

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Verslo vadybos ir administravimo studijų programa
Kodas 62103S101

ŽAVINTA TRIJONYTĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**KOMPETENCIJŲ UGDYMO MODELIŲ PRITAIKYMO GALIMYBĖS
PREKYBOS APDAILOS MEDŽIAGOMIS SEKTORIUJE**

Kaunas 2008

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

ŽAVINTA TRIJONYTĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**KOMPETENCIJŲ UGDYMO MODELIŲ PRITAIKYMO GALIMYBĖS
PREKYBOS APDAILOS MEDŽIAGOMIS SEKTORIJE**

Darbo vadovas _____
(parašas)

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

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas 2008

TURINYS

TURINYS.....	4
LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	5
IVADAS.....	6
1. KOMPETENCIJOS IR JŲ SVARBA KONKURENCINIO PRANAŠUMO AUGIMUI	10
1.1 Kompetencijos samprata ir jos raiška.....	10
1.2 Kompetencijų ugdymo modelių samprata ir raida	16
1.3 Kompetencijos ugdymo modeliai kaip konkurencinio pranašumo šaltinis.....	24
1.4. Kompetencijos – integrali pagrindinių personalo valdymo procesų dalis	30
2. KOMPETENCIJŲ UGDYMO MODELIŲ TAIKymo ORGANIZACIJOSE EMPIRINIS	37
IŠTYRIMO LYGIS.....	37
2.1. „Plum“ kompetencijų modelis	37
2.2. Schoonover kompetencijų modelis	41
2.3. Kompetencijų modelis pagal Lominger	46
3. KOMPETENCIJOS UGDYMO MODELIŲ TAIKymo ORGANIZACIJOJE TYRIMAS.....	52
3.1 Tyrimo metodologija.....	52
3.2 Tyrimo duomenų analizė.....	57
3.2.1 Mokymo strategija ir metodai	57
3.2.2 Darbuotojų turimų kompetencijų vertinimas	60
3.2.3 Stipriųjų, silpnųjų pusių ir ugdymo sričių bei ugdymo poreikių identifikavimo rezultatai organizacijos padaliniuose	75
3.3 Darbuotojų ugdymo sistemos ir kompetencijų pagal karjeros stadijas modelis	77
IŠVADOS.....	86
LITERATŪRA.....	88
SUMMARY	92
1 PRIEDAS Anketa.....	93
2 PRIEDAS Organizaciniai iššūkiai ir žmogiškųjų išteklių poveikis	99
3 PRIEDAS Lominger kompetencijos ugdymo modelio, teigiamų kompetencijų sąrašas.....	100
4 PRIEDAS Metinis darbuotojų vertinimo ciklas.....	106

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Kompetencijos apibrėžtys.....	11
2 lentelė Kompetencijos rūšys.....	15
3 lentelė Neigiami kompetencijos modelių aspektai.....	18
4 lentelė Kompetencijų lygiai: orientacija į vartotoją.....	21
5 lentelė Prekybos darbuotojų samdos pagal kompetencijas efektas.....	27
6 lentelė Vadovavimo sistema	42
7 lentelė Schoonover kompetencijų modelis.....	43
8 lentelė Žmogiškųjų išteklių kompetencijos struktūra.....	45
9 lentelė Neigiamos kompetencijos.....	49
10 lentelė Edukaciniai sėkmės faktoriai.....	50
11 lentelė Hipotezių pagrindimas anketos klausimais	53
12 lentelė Organizacijos skyrių stiprios ir silpnos kompetencijos bei mokymo ir ugdymo poreikiai	76
13 lentelė Kompetencijų pagal karjeros stadijas sąsaja su kompetencijų kategorijomis	78
14 lentelė Lominger kompetencijų matrica pagal karjeros stadijas	79
15 lentelė Metinis veiklos vertinimo ciklas.....	81
16 lentelė Pavyzdinis darbuotojų ugdymo planas	82

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Kompetencijų sąvokos schema.....	13
2 pav. Atrankos pagal kompetencijas rezultatai.....	27
3 pav. Kompetencijų lygmenys	31
4 pav. Integruota kompetencijų sistema Personalo veiklos procesuose.....	32
5 pav. „Plum“ kompetencijų modelis.....	38
6 pav. Lominger kompetencijos pagal karjeros stadijas	48
7 pav. Mokymo strategijos organizacijoje	58
8 pav. Mokymų planavimas organizacijoje.....	59
9 pav. Darbuotojų dalyvavimas mokymuose	60
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal karjeros stadijas	61
11 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal skyrius	61
12 pav. Individualių vykdytojų stiprios ir silpnos veiklos kompetencijos.....	63
13 pav. Vidurinio lygio vadovų stiprios ir silpnos veiklos kompetencijos	64
14 pav. Aukščiausio lygio vadovų stiprios ir silpnos veiklos kompetencijos.....	66
15 pav. Esminių paaukštinimą sąlygojančios kompetencijų palyginimas	67
16 pav. Kompetencijos svarbios būsimoje karjeros stadijoje	69
17 pav. Neigiamos kompetencijos	71
19 pav. Reikalingi mokymo būdai	73
20 pav. Motyvacijos įtaka darbo kokybei	74
21 pav. Kompetencijų modelis pagal karjeros stadijas	80

IVADAS

Temos aktualumas. Kiekviena šiuolaikinė organizacija, norėdama sėkmingai funkcionuoti, privalo nuolat keistis, koordinuoti, tobulinti pačią veiklą, pagreitinti darbuotojų ugdymą. Tai yra esminiai tikslai, kurie lemia organizacijos sugebėjimą išlaikyti konkurencinius pranašumus nuolat besikeičiančioje verslo aplinkoje. Pasaulyje per paskutiniuosius dešimt metų žinomos ir pažangiausiais metodais dirbančios kompanijos patenkina šiuos verslo poreikius taikydamos kompetencijų modelius, kurie padeda suderinti darbuotojų veiklą ir verslui keliamus reikalavimus. Kompetencijų modeliai apibrėžia tai, kaip geriausi darbuotojai atlieka savo darbą, pasiekdami pačių geriausių rezultatų. Ši tema aktuali, nes tik teisingai įvertinus ir pritaikius kompetencijų ugdymo modelius organizacijoje, gali būti sukurtos ir integruotos veiksmingos valdymo sistemos, padedančios organizacijoms kurti konkurencinį pranašumą.

Įmonės sugebėjimas pasiekti strateginius tikslus, pritraukti ir išlaikyti pačius talentingiausius darbuotojus, sukcentruoti organizacijos energiją siekiant keleto pačių svarbiausių tikslų, ir pasiekti ryškų pranašumą prieš konkurentus, kurie organizuoja savo veiklą įprastais metodais, labai priklauso nuo įmonės sugebėjimo, noro ir pastangų ugdyti pačius geriausius darbuotojus. Kompetencijos leidžia darbuotojams pasiekti geriausių rezultatų, t.y. sukurti vertę organizacijoje – tai reiškia, kad prie verslo tikslų priderintos kompetencijos lemia organizacijos sėkmę. Todėl organizacijos privalo suprasti savo esmines kompetencijas – įgūdžius, žinias, elgseną ir sugebėjimus, reikalingus jų žmonėms, užimantiems pagrindines pozicijas organizacijose, norint pasiekti verslo rezultatus.

