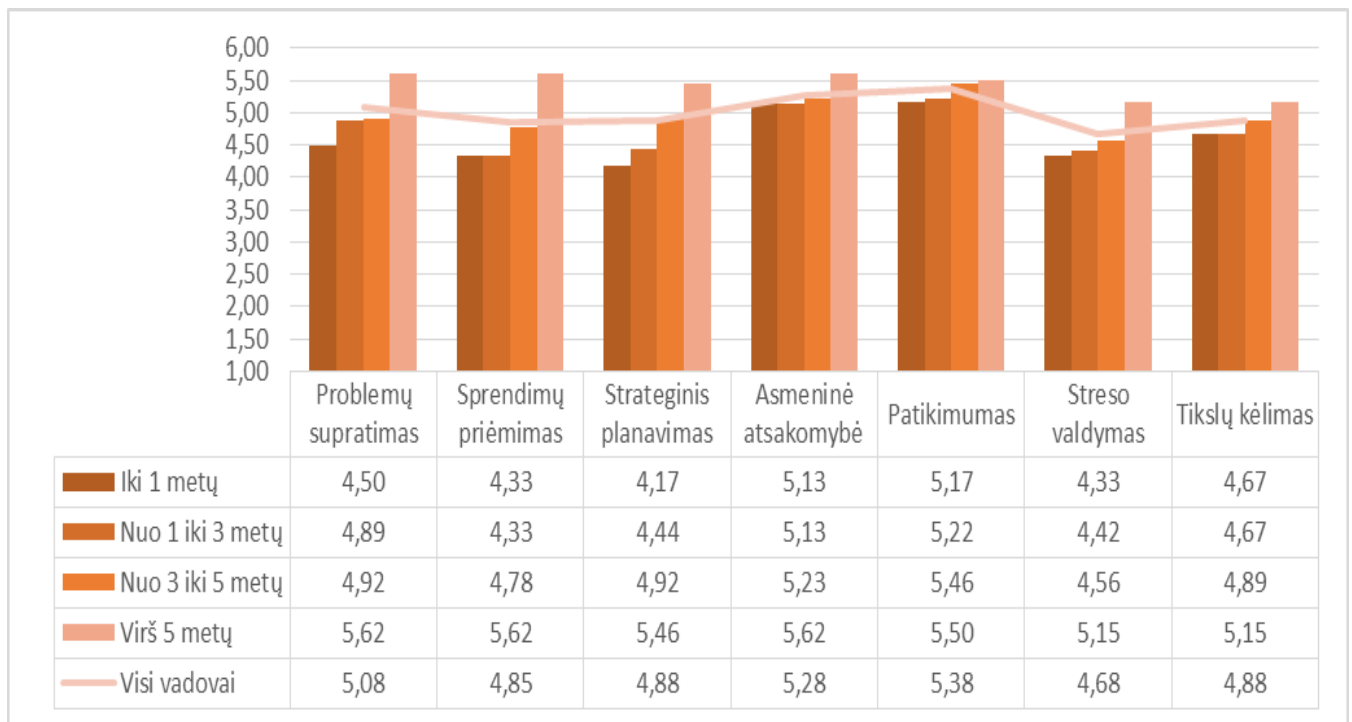
Svarbiausių vadovavimo kompetencijų vertinime (15 pav.) pagal vadovavimo stažą reikšmingo skirtumo nepastebime, tačiau nedidelės tendencijos tarp kompetencijų svarbos rodiklio didėjimo ir mažėjimo yra. Vadovai didėjant vadovaujamos patirties stažui vis svarbesnėmis laiko šias kompetencijas: problemų supratimas, strateginis planavimas, asmeninė atsakomybė ir tikslų kėlimas. Sprendimų priėmimo, streso valdymo ir patikimumo svarba augant vadovavimo stažui mažėja. Galima

išskirti sprendimų priėmimo ir patikimumo kompetencijas, kurios pirmaisiais vadovavimo metais vadovų yra vertinamas kaip ypatingai svarbios vadovui kompetencijos. Praėjus penktiesiems vadovavimo metams, vadovai itin svarbiomis kompetencijomis laiko problemų supratimą, strateginį planavimą bei asmeninę atsakomybę. Nors pastaroji kompetencija iki trečiųjų vadovavimo metų nebuvo priskiriama prie ypatingai svarbių kompetencijų.



### 15 pav. Vadovams svarbiausios kompetencijos (vadovavimo stažo atžvilgiu)

Nors vertinime pagal vadovams svarbiausias kompetencijas reikšmingų skirtumų nebuvo, tačiau nemažai reikšmingų skirtumų rasime vadovų turimų kompetencijų vystymosi dinamikos apžvalgoje (16 pav.). Itin didelis skirtumas tarp vadovų turinčių iki vienerių metų vadovavimo stažą ir vadovų turinčių daugiau nei penkerius metus vadovavimo stažą matomas ties problemų supratimo, sprendimų priėmimo ir strateginio planavimo kompetencijomis. Šios kompetencijos stipriausiai išsivysto vadovams turintiems virš penkerių metų patirtį. Problemų supratimo kompetencijos vystymosi dinamikoje matome, kad iki 5 vadovavimo metų ši kompetencija vystosi gana lėtai, tačiau peržengus penktuosius vadovavimo metus ši kompetencija ypatingai sustiprėja. Panaši tendencija matoma ir sprendimų priėmimo bei streso valdymo kompetencijų vystymosi dinamikoje. Strateginio planavimo kompetencija vystosi palaipsniui, kiekvienais vadovavimo metais ji vis stiprėja. Asmeninės atsakomybės bei tikslų kėlimo kompetencijos iki 3 vadovavimo metų vystosi tolygiai ir tik po penktųjų vadovavimo metų matomas nedidelis pasikeitimas kompetencijos augime.