Lietuvai integruojantis į Europos Sąjungą (ES), keliama ir nauji reikalavimai tradicinei vadybinės kompetencijos sampratai. Vadovai yra tie žmonės, nuo kurių priklauso organizacijų ateitis, nuo kompetentingų jų sprendimų – visos organizacijos ir su ja susijusių subjektų sėkmė. Šiuo laikotarpiu pagrindiniai organizacijos plėtros ištekliai – žinios ir intelektualusis kapitalas. Tai suvokdamos organizacijos ieško kompetentingų vadovų ir darbuotojų bei siekia ugdyti esamų vadovų kompetenciją. Suvokiama, kad „kompetentingi žmonės yra ateities sėkmės raktas. Tik jie suteikia organizacijai konkurencinį pranašumą“ (Pickett, 1998).

Organizacija, ugdydama kiekvieno darbuotojo kompetenciją, pasiekia ne tik geresnių jų veiklos rezultatų, bet ir savo pačios augimo. Nepaisant to, kad kompetencijoms ugdyti reikia didelių finansinių investicijų, organizacijų pelningumas didėja. Darbuotojų kompetencijos ugdymo efektas pasireiškia darbuotojų kaitos mažėjimu, didėjančiu kiekvieno darbuotojo produktyvumu, gerėja atliekamų paslaugų ar gaminamos produkcijos kokybė. Šiuolaikinėje verslo aplinkoje būtent kompetencijos yra kompanijos raktas į sėkmę, nes visi kiti kompanijos veiklos elementai – produktai, rinkodaros strategija, technologijos – gali būti lengvai nukopijuojamos.

Garsiausių ir sėkmingiausių pasaulio verslo įmonių patirtis rodo, kad jų lyderiai tarsi organizacijų architektai, daug dėmesio skiria ypatingai svarbių procesų efektyvumo užtikrinimui: pirmiausia tai kompanijos vertybių ir kultūros kūrimas, toliau – vadovavimo praktika, orientuota į pačių geriausių, kompetetingų darbuotojų samdą, ugdymą, motyvavimą ir išlaikymą kompanijoje.

Ši tema aktuali, nes šiuo metu Lietuvoje dar nėra pilnai išgvildintos kompetencijos, kompetencijų modeliai, jų pritaikymo tema. Publikacijose yra skelbiama kas tai yra kompetencijos, kompetencijų modeliai, bet kaip praktiškai jie pritaikomi, informacijos trūksta.

Problemų ištyrimo lygis

Nors ir nemažai kalbama apie kompetencijas kasdienėje aplinkoje, šios sąvokos samprata yra gana įvairi. Mokslinėje literatūroje sąvoka „kompetencija“ taip pat nėra iki galo ir išsamiai išnagrinėta. Įvairių mokslininkų darbuose nėra bendro kompetencijos apibrėžimo. Išsamius vadybinės kompetencijos tyrimus pradėjo JAV mokslininkas R. E. Boyatzis (1982). Vėliau vadybinę kompetenciją nagrinėjo L. M. Spencer ir S. M. Spencer, V. Dulewitz, C. Woodrooffe ir kiti autoriai.

Daugiausia vadybinės kompetencijos tematika buvo nagrinėta Jungtinėje Karalystėje (Iniciatyvioji vadybos chartija) ir JAV (R. E. Boyatzis (1982), D. McClelland (1970), L. M. Spencer ir S. M. Spencer, (1993). Taip iškil du požiūriai į vadybinę kompetenciją: – *funkcinis analitinis* (JAV) ir *asmeninių charakteristikų* (Jungtinė Karalystė). Jungtinės Karalystės tyrinėtojų požiūriu, kompetencija yra išreikšta darbo paskirties tikslo terminais ir darbo atlikimo standartais, kuriuos norima pasiekti. O JAV (R. E. Boyatzis) kompetencijos modelis yra orientuotas į indėlį ir sutelktas į individualias vadovo charakteristikas bei siejamas su darbo atlikimu.

Darbuotojų kompetencijų svarbą organizacijos konkurencingumui nagrinėjo daugelis užsienio (Drucker, 2000; Dubois, 1993; Pearson, 1984; Boyatzis, 1982, 2002 ir kt.) ir lietuvių (Petkevičiūtė, Kaminskytė, 2003; Martinkus, Neverauskas, Sakalas, 2003) autorių, kompetencijų modelių kūrimo srityje domėjosi R. E. Boyatzis (1982), D. McClelland (1970), Mansfield R. S. (1996).

Problemų esmė – kaip kompetencijos ugdymo modeliai daro įtaką organizacijos konkurenciniam pranašumui?

Darbo objektas – kompetencijų ugdymo modeliai.

Darbo tikslas - ištirti kompetencijų ugdymo modelių įtaką organizacijos konkurenciniam pranašumui.

Tikslui pasiekti iškelti **uždaviniai**:

1. Išnagrinėti kompetencijos sampratą bei jos raišką.
2. Išanalizuoti kompetencijų ugdymo modelių taikymą teoriniu aspektu.
3. Ištirti kompetencijų ugdymo modelių įtaką organizacijos konkurenciniams pranašumui.

4. Atskleisti kompetencijų svarbą pagrindinėse personalo valdymo proceso dalyse.
5. Pateikti kompanijų, sukūrusių kompetencijų ugdymo modelius, atliktų tyrimų rezultatus.
6. Atlikti tiriamų organizacijų kompetencijų ugdymo modelio naudojimo tyrimą, įvertinant praktinius aspektus bei identifikuojant tobulintinas sritis;
7. Pateikti tiriamų organizacijų kompetencijos ugdymo modelio tobulinimo projektą su praktinėmis rekomendacijomis.

Tyrimo metodai:

1. mokslinės literatūros analizė;
2. statistinių duomenų analizė;
3. antrinių duomenų analizė;
4. anketinė apklausa.

Mokslinės literatūros analizės metodas buvo naudojamas siekiant pagrįsti kompetencijų, kompetencijų modelių sampratas ir apibūdinti šias sampratas sąlygojančius veiksnius. Tai padėjo nuosekliai paruošti tyrimo anketą, t.y. suformuluoti tikslingus klausimus bei parinkti atsakymų variantus. Anketinė apklausa buvo naudota informacijai iš respondentų surinkti.

Statistinė duomenų analizė – tai tyrimo metodas, kurio rezultatai nusakyti kiekybiniais rodikliais. Tyrime buvo taikoma aprašomoji statistika: buvo atlikti absoliučių ir procentinių dydžių bei vidurkių skaičiavimai. Remiantis atliktos analizės duomenimis, šio tyrimo metodo pagrindu buvo apibendrinta anketinės apklausos informacija, kuri būtina siekiant darbo tikslo. Remiantis apskaičiuotais absoliučiais ir procentiniais dydžiais, buvo galima išskirti, respondentų nuomone, svarbiausias turimas kompetencijas darbuotojų prekybos apdailos medžiagomis sektoriuje. Remiantis šiais duomenimis buvo pateikti pasiūlymai bei rekomendacijos tobulinant kompetencijos modelį.

Teorinė darbo reikšmė:

- susistemintos kompetencijos apibrėžtys,
- pateikta kompetencijų ugdymo modelių įtaka organizacijų konkurenciniam pranašumui,
- pateiktas kompetencijos ugdymo modelio integravimas į organizacijos personalo valdymą procesas,
- remiantis tyrimo rezultatais, nustatytas tiesioginis ryšiai tarp karjeros stadijų ir turimų kompetencijų,
- gali būti naudinga atliekant, kompetencijos modelių pritaikomumo organizacijoms, mokslinius tyrimus.

Praktinė darbo reikšmė:

- atliktas tyrimas padėjo įvertinti, organizacijoje naudojamo kompetencijų modelio privalumus ir trūkumus,
- pateiktos praktinės rekomendacijos, kurias organizacijos galės pritaikyti praktikoje,
- sudarytas klausimynas gali būti panaudotas atliekant tyrimus kitose organizacijose,
- akademinės profesijos atstovai galės išplėsti savo dėstomų dalykų spektrą, modernizuoti dėstomus dalykus.