**16 pav. Vadovų turimos kompetencijos (vadovavimo stažo atžvilgiu)**

Apibendrinus vadovavimo kompetencijų vystymosi dinamikos ir vadovo vadovavimo stažo sąsajas, nustatyta, kad vadovavimo stažas įtakoja vadovavimo kompetencijų vystymąsi. Apibendrinant skyriaus analizę, galima išskirti keletą punktų:

- asmeninė atsakomybė ir patikimumas vadovams nepriklausomai nuo darbo stažo išsivysto greitai;
- problemų supratimo, sprendimų priėmimo, strateginio planavimo, streso valdymo ir tikslų kėlimo kompetencijos vystosi lėtai iki penktųjų vadovavimo metų;
- didėjant vadovaujamos patirties stažui vadovai vis svarbesnėmis laiko šias kompetencijas: problemų supratimas, strateginis planavimas, asmeninė atsakomybė ir tikslų kėlimas;
- vertinant vadovų turimas kompetencijas, reikšmingai skiriasi šios: problemų supratimo, sprendimų priėmimo ir strateginio planavimo;
- Lyginant vadovų kompetencijas su bendru rodikliu, matoma, kad vadovų turinčių virš penkerių metų stažą, visų kompetencijų stiprumas viršija bendrą rodiklį.
- Lyginant vadovų kompetencijas su bendru rodikliu, matoma, kad vadovų, kurių vadovavimo stažas nesiekia vienerių metų visų kompetencijų, išskyrus asmeninės atsakomybės rodiklis yra žemesnis už bendrą visų vadovų rodiklį.

## 4.2. Vadovavimo kompetencijų vystymosi dinamikos apibendrinimas

Apibendrinant visus tyrimo duomenis, matome, kad kiekvienas veiksnys (lytis, įmonės dydis, vadovavimo stažas) skirtingai veikia vadovavimo kompetencijų vystymąsi. 8 lentelėje apibendrintos lėtai ir greitai besivystančios kompetencijos pagal veiksnius. Iš bendrų tendencijų matome, kad lėtai vystosi tikslų kėlimo, problemų supratimo, strateginio planavimo, sprendimų priėmimo ir streso valdymo kompetencijos. Asmeninės atsakomybės ir patikimumo kompetencijos, kurios Tetto (2000) modelyje priskirtos prie organizacinio tapatumo bloko išskiriamos kaip greičiausiai besivystančios. Tačiau tokios išvados negalime pritaikyti visiškai visiems vadovams, reikėtų atsižvelgti į analizuotus veiksnius, kadangi pavyzdžiui vadovai, kurių vadovavimo stažas didesnis nei penkeri metai turi puikiai išvystytas visas kompetencijas, todėl jų ugdymas nėra reikalingas.

**11 lentelė. Vadovavimo kompetencijų vystymosi dinamikos apibendrinimas**

<b>Veiksniai, įtakoiantys vadovavimo kompetencijų vystymąsi</b>	<b>Kompetencijos vystosi lėtai</b>	<b>Kompetencijos vystosi greitai</b>
Vadovo lytis	Tikslų kėlimas Problemų supratimas	Asmeninė atsakomybė Patikimumas
Įmonės dydis	Strateginis planavimas Streso valdymas Tikslų kėlimas Sprendimų priėmimas	Problemų supratimas Asmeninė atsakomybė Patikimumas
Vadovavimo stažas	Problemų supratimas Sprendimų priėmimas Strateginis planavimas Streso valdymas Tikslų kėlimas	Asmeninė atsakomybė Patikimumas

Šiame tyrime vadovų taip pat buvo klausiama apie norimas ugdyti kompetencijas (9 lentelė). Vadovai turėjo 6 balų skalėje įvertinti teiginį: šią kompetenciją aš norėčiau išsiugdyti. Atlikus duomenų analizę, buvo nustatyta, kad vadovai bendru sutarimu nusprendė, kad svarbiausia kompetencija, kurios ugdymo jiems reikėtų yra strateginis planavimas, toliau seka kitos ne ką mažiau svarbios sprendimų priėmimo, tikslų kėlimo, problemų supratimo ir streso valdymo kompetencijos. Mažiausiai svarbias ugdymo požiūriu, vadovai nurodė asmeninės atsakomybės ir patikimumo kompetencijas, tai tikriausiai įtakojo, kad dauguma vadovų šias kompetencijas jau turi įgiję ir poreikio jų ugdymui nemato. 12 lentelėje pateiktos ir kitos vadovų nuomone reikalingos ugdyti kompetencijas,



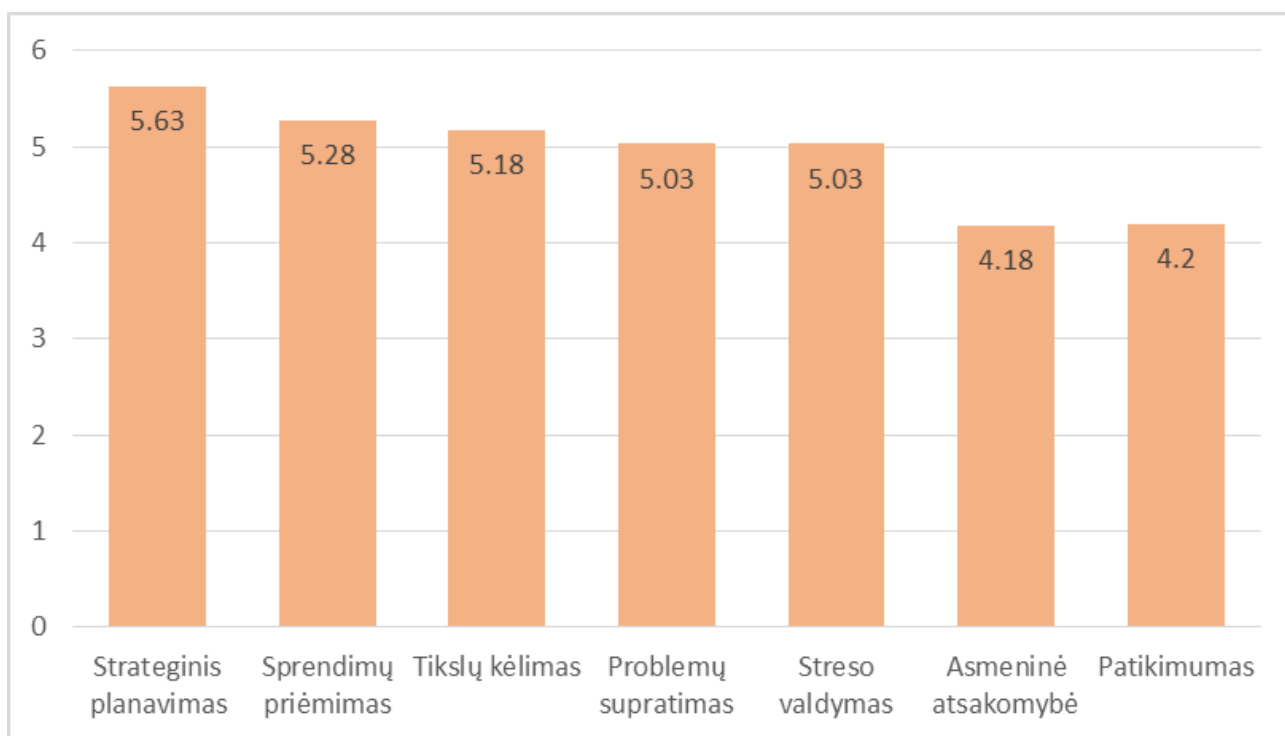
vienos iš svarbiausių ugdymo prasme vadovams pasirodė šios: vadovavimas, vieši pristatymai, sprendimų delegavimas, komandos būrimas, verbalinė komunikacija, tikslų nustatymas, kūrybinis mąstymas, savęs ugdymas, rašytinė komunikacija, rezultatyvumas ir kt.

**12 lentelė. Vadovavimo kompetencijų ugdymo poreikis vadovų požiūriu**

<b>Kompetencijos pavadinimas</b>	<b>Kompetencijos įvertinimas</b>
<i><u>Strateginis planavimas</u></i>	<u>5,63</u>
Vadovavimas	5,43
Vieši pristatymai	5,40
<i><u>Sprendimų priėmimas</u></i>	<u>5,28</u>
Sprendimų delegavimas	5,28
Komandos būrimas	5,23
Verbalinė komunikacija	5,23
Tikslų nustatymas	5,20
Kūrybinis mąstymas	5,20
<i><u>Tikslų kėlimas</u></i>	<u>5,18</u>
Savęs ugdymas	5,15
Rašytinė komunikacija	5,10
Rezultatyvumas	5,05
<i><u>Problemy supratimas</u></i>	<u>5,03</u>
<i><u>Streso valdymas</u></i>	<u>5,03</u>
Koordinavimas	5,00
Motyvacija įtikinimu	5,00
Profesionalumas	5,00
<i><u>Asmeninė atsakomybė</u></i>	<u>4,18</u>
<i><u>Patikimumas</u></i>	<u>4,20</u>

17 pav. pavaizduota vadovams svarbiausių kompetencijų poreikio diagrama. Diagramoje matome, kad asmeninė atsakomybė įvertinta, kaip mažiausiai reikalinga mokymų klausimų. Tokius šios kompetencijos rodiklius galėjo įtakoti aukštas šios kompetencijos stiprumas vadovų tarpe. Šios kompetencijos atžvilgiu vadovai poreikio ugdymui tikriausiai nemato dėl to, kad ši kompetencija jau ir

taip yra gerai išsivysčiusi. Tuo tarpu strateginio planavimo kompetencija įvertinta, kaip viena svarbiausių ugdymo ir mokymo klausimų, šios kompetencijos pirmavimą šioje darbo dalyje galėjo nulemti tyrimo metu nustatyta didelė šios kompetencijos svarba ir salyginai lėtas jos vystymasis. Strateginio planavimo kompetencija, kaip ir parodė visas šio magistrinio darbo tyrimas yra viena išskirtiniausių kompetencijų, kadangi ji vystosi ganėtinai lėtai, tačiau jos svarbumas ir ugdymo poreikis yra vienas aukščiausių. Sprendimų priėmimo ir tikslų kėlimo kompetencijos taip pat tyrime buvo išskirtos kaip itin svarbios ir neretais atvejais trūkstamos kompetencijos, kurios tarp norimų ugdyti kompetencijų seka iškart po strateginio planavimo, todėl galima teigti, kad šių kompetencijų ugdymas vadovams yra taip pat svarbus. Toliau sekanti problemų supratimo ir streso valdymo kompetencija taip pat turi salyginai aukštą ugdymo poreikį, kuris atitinkamai išsivystė pagal vadovų silpniausias kompetencijas.



**17 pav. Vadovams svarbiausių kompetencijų ugdymo poreikis**

Apibendrinus visą atlikto tyrimo analizę, galime teigti, kad tyrimo rezultatai yra reikšmingi. Ištirta sąsaja tarp:

- vadovavimo kompetencijų vystymosi ir vadovo lyties;
- vadovavimo kompetencijų vystymosi ir įmonės, kurioje dirba vadovas, dydžio;
- vadovavimo kompetencijų vystymosi ir vadovo vadovavimo stažo.