Darbo struktūra. Pirmoje darbo dalyje „KOMPETENCIJOS IR JŲ SVARBA KONKURENCINIO PRANAŠUMO AUGIMUI“, yra pateikiama kompetencijų samprata, kompetencijos ugdymo modelių taikymo teoriniai aspektai, jų svarba personalo valdymo procesuose bei įtaka organizacijų konkurenciniam pranašumui.

Antroje darbo dalyje „KOMPETENCIJŲ UGDYMO MODELIŲ TAIKymo ORGANIZACIJOSE EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS“ yra analizuojami trys teoriniai kompetencijų ugdymo modeliai: „Plump“, Schoonover ir Lominger. Pateikiama išvardytų kompetencijos ugdymo modelių pagrindiniai privalumai ir trūkumai.

Trečioje darbo dalyje „KOMPETENCIJŲ UGDYMO MODELIŲ TAIKymo ORGANIZACIJOSE TYRIMAS“ atliekama UAB „Interjerų sostinė“ ir UAB „Projektai“ kompetencijų ugdymo modelio analizė. Pagal, naujausius pasaulinėje praktikoje, naudojamus kompetencijų ugdymo modelius ir susijusias teorijas, identifikuojamos tiriamų organizacijų kompetencijų ugdymo modelio tobulintinos sritys. Jomis remiantis, sukurtas kompetencijų ugdymo modelio tobulinimo projektas.

Naudoti literatūros šaltiniai. Teorinėje darbo dalyje daugiausia naudotasi užsienio bei Lietuvos autorių moksliniais darbais, straipsniais, empiriniais tyrimais, kurie yra susiję su kompetencijomis, kompetencijų ugdymo modeliais bei jų įtaka organizacijos konkurenciniam pranašumui ir pritaikymo praktikoje galimybėmis. Praktiniams vertinimams ir pastebėjimams pagrįsti dėl savo naujumo, koncentracijos ir vaizdumo naudojama straipsniuose ir internete pateikiama informacija. Darbe buvo naudotasi 58 literatūros šaltiniais, iš kurių 14 internetinių šaltinių. Empirinio tyrimo duomenų šaltinis yra anketinė darbuotojų apklausa.

Darbo struktūra ir apimtis: darbą sudaro įvadas, 3 dalys, išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas ir priedai. Pagrindinė darbo medžiaga aprašyta 86 puslapiuose, įskaitant 16 lentelių, 21 paveikslą. Taip pat pateikiami 4 priedai. Panaudotos literatūros sąrašą sudaro 58 šaltinių.

1. KOMPETENCIJOS IR JŲ SVARBA KONKURENCINIO PRANAŠUMO AUGIMUI

Šiame skyriuje nagrinėjama kompetencijos samprata ir jos raiška, išskiriamos pagrindinės kompetencijų sritys. Pateikiama kompetencijų ugdymo modelių samprata, raida bei kompetencijų lygiai. Skyriuje atskleidžiama kompetencijos ugdymo modelių bei integruotos personalo valdymo sistemos įtaka organizacijos konkurenciniam pranašumui.

1.1 Kompetencijos samprata ir jos raiška

Paskutiniaisiais metais mokslinėje literatūroje daug dėmesio yra skiriama kompetencijai ir jos vystymui. Nagrinėjant teorinius aspektus, susiduriame su skirtingu kompetencijos sąvokos traktavimu. Tarptautinių žodžių žodyne (2001) kompetencijai apibrėžti pateikiamos dvi reikšmės:

- 1) funkcinis gebėjimas adekvačiai atlikti tam tikrą veiklą, turėti jai pakankamai žinių, įgūdžių, energijos; žmogaus kompetencijos svarba tuo didesnė, kuo reikšmingesnis jo socialinis vaidmuo;
- 2) visuma kurio nors organo arba pareigūno teisių ir pareigų, nustatytų to organo statuto ar nuostatų.

Kaip teigia J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2001), kompetencija – tai žinių ir įgūdžių derinys bei sugebėjimas juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis, atsižvelgiant į aplinkos bei situacijos apribojimus

Anot L. Jovaišos, kompetencija edukologijos moksle traktuojama kaip visuma aiškių ir nusistovėjusių (bet ne sustingusių) žinių, savęs pateikimo, sugebėjimo atlikti darbus ar procedūras, mastymo ir sprendimų priėmimo būdo, socialinės elgsenos, kuriuos galima pritaikyti be papildomo mokymo profesinėje veikloje. (L. Jovaiša, 2002)

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

Šiuolaikinis profesijų klasifikatorius Prancūzijoje ROME (Repertoire operationnel des métiers et des emplois – *pranc.*) yra pagrįstas kompetencijų aprašymu. Jame yra išskiriamos šios kompetencijos dedamosios: žinios, sugebėjimai ir elgsena, teigia I. Bučiūnienė (2001)

Jungtinėje Karalystėje kompetencijos terminu apibrėžiamas individo sugebėjimas atlikti užduotis priskirtas pagal profesiją. Tai nusako:

- žinios – tai žinios, kurias turi darbuotojas konkrečioje srityje;
- įgūdžiai, sugebėjimai – sugebėjimai, kurie pasireiškia vykdant užduotį;

- elgsena – savęs perteikimo koncepcija, kuri pasireiškia elgesiu, nuostatomis, vertybėmis, įvaizdžiu;
- savybės, bruožai – asmens savybės, kurios lemia vienokią ar kitokią elgesį (pvz.: atkaklumas, sugebėjimas adaptuotis, iniciatyva);
- motyvai – vidinę motyvaciją, kuri generuoja elgesį darbe. (I. Bučiūnienė, 2001, p.36)

Lietuvių terminologijoje nėra vieno tikslaus kompetencijos apibrėžimo. Tačiau ir užsienio šalių mokslininkai skirtingai apibrėžia kompetencijos sampratą ir jos sudedamąsias dalis. Taigi skirtingus kompetencijų apibrėžimus pateikiame 1 lentelėje:

1 lentelė

Kompetencijos apibrėžtys

Kompetencijos apibrėžimas	Autorius
Pagrindinės asmens savybės, tokios kaip motyvai, būdo bruožai, sugebėjimai, įvaizdžio ar socialinio vaidmens aspektai, žinios, kurias asmuo gali panaudoti.	R.E. Boyatzis (2002)
Elgsenos pavyzdžiai, kurie apima žinias, įgūdžius, sugebėjimus ir savybes, reikalingas sėkmingai veiklai. Papildomai prie intelekto ir gabumų, tai dar yra ir gilesnės žmogaus charakteristikos, tokios kaip būdo bruožai, įpročiai, motyvai, socialiniai vaidmenys, įvaizdis, o taip pat ir jį supanti aplinka, leidžianti žmogui užtikrinti aukščiausio lygio veiklą darbe ar susidariusioje situacijoje.	M.LaRocca (2000)
Pagal situaciją reikalingos elgsenos visuma, kuri apibrėžia, kaip toje situacijoje atrodo sėkminga veikla.	S.C.Schoonover (1998)
Žinių ir įgūdžių derinimas bei gebėjimas juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis, vadybos funkcijų atlikimas, atsižvelgiant į aplinkos ir situacijos apribojimus.	B. Martinkus, A. Sakalas, B. Neverauskas (2003)
Kompetenciją sudaro toks elgesys, tokios žinios, tokie gebėjimai, talentai ir asmeniniai bruožai, kurie padeda geriausiai atlikti darbą.	A. D. Lucia ir R. Lepsinger (1999)
Kompetencijos reiškia kompleksinę veiksmų sistemą, kuri apima ne tik gebėjimus, bet taip pat strategijas ir žinomus šablonus, kuriems reikia pritaikyti žinias ir įgūdžius, taip pat atitinkamai emocijas ir nuostatas bei efektyvų šių kompetencijų valdymą	A. Weinart (2001)
Competence –kompetentingumas, to gebėjimo raiška, kokybiškumas ir panaudojimas praktinėje veikloje	R. Laužackas, E. Stasiunaitienė, M. Teresevičiūtė, 2005
Kompetencija tai sugebėjimas atlikti tam tikrą profesinę veiklą, pasiekiant tam tikrus tikslus	Achreman P. (1998)
Kompetencija – būtinų darbo uždaviniui ar vaidmeniui atlikti mokėjimo įgūdžių, žinių ir gebėjimų derinys.	J.Sokol (2001) P