Šių veiksnių analizė atskleidė įvairias tendencijas siejančias ir skiriančias įvairius vadovus. Vieni veiksniai įtakoja tam tikrų vadovavimo kompetencijų lėtą vystymąsi, kiti veiksniai įtakoja greitą kompetencijų vystymąsi. Taip pat rastos sąsajos tarp vadovų kompetencijų svarbos supratimo ir noro ugdyti tam tikras kompetencijas.

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Atlikus vadovavimo kompetencijų vystymosi teorinių sprendimų apžvalgą, padarytos tokios išvados:

1. Apibendrinus vadovavimo kompetencijų modelius nustatyta, kad nagrinėti modeliai yra gana skirtingi savo silpnosiomis ir stipriosiomis savybėmis:
  - Autoriaus Boyatzio (1982) vadovavimo kompetencijų modelio kompetencijos orientuotas tik į vadovą kaip į asmenybę;
  - McCredie ir kt. (2000) Modelis pasižymi mažu kompetencijų blokų ir bloke esančių kompetencijų skaičiumi, šiame modelyje neaiškiai pateikti kompetencijų terminai;
  - Tetto (2000) modelis turi didžiausią blokų ir blokuose esančių kompetencijų skaičių, taip pat detaliau išanalizavus modelių kompetencijų tarpusavio sąveikos, pastebėta, kad neretai Tetto (2000) kelias kompetencijas atitinka viena kito modelio kompetencija.
2. Apibendrinus veiksniais, darančiais įtaką vadovavimo kompetencijos vystymosi dinamikai, galime teigti, kad visi nagrinėti veiksniai įtakoja vadovavimo kompetencijas:
  - Lyties atžvilgiu: Vadovės moterys yra labiau empatiškos, jos linkusios sukurti teigiamą atmosferą komandos viduje, tačiau jos taip pat puikiai kaip ir vyrai susitvarko su savo užduotimis. Vyrai vadovaujančiose pozicijose dažniau linkę savo rezultatus pasiekti savo autoriteto dėka, jie yra racionalesni, kitaip nei moterys mėgstantys konkurenciją.
  - Įmonės dydžio atžvilgiu: Mažų ir stambių įmonių viduje skiriasi vadovui keliami reikalavimai. Mažesnėse įmonėse vadovas dažnai būna atsakingas už kelias sritis, didelėse dažniausiai tik už vieną. Taip pat dirbant skirtingo dydžio įmonėse skiriasi pavaldžių darbuotojų skaičius ir organizacijos valdymas ir organizacinė kultūra, kuri taip pat įtakoja vadovo elgesį ir kompetencijų vystymosi dinamiką.
  - Vadovavimo stažo atžvilgiu: stažas bei patirtis turi įtakos vadovavimo kompetencijos vystymuisi. Didėjant vadovavimo patirčiai ne tik vystosi tam tikros vadovavimo kompetencijas bet ir keičiasi vadovų požiūris į kompetencijų svarbą.
3. Parengtas vadovavimo kompetencijų vystymosi modelis sudarytas iš aštuonių kompetencijų blokų ir veiksnių (vadovo lytis, įmonės, kurioje dirba vadovas, dydis, vadovavimo stažas kurie parodo sąveiką su kompetencijų vystymusi. Modelio pagrindinis tikslas atvaizduoti būsimo tyrimo esmės struktūrą.

Ištirus vadovavimo kompetencijų vystymosi dinamiką, galime teigti, kad:

1. Ištirus vadovavimo kompetencijų svarbą, nustatyta, kad svarbiausios vadovavimo kompetencijos, vadovų nuomone, yra: sprendimų priėmimas, patikimumas, strateginis planavimas, asmeninė atsakomybė, tikslų kėlimas, streso valdymas, problemų supratimas.
2. Ištirus vadovavimo kompetencijų vystymosi dinamiką žvelgiant iš lyties pusės nustatyta, kad:
  - Moterų ir vyrų vadovų kompetencijų vystymesi išsiskiria strateginio planavimo kompetencija, kuri vadovams vyrams vystosi labai greitai, o vadovėms moterims – lėtai.
  - Vadovų vyrų kompetencijų vystymosi dinamikoje nustatytas kompetencijų problemų supratimas ir sprendimų priėmimas, silpnėjimas. Tokie tyrimo rezultatai atveria dar vieną neištirtą kompetencijų lauką: vadovų vyrų kompetencijų vystymosi dinamika ir ją įtakojančios veiksniai.
  - Asmeninės atsakomybės kompetencija pradeda greičiau vystytis vadovams, kurie dirba įmonėse turinčiose daugiau nei 10 darbuotojų.
  - Tikslų kėlimo kompetencija greičiausiai išsivysto vadovams, kurie dirba stambiose įmonėse, turinčiose daugiau nei 250 darbuotojų.
3. Ištirus vadovavimo kompetencijų vystymosi dinamiką, įvertinant įmonės dydį, nustatyta, kad:
  - Strateginio planavimo, asmeninės atsakomybės, patikimumo, streso valdymo ir tikslų kėlimo kompetencijų stiprumas didėja priklausomai nuo įmonės dydžio (kuo didesnė įmonė, tuo šios kompetencijos vystosi greičiau).
  - Tikslų kėlimo kompetencija vadovams greičiausiai išsivysto 250 ir daugiau darbuotojų turinčiose įmonėse.
  - asmeninės atsakomybės kompetencija pradeda vystytis greičiau vadovams kurie dirba įmonėse turinčiose 10 ir daugiau darbuotojų;
4. Ištirus vadovavimo kompetencijų vystymosi dinamikos ir vadovavimo stažo sąsajas, pastebėta, kad:
  - Didėjant vadovaujamos patirties stažui vis svarbesnėmis laikomos šios kompetencijas: problemų supratimas, strateginis planavimas, asmeninė atsakomybė ir tikslų kėlimas. Sprendimų priėmimo, streso valdymo ir patikimumo svarba augant vadovavimo stažui mažėja.
  - Problemų supratimo, sprendimų priėmimo ir strateginio planavimo kompetencijos greičiausiai vystosi vadovams turintiems daugiau nei penkerių metų stažą.
  - Lėčiausiai vystosi tikslų kėlimo, problemų supratimo, strateginio planavimo, sprendimų priėmimo ir streso valdymo kompetencijos, greičiausiai – patikimumas ir asmeninė atsakomybė.