Šaltinis: sudaryta autorės

B. Martinkaus, B. Neverausko, A. Sakalo (2003) pateikiamoje kompetencijos sąvokoje teigiama, kad tai yra žinių ir įgūdžių derinimas bei gebėjimas juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis, vadybos funkcijų atlikimas, atsižvelgiant į aplinkos ir situacijos apribojimus. Jų nuomone, vadyboje kompetencijos samprata neturi senų tradicijų. Ji glaudžiai siejasi su strateginės vadybos samprata. Skirtingai negu sociologijoje, darbo moksle, vadyboje kompetencija siejama ne tik su atskiro individo kompetencija, bet ir su visos organizacijos kompetencija.

Anot, A.Pearson (1984) kompetencija, tai tęstinė atkarpa, kuri prasideda tik žinojimu, kaip kažką“ atlikti, ir baigiasi žinojimu, kaip „kažką“ atlikti labai gerai, taigi gebėjimas kažką atlikti kompetentingai būtų kažkur tarp šių dviejų atkarpos taškų.

P. Drucker (2001) teigia, kad didžiausias JAV pranašumas yra tai, kad ši šalis sugeba pritraukti kompetentingiausią darbo jėgą iš viso pasaulio ne dėl galimybės užsidirbti pinigų, o dėl to, kad ten darbuotojai traktuojami kaip kolegos, o ne kaip pavaldiniai. Organizacijos, kurios tai supranta, sugebės pritraukti, išlaikyti ir motyvuoti pačius geriausius darbuotojus. Drucker manymu, tai bus svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis per ateinančius 25 metus.

Taigi, kompetencijos leidžia darbuotojams pasiekti geriausių rezultatų, t.y. sukurti vertę organizacijoje – tai reiškia, kad prie verslo tikslų priderintos kompetencijos lemia organizacijos sėkmę.

Garsus vadybos teoretikas, Peter F.Drucker (1999), savo knygoje „21-ojo amžiaus iššūkiai“, rašo: „Po keleto šimto metų, kai mūsų šių dienų istorija bus aprašinėjama iš ilgalaikės perspektyvos, panašu, kad pačiais svarbiausiais įvykiais istorikai įvardins ne technologijas, ne Internetą, ne elektroninę prekybą, o neprecedentinį žmogiškųjų sąlygų pasikeitimą“.

Įmonės turėtų aiškiai apibrėžti, kuo pasižymi geriausi darbuotojai, kad galėtų juos atpažinti ir pritraukti. Taigi kompetencijos sąvoka nusako, kas labai gerus darbuotojus skiria nuo kitų. (D.A. Quelle, O. Friisas, 2005)

Kompetencijos analize siekiama atskleisti veiksmingo darbuotojo darbo sudedamąsias dalis. Įvairių mokslininkų darbuose nėra bendro nagrinėjamos vadybinės kompetencijos apibrėžimo. Iškilus dviem požiūrių į vadybinę kompetenciją kryptims – Jungtinių Amerikos Valstijų (JAV) ir Jungtinės Karalystės mokslininkų, – atsirado sąvokų dviprasmiškumo problema. Ligi šiol nėra prieita prie bendros nuomonės apie sąvoką „kompetencija“. Vyraujančiuose kompetencijos modeliuose vadybinė kompetencija pateikiama kaip elgsenos arba rezultatų sinonimas, o kompetencijos – įgūdžių, žinių, požiūrių arba esminių asmeninių savybių, kurios apibrėžia elgesį, sinonimas. (N. Petkevičiūtė, E. Kaminskytė, 2003)

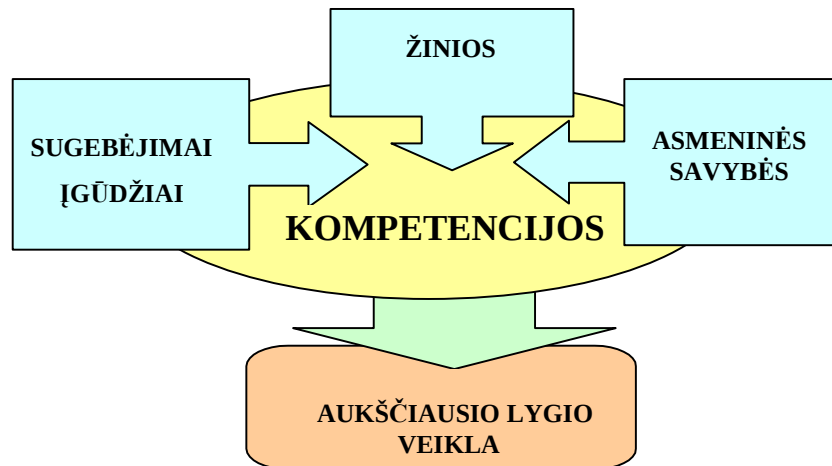
Vakaruose labiausiai yra paplitę du požiūriai: funkcinis analitinis ir asmeninių charakteristikų. Pirmąjį požiūrį plėtojo Iniciatyvioji vadybos chartija (Management Charter Initiative), Jungtinė Karalystė. Antrojo požiūrio šalininkai buvo Boyatzis, 1982; McClelland, 1973; Spencer, Spencer, 1993.

R. E. Boyatzis pateikia asmeninių charakteristikų metodą, pagal kurį išskiriami asmeninės kompetencijos blokai, leidžiantys labai gerai atlikti vadybos funkcijas. Pagal R. E. Boyatzis, kompetencijos sudedamosios dalys yra šios:

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

Įvertinus esmines ir dažniausiai pasikartojančias charakteristikas, galima pateikti tokių kompetencijų apibrėžimą:

KOMPETENCIJOS – tai asmens savybių, žinių, įgūdžių ir sugebėjimų visuma, kurios užtikrina aukščiausio lygio veiklą, sąlygojančią pastovų organizacijos augimą. Kompetencija turi atitikti tiek dabar, tiek ir ateityje darbuotojams keliamus reikalavimus. Grafiškai kompetencijų apibrėžimas pavaizduotas 1 paveiksle:



1 pav. Kompetencijų sąvokos schema

Šaltinis: sudaryta autorės

Kompetencijos leidžia darbuotojams pasiekti geriausių rezultatų, t.y. sukurti vertę organizacijoje – tai reiškia, kad prie verslo tikslų priderintos kompetencijos lemia organizacijos sėkmę. Todėl organizacijos privalo suprasti savo esmines kompetencijas – įgūdžius, žinias, elgseną ir sugebėjimus, reikalingus jų žmonėms, užimantiems pagrindines pozicijas organizacijose, norint pasiekti verslo rezultatus.

Žinios yra viena iš kompetencijos dalių. Tačiau darbuotojo turėjimas tam tikrų žinių nereiškia, kad jo sugebėjimo jų įgyvendinti. Žinių kaupimas, sisteminimas, plėtotė, formavimas turi turėti tam tikrą kryptingumą. Tai dažniausiai būna susiję su žmogaus profesinės veiklos turiniu, asmenybės vertybinėmis orientacijomis, galimybėmis.

Kaip teigia Adomaitienė R. ir Daukila S.(2001), kompetencija apima ne tik žinias ir sugebėjimus, patirtį, bet ir požiūrius bei asmenines savybes (charakteristikas).

Anot B. Martinkaus, A. Sakalo ir B. Neverausko (2000), kompetenciją, kaip žmoniškojo kapitalo elementą, apibūdina žinių dimensija. Individo kompetenciją galima traktuoti kaip neapibrėžtas žinias. Žinios gali būti klasifikuojamos pagal tipus ir formas. Populiariausias skirstymas apibrėžtos ir neapibrėžtos žinios. Apibrėžtos žinios - tai žinios išreikštos simboliais, kurių pagalba gali būti perduodamos žmonėms

(pvz.: knygos, duomenų bazių panaudojimas, paskaitų lankymas ir t.t.). Apibrėžtos žinios yra ta žmogiškojo kapitalo dalis, kurią išmatuoti ir įvertinti jos kokybę nėra taip sudėtinga, dėl pastarųjų apčiuopiamumo.

Kitas žinių tipas, kuris gali būti apibrėžiamas kaip individo kompetencija - jau minėtos neapčiuopiamos arba kitaip neapibrėžtos žinios. Kompetencijos modelyje neapibrėžtos žinios įvardijamos kaip: patirtis, požiūriai ir vertybės. Kompetencija, kaip ir neapibrėžtos žinios yra įgyjamos darbo ir mokymosi proceso metu, todėl yra apibrėžiamos kaip patirtis. Dar yra priskiriama žmogaus intuicija, talentas, kažkas daugiau nei tai suvokiama protu. Jas galima traktuoti kaip pažinimą, kuriam reikalinga patirtis, tam tikras mąstymo būdas, išmintis ir t.t. Neapibrėžtos žinios yra vienas iš pagrindinių kompetencijos elementų, o kompetencija yra žmoniškojo kapitalo elementas.

Erpenbeck J. (1998) nuomone, kiekvienas žmogus turi tam tikrą savo asmeninį požiūrį į užduotį, kurią jam reikia įvykdyti. Nuo to, ar šis požiūris yra teigiamas ar neigiamas labai priklauso užduoties atlikimo rezultatas. Žmogus gali būti apibūdintas kaip nekompetentingas, jeigu jis nepademonstruoja teisingo požiūrio. Asmeninės savybės ir sugebėjimai taip pat turi labai daug reikšmės darbo atlikimo kokybei ir rezultatams. Nuspręsti, ar žmogus kompetentingas ar ne, yra labai sudėtinga, nes tai, kas yra kompetencija, labai priklauso ir nuo socialinės aplinkos lūkesčių. Kompetenciją galima laikyti ypatingai priklausoma nuo konteksto, pvz.: organizacijos kultūra, kurią sudaro tam tikros nusistovėjusios normos, vertybės, santykiai yra pagrindas organizacijos gebėjimams efektyviai taikyti turimą kompetenciją. Kitaip tariant organizacijos kultūra leidžia efektyviai taikyti turimas kompetencijas, jeigu darbuotojų asmeninės vertybės, nuostatos, normos sutinka su organizacijos vertybių skale.

Efektyviai dirbančios organizacijos žmonėms priskiria tuos darbus, kuriuos jie geriausiai išmano ir gali geriausiai atlikti. Jos paskirsto žmones pagal jų stipriąsias savybes. P. Drucker (2000) nurodo keturis pagrindinius būdus, kaip geriausiai ugdyti ir motyvuoti kompetentingus darbuotojus:

1. Žinoti žmonių stipriąsias savybes
2. Paskirti juos atlikti tokius darbus, kur jie galėtų daugiausiai prisidėti prie bendrų verslo rezultatų siekimo.
3. Elgtis su jais kaip su kolegomis.
4. Leisti jiems patiems susidoroti su iškylančiais sunkumais.

Peter F. Drucker teigia, kad didžiausias JAV privalumas yra tai, kad ši šalis sugeba pritraukti kompetentingiausią darbo jėgą iš viso pasaulio ne dėl galimybės užsidirbti pinigų, o dėl to, kad ten darbuotojai traktuojami kaip kolegos, o ne kaip pavaldiniai. Kompetentingi darbuotojai nemano, kad jiems mokama už tai, kad jie dirba nuo 9.00 iki 17.00 val. – jie tiki, kad jiems mokama už jų efektyvų darbą. Organizacijos, kurios tai supranta, sugebės pritraukti, išlaikyti ir motyvuoti pačius geriausius

darbuotojus. Peter F. Drucker manymu, tai bus svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis per ateinančius 25 metus. (P. F. Drucker, 2000)

Pastaruoju metu, vykstant ir veiklos pasaulio ir profesinio rengimo suartėjimui kompetencijos sąvoka vis labiau atitinka darbuotojo interesus. Kaip teigia B. Martinkus ir A. Sakalas (2000), kompetencija formuojama, atsižvelgus į dabartinę ir būsimąją veiklą. Ji apima profesinę, socialinę asmeninę ir metodinę kompetenciją, kurios įgyjamos auklėjant, treniruojant ir per patyrimą.

Vokiečių tyrinėtojas J. Erpenbeck dar išskiria asmeninę bei veiklos kompetenciją. Veiklos (valdymo) kompetencija, anot B. Martinkaus ir A. Sakalo, tai gebėjimas apskritai organizuotai veikti, t.y. dauguma ar visi, į anksčiau išvardytų kompetencijų siekimą, integruoti paminėtų kompetencijų kriterijai.

Kompetencijos tema yra diskutuojama daugelio autorių, tačiau kiekvienas jų išskiria kelias atskiras kompetencijos rūšis. Taigi, 2 lentelėje pateikiame įvairių autorių išskiriamas kompetencijos rūšis:

2 lentelė

Kompetencijos rūšys

Autorius	Kompetencijos rūšys	Kriterijai
B. Martinkus, A. Sakalas, B. Neverauskas (2002) J. Erpenbeck (1998) D. Stukaitė (2000) R. Laužackas (1999) J. Kasiulis, V. Barvydienė (2001) A. Gumuliauskienė (2002) B. Ruplytė (2006)	Profesinė (specialybinė / techninė) kompetencija	Tai darbinės veiklos srities specialios žinios, pasirengimas ir sugebėjimai reikalingi konkretiems profesiniams uždaviniams atlikti konkrečiose veiklos srityse.
B. Martinkus, A. Sakalas, B. Neverauskas (2002) J. Erpenbeck (1998) D. Stukaitė (2000) R. Laužackas (1999) A. Gumuliauskienė (2002)	Metodinė kompetencija	Tai sugebėjimas gauti informaciją, perdirbti, įvertinti ir pateikti pasiūlymus būsimai veiklai gerinti, dalyvavimas socialiniuose procesuose.
B. Martinkus, A. Sakalas, B. Neverauskas (2002) J. Erpenbeck (1998) R. Laužackas (1999) J. Kasiulis, V. Barvydienė (2001) A. Gumuliauskienė (2002) B. Ruplytė (2006)	Socialinė kompetencija	Tai harmonizuojantys gebėjimai dirbti su bendradarbiais, vadovais, klientais, bei sugebėjimas sukurti atitinkamą įmonės klimatą. Šią kompetenciją lemia jo vertybių sistema, meistriškumas sprendžiant įvairias konfliktines situacijas ir gebėjimas jų išvengti.
J. Erpenbeck (1998) D. Stukaitė (2000) J. Kasiulis, V. Barvydienė (2001) A. Gumuliauskienė (2002) B. Ruplytė (2006)	Asmeninė kompetencija	Tai žmogaus nuostatos, orientacijos, charakterio savybė, aktyvumas ir saviugda, savęs pristatymo gebėjimai bei jo bendravimas su žmonėmis, kolektyvu.
B. Ruplytė (2006) J. Kasiulis, V. Barvydienė (2001)	Konceptualioji kompetencija	Tai mąstymo gebėjimai, analizė, dėmesio, atminties ypatumai, pažinimo įgūdžiai, intuicija, kūrybiškumas, gebėjimas rasti sprendimus sudėtingose situacijose.
B. Martinkus, A. Sakalas, B. Neverauskas (2002) J. Erpenbeck (1998) D. Stukaitė (2000) J. Kasiulis, V. Barvydienė (2001) R. Laužackas (1999)	Veiklos (valdymo) kompetencija	Tai gebėjimas organizuotai veikti, savo darbo srities, organizacijos rezultatų užtikrinimas ir valdymas.