- Remiantis šio magistrinio darbo išvadomis, galime teikti šias rekomendacijas: investuojant į vadovų, turinčių iki penkerių metų vadovavimo stažą, kompetencijų ugdymą, rekomenduojama atsižvelgti į šių kompetencijų ugdymą: tikslų kėlimas, problemų supratimas, strateginis planavimas, sprendimų priėmimas ir streso valdymas. Šios vadovavimo kompetencijos tyrimo metu nustatytos kaip lėčiausiai besivystančios, patys vadovai taip pat išsakė šių kompetencijų ugdymo poreikį.

## LITERATŪRA

1. Adamonienė, R., & Ruibytė, L. (2010). Vadovų kompetencijų ugdymo sistemos formavimo kryptys. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 5(24), 6-14.
2. Adamonienė, R., & Šilingienė, V. (2006). Consulting outsourcing in agriculture. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development: transactions of the international scientific conference*, 5-7.
3. Anakwe, U. P., & Greenhaus, J. H. (2000). Prior work experience and socialization experiences of college graduates. *International Journal of Manpower*, 21(2), 95-111.
4. Anužienė, B. (2005). Kompetencija kaip profesinės didaktikos sąvoka. *Tiltai*, 28, 19-30.
5. Archer, D., & Cameron, A. (2009). Collaborative leadership: How to succeed in an interconnected world. *London: Routledge*.
6. Armstrong, M., & Stephens, T. (2008). Management a leadership. *Praha: Grada*.
7. Boyatzis, R. E. (1982). The competence manager. *New York: John Wiley and Sons Inc.*
8. Bubnys R. & Ruškus J. (2005). Vadovavimas organizacijoje lytiškumo aspektu. *Socialiniai tyrimai / Social Research. 1 (5)*, 52-60.
9. Cannella, A. A., Park, J. H., & Lee, H. U. (2008). Top management team functional background diversity and firm performance: Examining the roles of team member colocation and environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 51(4), 768-784.
10. Chan, D., & Schmitt, N. (2000). Interindividual differences in intraindividual changes in proactivity during organizational entry: a latent growth modeling approach to understanding newcomer adaptation. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 190.
11. Chen, H. M., & Chang, W. Y. (2010). The essence of the competence concept: Adopting an organization's sustained competitive advantage viewpoint. *Journal of Management & Organization*, 16(05), 677-699.
12. Chmiel N. (2005). Darbo ir organizacinė psichologija. *Vilnius: Poligrafija ir informatika*
13. Čiutienė, R., & Šarkiūnaitė, I. (2004). Darbuotojų kompetencija–organizacijos konkurencingumą lemiantis veiksnys. *Ekonomika*, 67(2), 21.
14. DeRue, D. S., Barnes, C. M., & Morgeson, F. P. (2010). Understanding the motivational contingencies of team leadership. *Small Group Research*, 41(5), 621-651.
15. Drucker, P. (1992). The society of organizations. *Harvard business review*, 95-104.
16. Dulewicz V. (1991). Assessment centers as a route to competence, *Personnel Management*, November, 56–59.

17. Fidler B. (2006). Strateginis mokyklos plėtros valdymas. Vadovavimas mokyklos tobulinimo strategijai. *Vilnius: Žara*.
18. Fiedler, F. E., & Chemers, M. M. (1974). Leadership and effective management. *Glenview, IL: Scott, Foresman*.
19. Grebliauskienė, B., & Večkienė, N. (2004). Komunikacinė kompetencija. Komunikabilumo ugdymas. *Vilnius: Žara*
20. Hanbury, G. L., Sapat, A., & Washington, C. W. (2004). Know yourself and take charge of your own destiny: The “fit model” of leadership. *Public Administration Review*, 64(5), 566-576.
21. Heffernan, M. M., & Flood, P. C. (2000). An exploration of the relationships between the adoption of managerial competencies, organisational characteristics, human resource sophistication and performance in Irish organisations. *Journal of European Industrial Training*, 24(2/3/4), 128-136.
22. Ivanovic, A., & Collin, P. (Eds.). (2015). *Dictionary of Human Resources and Personnel Management: Over 6,000 terms clearly defined*. Bloomsbury Publishing.
23. Yahya. H. A. T., Elsayed K. A. (2012). The Influence of the Factors of Managerial Competencies among SMEs in Selangor, Malaysia A Preliminary Study of Human Resources. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, No. 6(13), p. 123-134.
24. Yousef, D. A. (1998). Correlates of perceived leadership style in a culturally mixed environment. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(5), 275-284.
25. Yukl, G. (2002). Leadership in Organization. 5th ed. *Prentice Hall*.
26. Yukl, G. A., & Becker, W. S. (2006). Effective empowerment in organizations. *Organization Management Journal*, 3(3), 210-231.
27. Jucevičienė, P., & Lepaitė, D. (2000). Kompetencijos sampratos erdvė. *Socialiniai mokslai*, 1(22), 44-50.
28. Kelly, A. (2005). Praxes of school and commercial management: informing and reforming a typology from field research. *International Journal of Leadership in Education*, 8(3), 237-251.
29. Landström, H. (2008). Entrepreneurship research: A missing link in our understanding of the knowledge economy. *Journal of Intellectual Capital*, 9(2), 301-322.
30. Laužackas, R. (2008). Kompetencijomis grindžiamų mokymo/studijų programų kūrimas ir vertinimas. *Monografija. Kaunas: VDU*.
31. Laužackas, R., Stasiūnaitienė, E., & Teresevičienė, M. (2005). Kompetencijų vertinimas neformaliajame ir savaiminiame mokymesi. *Kaunas: VDU leidykla*.
32. Lee, H. U., & Park, J. H. (2006). Top Team Diversity, Internationalization and the Mediating Effect of International Alliances. *British Journal of Management*, 17(3), 195-213.
33. Lepaitė, D. (2001). Kompetencija kaip ugdymo tikslas: pagrindinių skirtumų profesinio vidurinio ir aukštojo mokslo lygmenyse metodologinis pagrindimas. *Socialiniai mokslai*, 2(28), 39-43.