Šaltinis: sudaryta autorės

J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2001) teigia, kad efektyvus vadovo funkcijų atlikimas reikalauja įvairios kompetencijos, atsižvelgiant į veiklos pobūdį, organizacijos ypatumus, vadovo lygį ir pan., ko pasekoje, dažniausiai išskiriama konceptualinė kompetencija (apgalvoti problemų sprendimai, mąstymo racionalumas, dėmesio, atminties ypatumai, pažinimo įgūdžiai, intuicija, kūrybiškumas ir kt), techninė-technologinė (darbinės veiklos srities specialios žinios ir sugebėjimai: procesai ir technologijos, rinka ir konkurentai, gamyba ir aptarnavimas ir pan.) ir tarpasmeninė kompetencija (žodinis bendravimas, klausymo įgūdžiai, sugebėjimas palaikyti ilgalaikius sėkmingus tarpasmeninius ryšius).

A. Gumuliauskienė (2002), teigia, kad integralią šiuolaikinės karjeros kompetenciją sudaro keturių kompetencijų – asmeninės, socialinės, edukacinės bei profesinės – sistemos. Asmeninės kompetencijos srityje yra žmogaus savęs pažinimo, savęs pristatymo gebėjimai. Socialinės kompetencijos sričiai priskiriami žmogaus santykių su kitais ir socialinę aplinką harmonizuojantys gebėjimai ir savybės. Edukacinės kompetencijos sričiai priklauso gebėjimai, skatinantys žmogų saviugdai, o profesinę kompetenciją sudaro specifiniai profesiniai gebėjimai ir savybės, susijusios su žmogaus darbine veikla.

Kompetencija yra specifinė kiekvienos veiklos atveju, teigia P. Jucevičienė ir D. Lapaitė (2000), todėl būtina apibrėžti, ką reiškia būti, pavyzdžiui, mokytoju, vadovu, inžinieriumi, nustatyti šių teiginių apimtį arba įvardinti atliekamus vaidmenis, numatyti kriterijus, jog pakanka patvirtinimų (įrodymų) ir jie yra patikimi.

Organizacija yra kompetentinga, jeigu supranta, kaip aplinkos sąlygos (teigiama ar neigiamai) veikia jos darbo metodą. Ji veikia lanksčiau naudoja žinias bei nuovokumą. Veikti kompetentingai nereikia, kad veiksmai yra išskirtiniai ir ypatingi. (C. Rerupas, 2005)

Kompetencija neįgyjama kaip tradicinė kvalifikacija, gavus diplomą, ji turi būti ugdoma, kuriant mokymo sistemas. Gebėjimas ir motyvacija nuolatos mokytis turės tapti pagrindiniu kiekvieno darbuotojo siekiu. Svarbu telkti dėmesį ne tik į profesinį pasirengimą, bet ir į kiekvieno darbuotojo pasirengimą ugdyti kompetenciją: išryškinti gebėjimus, geriausius savo asmenybės bruožus, sugebėjimą atskleisti savo profesinę kompetenciją, savo darbo patirties, įgūdžių ir organizacijos poreikių sąsajas

1.2 Kompetencijų ugdymo modelių samprata ir raida

Personalo skyriaus darbuotojai yra atsakingi už įvairių sistemų ir paslaugų sukūrimą įmonės darbuotojams. Tokios sistemos ir paslaugos yra susijusios su atlyginimu už darbą, veiklos įvertinimo procesais, darbuotojų atranka ir ugdymu. Tam tikros Personalo skyriaus vykdomos programos (pavyzdžiui, karjeros planavimas, pakaitos planai ir t.t.) taip pat apima reikalavimų nustatymą atskiriems

darbams; darbuotojų, atliekančių šiuos darbus, atitikimą darbų reikalavimams; bei individualių kompetencijų palyginimą darbui su darbui keliamais reikalavimais.

Kompetencijų modelis – t.y. detalus aprašymas įgūdžių ir požymių, reikalingų efektyviai atlikti darbą. Personalo srities specialistai kuria ir tobulina kompetencijų modelius jau daugiau nei trisdešimt metų. (R. S. Mansfield, 1996)

Tam, kad kompetencijos efektyviai būtų naudojamos personalui valdyti, jos turi būti susistemintos į aiškų modelį, tinkamą visoms personalo valdymo sritims. Pirmasis kompetencijų modelis buvo sukurtas 1970 m. garsaus psichologo D.McClelland ir jo kolegų konsultacinėje kompanijoje „McBer and Company“. (R. S. Mansfield, 2000) Tuo metu JAV Vyriausybė ieškojo jaunesniųjų pareigūnų užsienio reikalams, jaunų diplomatų, kurie atstovautų JAV įvairiose šalyse. Tradiciniai atrankos kriterijai, akademiniai gabumų ir žinių testai buvo neefektyvūs ir pagal juos buvo sudėtinga rasti tinkamus kandidatus. Kai D.McClelland ir jo kolegos buvo paprašyti sukurti alternatyvius atrankos metodus, jie nusprendė, kad svarbu išsiaiškinti, kokios charakteristikos būdingos puikiam pareigų atlikimui šioje pozicijoje. Pirmiausia naudodamiesi vadovų, kolegų ir klientų informacija bei vertinimais, jie nustatė veiklos skirtumus tarp geriausių ir vidutinių darbuotojų. Po to jie sukūrė specialų metodą, vadinamą „Elgsenos pavyzdžių interviu“, kuriame apklausiami darbuotojai buvo prašomi trumpai aprašyti kaip jie elgėsi tam tikrose sėkmingose ir nesėkmingose situacijose. Interviu duomenų analizei tyrėjai specialų turinio analizės metodą, kuris leido nustatyti temas, pagal kurias būtų galima atskirti aukščiausio lygio veiklą nuo vidutinės veiklos. Šios temos buvo suskirstytos į nedideles „kompetencijų“ grupes, kurios pagal tyrėjų hipotezes apsprendė aukščiausio lygio veiklą darbe.

Po šio pradinio tyrimo „McBer“ kompanija sukūrė metodologiją, kuri dominavo kompetencijų modelių kūrimo praktikoje dar 10-15 metų. Pagrindiniai pradinio tyrimo elementai labai naudingi ir šiandieninių kompetencijų modelių kūrimui, tai: dėmesio sutelkimas į geriausius darbuotojus, elgsenos pavyzdžių interviu naudojimas, interviu duomenų teminė analizė, rezultatų suskirstymas pagal kompetencijas, aprašomas elgsenos pavyzdžių terminais.

„McBer“ metodas skyrėsi nuo tradicinio darbų įvertinimo daugeliu aspektų. Darbų įvertinimas akcentuoja užduočių supratimą ir įgūdžius, reikalingus kiekvienai užduočiai atlikti, o kompetencijų modelis akcentuoja asmenines charakteristikas, reikalingas sėkmingai dirbti platesniame darbų spektre. Darbų įvertinime svarbi efektyvi veikla, o kompetencijų modelyje – aukščiausio lygio veikla. Darbų įvertinimo specialistai analizuoja, kaip darbuotojai vertina, kas yra svarbu norint efektyviai atlikti darbą. Kompetencijų modeliotojai įsitikinę, kad tik patys geriausi darbuotojai gali įvardinti, kas lemia sėkmingą veiklą, nors ir jie ne visada gali tiksliai išreikšti, kokie sėkmės faktoriai lėmė jų sėkmingą veiklą. Darbų įvertinimo rezultatas paprastai būna ilgas sąrašas užduočių ir joms atlikti reikalingų įgūdžių, o

kompetencijų modelyje tyrimų rezultatai būna sugrupuojami į palyginti mažas asmeninių charakteristikų grupes.

Pirmieji kompetencijų modeliai maždaug 10 metų daugiausiai buvo naudojami darbuotojų atrankos ir profesinio ugdymo procesuose. Dabar, po 30 metų, didžioji dauguma sėkmingai dirbančių kompanijų naudoja kompetencijų modelius savo veikloje. Kompetencijų modeliai populiarūs visame pasaulyje, o ypač JAV. Šioje šalyje net tokios įstaigos, kaip universitetai, valstybinės įstaigos, armija, dvasinės bendruomenės turi savo kompetencijų modelius. Pastarajame dešimtmetyje, o ypač per paskutiniuosius 5 metus organizacijos pradėjo naudoti ir kitose srityse.

Kompetencijų modeliai yra gan plačiai paplitę. Tačiau jie yra ir kritikuojami. J. Sokol (2001) pateikė kompetencijos modelių kritiką, įvertindamas tokius aspektus: modelių galimybę keistis, jų lankstumą, metodologiją, informacijos šaltinius, metodų klasifikaciją ir identifikacijos rodiklius. J. Sokol (2001) išskirtus neigiamus kompetencijos modelių aspektus pateikiame 2 lentelėje:

3 lentelė

Neigiami kompetencijos modelių aspektai

1.	Dauguma kompetencijos modelių yra statiški.
2.	Aprašo tik pamatuojamus elgsenos ir vadybos praktikos aspektus ir visiškai netinka tokiems dalykams, kaip nuomonės ar kūryba, aprašyti. Gerų vadybininkų veikloje apstu tokių elementų, kaip humoras, įtaka, kūryba, vaizduotė, o jiems įvertinti priemonių nėra. Vadybos mokslas neskiria dėmesio šioms savybėms, kurios sudaro vadybos meną. Taigi šie kompetencijos modeliai neparodo gyvenimo sudėtingumo ir spalvingumo.
3.	Kompetencijos tyrimai sutelkti į dabartį, nenurodyta, kokių kompetencijos sudedamųjų dalių reikės vėliau, pasikeitus aplinkybėms.
4.	Požiūris į vadybą kompetencijos požiūriu pagrįstas pačių vadybininkų supratimu apie savo veiklą. Modeliai yra pagrįsti informacija, gauta iš pačių vadovų. Vadinasi, į geros praktikos normatyvų aprašus gali būti įtraukta nemažai subjektyvių, kartais intuityvių, atsitiklinių elgsenos elementų.
5.	Kompetencijos modeliuose nėra takoskyros tarp aprašomųjų ir nurodomųjų metodų. Pavyzdžiui, MCI modelis, pagrįstas funkcinė realios veiklos analize, yra aprašomasis, tačiau kartu jis nustato veiklos standartus – vadinasi, yra nurodomasis.

Šaltinis: J. Sokol, 2001

Galima skirti dviejų rūšių kompetencijų modelius: **vienos darbo vietos kompetencijų modeliai** ir **universalūs kompetencijų modeliai**, tinkantys visiems darbams.

N. Boulter įvardija 6 pagrindines kompetencijų modelio kūrimo stadijas :

1. Veiklos kriterijai – nustatomi kriterijai, apibrėžiantys sėkmingą veiklą tam tikroje darbo vietoje.

2. Kriterijų pavyzdys – pasirinkti žmonės, kurių veikla gali būti pavyzdžiu duomenų rinkimui.

3. Duomenų rinkimas – surinkti pavyzdinius duomenis apie elgseną, kuri lėmė sėkmingą veiklą.

4. Duomenų analizė – hipotezių sukūrimas apie geriausių darbuotojų veiklą ir apie tai, kaip veikia kompetencijos, siekiant norimų veiklos rezultatų.

5. Patvirtinimas – duomenų rinkimo ir analizės rezultatų patvirtinimas.

6. Taikymas – kompetencijų modelių taikymas Personalo veikloje pagal poreikį.

Vienos darbo vietos kompetencijų modeliai buvo sukurti pirmiausiai. Tokių modelių kūrimas pradedamas nustatant svarbiausias įmonės pozicijas, į kurias paskiriami darbuotojai turėtų būti parenkami labai kruopščiai ir nuolat ugdomi. Šiame procese aktyviai dalyvauja vadovai ir Personalo skyriaus darbuotojai. Tolimesnis etapas yra nustatyti šioms pozicijoms būdingas kompetencijas, kurios būtinos, siekiant efektyviai atlikti darbą. Paprastai tokį kompetencijų modelį sudaro 15-20 kompetencijų, kurios aprašomos pagal tai, ką geriausi darbuotojai daro ir kaip jie tai daro. Kompetencijos modelio kūrimas vyksta keletą mėnesių ir jeigu šioms paslaugoms pasirenkama konsultacinė įmonė, tai, pvz. JAV šios paslaugos kainuoja iki 100.000 USD. Kartu su kompetencijų modeliu turi būti sukurtos specialios Personalo valdymo programos. Tokių programų pavyzdžiu galėtų būti: kompetencijų vertinimo klausimynas, kurį pildo darbuotojas, jo vadovas bei kolegos; patarimų vadovas darbuotojams, kaip suformuoti jų ugdymo planus pagal kompetencijų vertinimus; susirinkimas, kurio metu pristatomas kompetencijų modelis ir darbuotojai apmokomi juo naudotis.

Nežiūrint į vienos darbo vietos kompetencijų modelių kūrimo kaštus ir laiko sąnaudas, šie modeliai yra plačiai taikomi dėl tam tikrų privalumų. Kompetencijų aprašymas apibrėžia pagrindinius reikalavimus konkrečiai darbo vietai. Darbuotojams tokie pavyzdiniai aprašymai suteikia informacijos apie tai, kaip jie turėtų dirbti, kad pasiektų pačius geriausius rezultatus, o kadangi ir darbuotojai, ir vadovai dažniausiai dalyvauja kompetencijų modelių kūrime, jie jaučia atsakomybę dėl rezultatų. Tačiau dėl kaštų, laiko sąnaudų ir pastangų, reikalingų kuriant vienos darbo vietos kompetencijų modelius, jų panaudojimo efektyvumas kartais gali nepateisinti lūkesčių. Be to, vienos darbo vietos kompetencijų modeliai gali nebūti sistemiškai susieti su jau veikiančiais organizacijoje kitais kompetencijų modeliais, todėl yra sudėtinga palyginti tarpusavyje vienai darbo vietai keliamus kompetencijų reikalavimus su kitai darbo vietai keliamais kompetencijų reikalavimais.