34. Lietuvos Respublikos smulkaus ir vidutinio verslo įstatymas. Nr. IX-1142. 2002 m. spalio 22 d. Žin., 1998, Nr. 109-2993.
35. Lindsay, P. R., & Stuart, R. (1997). Reconstructing competence. *Journal of European Industrial Training*, 21(9), 326-332.
36. Linley, P. A., Woolston, L., & Biswas-Diener, R. (2009). Strengths coaching with leaders. *International Coaching Psychology Review*, 4(1), 37-48.
37. Martinkienė. J. (2009). Vadybinių kompetencijų taikymas verslo praktinio taikymo firmoje // Vadyba, Nr. 1(14), p. 79-87.
38. McCredie, H., & Shackleton, V. (2000). The unit general manager: a competency profile. *Personnel Review*, 29(1), 106-114.
39. Merkys, G. (1999). Empirinė-analitinė paradigma ir šiuolaikinis socialinis tyrimas. *Filosofija, Sociologija*, (3), p. 53-64.
40. Mohammad Mosadegh Rad, A., & Hossein Yarmohammadian, M. (2006). A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership in Health Services*, 19(2), 11-28.
41. Moore, D. R., Cheng, M. I., & Dainty, A. R. (2002). Competence, competency and competencies: performance assessment in organisations. *Work study*, 51(6), 314-319.
42. Muhlbacher, J., Nettekoven, M., & Putnova, A. (2009). Competence development in the Czech Republic. *Journal of Global Business and Technology*, 5(2), 15.
43. Mulder, M., Gulikers, J., Biemans, H., & Wesselink, R. (2009). The new competence concept in higher education: error or enrichment?. *Journal of European Industrial Training*, 33(8/9), 755-770.
44. Paloniemi, S. (2006). Experience, competence and workplace learning. *Journal of workplace learning*, 18(7/8), 439-450.
45. Pate, J., Martin, G., & Robertson, M. (2003). Accrediting competencies: a case of Scottish vocational qualifications. *Journal of European Industrial Training*, 27(2/3/4), 169-176.
46. Paunksnienė J., Antanavičienė J. (2011) Verslo pagrindai. *Vilnius: VGTU leidykla Technika*.
47. Petkevičiūtė, N., & Kaminskytė, E. (2003). Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. *Pinigų studijos*, 1, 65-80.
48. Pickett, L. (1998). Competencies and managerial effectiveness: Putting competencies to work. *Public Personnel Management*, 27(1), 103-115.
49. Planas J., Giret J.F., Sala G., Vincens J. (2001). The skills market: dynamics and regulation. *Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities*
50. Powell, G. N., & Butterfield, D. A. (1994). Investigating the “glass ceiling” phenomenon: An empirical study of actual promotions to top management. *Academy of Management Journal*, 37(1), 68-86.

51. Price, A. (2007). Human resource management in a business context. London : Thomson.
52. Raven J. & Stephenson, J. (Eds.). (2001). Competence in the learning society. *New York: Peter Lang.*
53. Reingardienė, J., & Tereškinas, A. (2006). Darbo ir šeimos gyvenimo suderinimas Lietuvoje bei lyčių lygybė: iššūkiai ir galimybės. *(Ne) apmokamas darbas: šeimai palanki darbo aplinka ir lyčių lygybė Europoje. Vytauto Didžiojo universitetas. Lygių galimybių plėtros centras. Vilnius, 47-101.*
54. Robbins S. (2006) Organizacinės elgsenos pagrindai. *Kaunas: Poligrafija ir informatika*
55. Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D., & Gowing, M. K. (2002). Developing competency models to promote integrated human resource practices. *Human Resource Management, 41(3), 309-324.*
56. Rowe, C. (1995). Clarifying the use of competence and competency models in recruitment, assessment and staff development. *Industrial and Commercial training, 27(11), 12-17.*
57. Rutherford, S. (2001). Organizational cultures, women managers and exclusion. *Women in Management Review, 16(8), 371-382.*
58. Sakalas, A. (2003). Personalo vadyba. *Vilnius: Margi raštai.*
59. Sakalas, A., & Šilingienė, V. (2000). Personalo valdymas. *Kaunas: Technologija.*
60. Sanda. A. Ph., Joceln S., Ylva Fältholm Ph. (2011). Managerial Competence and NonPerformance of Small Firms in a Developing Economy. *International Journal of Contemporary Business Studies, No. 3(2), p. 6-24.*
61. Sanghi, S. (2007). The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organisations. *New Delhi.*
62. Savanevičienė, A., Šilingienė, V., Stukaitė, D. & Vaitkevičius, S. (2007). Strateginės individo kompetencijos. *Kaunas: Technologija.*
63. Sidek. S., Mohamad M. R. (2014). Managerial competencies and small business growth: empirical evidence from microfinance participants // *IJMS, No. 21(1), p. 39-59.*
64. Slezcka, K. (2005). Feminizmas. Šiuolaikinio feminizmo visuomeninės ideologijos ir koncepcijos. *Vilnius: Mintis.*
65. Sokol, J. (2001). Idealaus vadybininko portretas. *Vadovo pasaulis, 9, 4-10.*
66. Spencer L. M., Spencer S. M. (1993). Competence at Work: Models for Superior Performance. *New York: John Wiley & Sons Inc*
67. Stankevičienė, A., & Lobanova, L. (2006). Personalo vadyba organizacijos sistemoje. *Vilnius: Technika.*
68. Statham, A., & Miller, E. M. (1988). The worth of women's work: A qualitative synthesis. *New York: SUNY Press.*

69. Steghuis, C., Voermans, K., & Wieringa, R. (2005). Competencies of the ICT architect. *Netherlands Architecture Forum, Enschede, 8th July*.
70. Šimanskienė, L. (2004). The Research on Personal Qualities of Leaders and Team Members. *Management of Organizations: Systematic Research*, (32).
71. Šimanskienė, L. (2006). Lyčių skirtumai valdymo procese: mitas ar tikrovė?. *Management of Organizations: Systematic Research*, (40).
72. Tett, R. P., Guterman, H. A., Bleier, A., & Murphy, P. J. (2000). Development and content validation of a "hyperdimensional" taxonomy of managerial competence. *Human performance*, 13(3), 205-251.
73. Thomas, A. B. (2005). Controversies in management: Issues, debates, answers. *London: Routledge*.
74. Vaitkevičiūtė V. (1999). Tarptautinių žodžių žodynas. *Vilnius: Žodynas*.
75. Vitkienė, E. (2004). Paslaugų marketingas. Klaipėda
76. Vizgirdaitė, J. (2012). Meaning of Collaboration: from Different Social Contexts to Common Understanding. *Social sciences*, 74(4), 70-83.
77. Voorhees, R. (Ed.). (2001). Measuring What Matters: Competency-Based Learning Models in Higher Education. *New York: Jossey-Bass*.
78. Whiddett, S., & Hollyforde, S. (2003). A practical guide to competencies: how to enhance individual and organisational performance. *London: CIPD Publishing*
79. Woodruffe, C. (1993). What is meant by a competency?. *Leadership & organization development journal*, 14(1), 29-36.
80. Zakarevičius. P., Župerkienė E. (2008). Improving the development of managers' personal and professional skills. *Engineering Economics*, No. 5, p. 104-113.

# **PRIEDAI**

## ANKETA ĮMONIŲ/PADALINIŲ VADOVAMS

Gerbiamas, respondente,

Esu Kauno technologijos universiteto, Ekonomikos ir verslo fakulteto Žmonių išteklių vadybos magistro studijų antro kurso studentė. Šiuo metu atlieku magistrinio darbo tyrimą apie vadovavimo kompetencijos vystymąsi. Prašome Jūsų atsakyti į šioje anketoje pateiktus klausimus. Anketoje varnele pažymėkite Jums tinkamą atsakymą.

Tyrimo metu gauti respondentų atsakymai bus naudojami tik šiam baigiamajam darbui parengti.

1. Jūsų lytis:
  - Moteris
  - Vyras
  
2. Įmonės, kurioje Jūs dirbate dydis:
  - 1-9 darbuotojai
  - 10-49 darbuotojai
  - 50-249 darbuotojai
  - 250 ir daugiau darbuotojų
  
3. Jūsų turimas vadovaujamos darbo patirties stažas:
  - Iki 1 metų
  - Nuo 1 iki 3 metų
  - Nuo 3 iki 5 metų
  - Virš 5 metų
  - Kita:
  
4. Įvertinkite kompetencijas, kurios Jūsų nuomone yra svarbios vadovui vadovaujant:

Kompetencijos pavadinimas	Ši kompetencija yra svarbi vadovui (1 – nesvarbi, 6 – svarbi)					
	1	2	3	4	5	6
Problemų supratimas						
Sprendimų priėmimas						
Vadovavimas						
Sprendimų delegavimas						
Trumpalaikis planavimas						
Strateginis planavimas						
Koordinavimas						
Tikslų nustatymas						
Kontroliavimas						
Motyvacija valdžia (pvz. tam tikrų sprendimų priėmimų funkcijos perleidimas)						

darbuotojui ir pan.)						
Motyvacija įtikinimu						
Komandos būrimas						
Rezultatyvumas						
Iniciatyvumas						
Susitelkimas užduočiai						
Skubumas						
Ryžtingumas						
Užuojauta						
Kooperacija (bendradarbiavimas)						
Socialumas						
Mandagumas						
Politiškas nuovokumas						
Kategoriškumas						
Darbuotojo darbo indėlio (rezultato) siekimas						
Susitelkimas į vartotoją						
Drausmingumas						
Orientacija į taisykles						
Asmeninė atsakomybė						
Patikimumas						
Darbo limitų (ribų) laikymasis						
Profesionalumas						
Lojalumas						
Tolerancija						
Prisitaikymas						
Kūrybinis mąstymas						
Kultūrinis supratimas						
Tvirtumas						
Streso valdymas						
Klausimo įgūdžiai						
Verbalinė komunikacija						
Vieši pristatymai						
Rašytinė komunikacija						
Tikslų kėlimas						
Darbo atlikimo įvertinimas (savo ir pavaldžių darbuotojų)						
Grįžtamasis ryšys						
Darbo praturtinimas						
Savęs ugdymas						
Techninė patirtis						
Organizacinis sąmoningumas						
Kiekybinis ir kokybinis analizavimas						
Finansinių ir saugumo interesų suvokimas						

5. Įvertinkite savo kompetencijų stiprumą ir kompetencijas, kurias Jūs norėtumėte ugdyti:

Kompetencijos pavadinimas	Ši kompetencija yra viena iš	Šią kompetenciją aš
---------------------------	------------------------------	---------------------

	mano stipriausių (1 – nesutinku; 6 – sutinku)						norėčiau ugdyti (1 – nesutinku; 6 – sutinku)					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Problemų supratimas												
Sprendimų priėmimas												
Vadovavimas												
Sprendimų delegavimas												
Trumpalaikis planavimas												
Strateginis planavimas												
Koordinavimas												
Tikslų nustatymas												
Kontroliavimas												
Motyvacija valdžia (pvz. tam tikrų sprendimų priėmimų funkcijos perdavimas darbuotojui ir pan.)												
Motyvacija įtikinimu												
Komandos būrimas												
Rezultatyvumas												
Iniciatyvumas												
Susitelkimas užduočiai												
Skubumas												
Ryžtingumas												
Užuojauta												
Kooperacija (bendradarbiavimas)												
Socialumas												
Mandagumas												
Politinis nuovokumas												
Kategoriškumas												
Darbuotojo darbo indėlio (rezultato) siekimas												
Susitelkimas į vartotoją												
Drausmingumas												
Orientacija į taisykles												
Asmeninė atsakomybė												
Patikimumas												
Darbo limitų (ribų) laikymasis												
Profesionalumas												
Lojalumas												
Tolerancija												
Prisitaikymas												
Kūrybinis mąstymas												
Kultūrinis supratimas												
Tvirtumas												
Streso valdymas												
Klausimo įgūdžiai												
Verbalinė komunikacija												
Vieši pristatymai												
Rašytinė komunikacija												
Tikslų kėlimas												
Darbo atlikimo įvertinimas (savo												

ir pavaldžių darbuotojų)													
Grįžtamasis ryšys													
Darbo praturtinimas													
Savęs ugdymas													
Techninė patirtis													
Organizacinis sąmoningumas													
Kiekybinis ir kokybinis analizavimas													
Finansinių ir saugumo interesų suvokimas													

*Dėkoju už Jūsų skirtą laiką.*



**Vadovavimo kompetencijų blokuose esančių kompetencijų palyginimas (lyginama su R. P. Tetto kompetencijomis)**

R. P. Tettas	R. E. Boyatzis	H. McCredie ir kt.	D. Diskienė ir kt.	K. Krajčovičova	Pasikartojančių kompetencijų skaičius
Problemų supratimas					1
Sprendimų priėmimas			Gebėjimas priimti sprendimą	Sprendimų priėmimas	3
Vadovavimas	Vadovavimas grupiniams procesams	Direktyvumas	Vadovavim o įgūdžiai		4
Sprendimų delegavimas					1
Trumpalaikis planavimas					1
Strateginis planavimas		Polinkis veikti		Planavimas	3
Koordinavimas	Vadovavimas grupiniams procesams		Gebėjimas dirbti su komanda		3
Tikslų nustatymas		Polinkis veikti			2
Kontroliavimas					1
Motyvavimas valdžia	Valdžios panaudojimas, suinteresuotumas įtaka		Gebėjimas motyvuoti, autoritetas		3
Motyvavimas įtikinimu			Gebėjimas motyvuoti, gebėjimas įtikinti		2
Komandos būrimas		Santykių	Gebėjimas dirbti su	Komandos	4

		plėtotė	komanda	ugdymas	
Rezultatyvumas	Orientacija į efektyvumą	Laimėjimai		Dėmesys rezultatams	4
Iniciatyvumas	Pro aktyvumas	Iniciatyva	Iniciatyva		4
Susitelkimas užduočiai					1
Skubumas					1
Ryžtingumas					1
Užuojauta					1
Kooperacija				Komunikavimas	2
Socialumas		Platūs pomėgiai			2
Mandagumas					1
Politinis nuovokumas					1
Kategoriškumas					1
Indėlio siekimas					1
Susitelkimas į vartotoją				Dėmesys klientams	2
Drausmingumas		Emocinis ramumas			2
Orientacija į taisykles					1
Asmeninė atsakomybė			Atsakomybė		2
Patikimumas					1
Darbo limitų laikymasis					1
Profesionalumas					1
Lojalumas					1
Tolerancija					1
Prisitaikymas	Prisitaikymas				2
Kūrybinis mąstymas	Koncepcijų plėtojimas		Kūrybiškumas		3
Kultūrinis supratimas			Gebėjimas suvokti ir toleruoti		2

			kultūros skirtumus		
Tvirtumas	Ištvermingumas				2
Stresų valdymas			Gebėjimas spręsti konfliktus		2
Klausimo įgūdžiai					1
Verbalinė komunikacija			Komunikaciniai Gebėjimai		2
Vieši pristatymai	Viešųjų kalbų panaudojimas		Komunikaciniai Gebėjimai		3
Rašytinė komunikacija			Komunikaciniai Gebėjimai		2
Tikslų kėlimas					1
Darbo atlikimo įvertinimas	Adekvatus savęs vertinimas				2
Grįžtamasis ryšys					1
Darbo praturtinimas		Platus pomėgiai			2
Savęs ugdymas			Gebėjimas mokytis		2
Techninė patirtis	Specializuotos žinios		Gebėjimai, susiję su darbu; funkcinių sričių išmanymas		3
Organizacinis sąmoningumas			Organizaciniai gebėjimai		2
Kiekybinis ir kokybinis analizavimas		Analizė			2
Finansinių ir saugumo					1

interesu suvokimas					
-----------------------	--	--	--	--	--