Todėl Personalo srities specialistai ieško platesnių, greitesnių ir nuoseklesnių kompetencijų modelių, kuriuose nustatyti kompetencijų reikalavimai visai darbų grupei (pvz. kompetencijų reikalavimai vadovams). Pirmasis žingsnis kuriant tokius universalius kompetencijų modelius yra nustatyti darbuotojų grupę, kuriai šie modeliai bus taikomi. Vietoj duomenų rinkimo konkrečioje organizacijoje (kaip tai daroma vienos darbo vietos kompetencijų modelių kūrimo atveju), paprastai yra pasitelkiama mokslinė literatūra lyderiavimo, verslo, organizacijos vystymo ir personalo valdymo klausimais, iš kurios renkamos esminės kompetencijų koncepcijos. Kuriant tokio tipo modelį svarbu atsižvelgti į tai, kad modelio kompetencijų būtų susijusios su organizacijos vizija ir vertybėmis. (Competencies and competitiveness, 2007)

Tokie universalūs kompetencijų modeliai turi daug privalumų. Pirmiausia tai, kad tokie modeliai gali būti taikomi dideliame skaičiui darbuotojų. Tai yra viena nuosekli koncepcijų, aprašančių efektyvią elgseną, sistema. Tokia kompetencijų sistema gali būti lengvai suderinama su organizacijos vizija, vertybėmis ir pagrindinėmis strategijomis. Visi darbuotojai, patenkantys į tą pačią grupę, yra vertinami pagal tas pačias kompetencijas ir dėl to gali būti tarpusavyje palyginami. Tokių modelių trūkumas yra tai, kad jie neaprašo, kokios kompetencijos reikalingos kiekvienam konkrečiam darbui atlikti. Darbuotojai, kuriuos apima toks modelis, gali modelyje aprašytas kompetencijas vertinti kaip pasenusias vertybes, o ne įgūdžius, kurie reikalingi darbui atlikti; arba jie gali suvokti kompetencijų vertę, bet nesugebėti jų pritaikyti savo darbe. Pavyzdžiui, Rinkodaros viceprezidentas turi turėti visiškai kitokias kompetencijas negu Fabriko direktorius, bet kokios tai kompetencijos? Universaliose kompetencijų modeliuose nėra techninių įgūdžių ar žinių aprašymo, kas yra labai svarbu, svarstant apie darbuotojų paskyrimą į konkrečią poziciją.

Kaip matyti iš šių dviejų tipų – vienos darbo vietos ir universalaus – kompetencijų modelių privalumų ir trūkumų aprašymų, susiformavo poreikis sukurti tarpinio tipo kompetencijų modelį. Tai sudėtinis keleto darbų kompetencijų modelis. Pirminis reikalavimas kuriant tokio tipo kompetencijų modelį yra naudoti bendrą esminių kompetencijų sąrašą arba kompetencijų meniu. Tai svarbu siekiant palengvinti darbuotojų paskyrimą konkretiems darbams atlikti. Pavyzdžiui, jeigu darbuotojas yra įvertinamas pagal esmines nustatytas kompetencijas, tokio įvertinimo rezultatai gali būti palyginami su reikalavimais, keliamais bet kuriam konkrečiam darbui, kai tie reikalavimai suformuluoti esminių kompetencijų pagrindu. Kompetencijų modelių kūrimas esminių kompetencijų pagrindu taip pat leidžia organizacijoms pagal tai atlikti darbų įvertinimą. Be to, esminių kompetencijų naudojimas leidžia efektyviau organizuoti mokymus ir ugdymą.

Paprastai toks sudėtinis keleto darbų kompetencijų modelis apima nuo 20 iki 40 kompetencijų, kurios aprašomos 5-15 pavyzdžių, kaip darbuotojai demonstruoja šias kompetencijas. Kadangi techninių kompetencijų sąrašas yra labai platus, iš pradžių į esminių kompetencijų meniu jos buvo neįtraukiamos. Tačiau vėliau paaiškėjo, kad techninės kompetencijos turi būti aprašomos kompetencijų modeliuose. Dauguma pačių pirmųjų kompetencijų modelių kūrėjų buvo įsitikinę, kad kompetencijų modelių paskirtis – aprašyti kaip turi dirbti geriausias darbuotojas, todėl techniniai įgūdžiai jiems neatrodė svarbūs. Techniniai įgūdžiai įvertinami jau pasirenkant darbuotoją į konkrečią darbo vietą. Tačiau vis dėlto vėliau paaiškėjo, kad techninių kompetencijų tobulinimas yra ypač svarbus, kai tam tikros techninės kompetencijos reikalingos viso skyriaus darbuotojams (pvz., Informacinių sistemų skyriuje). Kad nustatyti technines kompetencijas, Personalo skyriaus darbuotojai turi susitikti su kitų skyrių vadovais ir aptarti bent jau minimalius techninius reikalavimus konkrečioms pozicijoms. Kiekvienai techninei kompetencijai

taip pat svarbu nustatyti lygius: pagrindai, vidutinis lygis ar pažangiausias profesionalumo lygis, aprašant, kokias užduotis darbuotojas turi efektyviai atlikti kiekviename lygyje. Kompetencijų lygius svarbu nustatyti dar ir dėl to, kad skirtingoms pozicijoms gali paprastai reikia skirtingų tos pačios kompetencijos išmanymo lygių. Kompetencijų lygiai turi būti įvardinti vienodais pavadinimais, pavyzdžiui: „Neturi kompetencijos“, „Ugdoma kompetencija“, „Sugeba atlikti“ ir „Puikiai atlieka“. Kiekvienas kompetencijos lygis turi turėti trumpą aprašymą. 4 lentelėje pateikiamas „Orientacijos į vartotoją“ kompetencijos lygių pavyzdys:

4 lentelė

Kompetencijų lygiai: orientacija į vartotoją

Lygis	Aprašymas	Įvertinimas
Neturi kompetencijos	Rodo nedidelį susirūpinimą ar klientų poreikių išmanymą; paprastai sutelkia dėmesį į savo poreikius.	
Ugdoma kompetencija	Nenuosekliai rodo susirūpinimą ar demonstruoja reakciją į klientų poreikius.	
Sugeba atlikti	Nuosekliai rodo dėmesį klientų poreikiams. Reaguoja į klientų išreikštą susirūpinimą.	
Puikiai atlieka	Nuolat rodo dėmesį ir reaguoja į klientų poreikius. Be to, aktyviai ieško informacijos apie klientų poreikius ir susirūpinimą, pritaiko šią informaciją darbo procesams ir elgsenai tobulinti.	

Šaltinis: Pollard W.C., 2000

Kompetencijų lygių įvertinimą reikėtų pradėti nuo esminių kompetencijų, toliau pereiti prie techninių kompetencijų, tariantis su skyrių vadovais ir kompetentingiausiais darbuotojais. Kadangi organizacijoje darbai keičiasi, kuriant kompetencijų modelį reikia atsižvelgti ne į praeities, bet į ateities darbų struktūrą.

Sudėtiniai keleto darbų kompetencijų modeliai turi daug privalumų. Visų pirma, šiuolaikinėse organizacijose vis daugiau darbų yra atliekama darbo grupėse, todėl svarbu turėti efektyvius metodus, pagal kuriuos būtų galima atrinkti darbuotojus su tam tikromis kompetencijomis į konkrečias darbo grupes. Naudodamos keleto darbų kompetencijų modelį, organizacijos gali vertinti savo darbuotojus pagal platų spektrą techninių ir netechninių kompetencijų. Jeigu tokie įvertinimai saugomi duomenų bazėse, lengva surasti darbuotojus, turinčius atitinkamas kompetencijas. Yra kuriamos specialios kompiuterinės programos, kurios palengvina darbuotojų įvertinimą pagal kompetencijas esant konkretiems organizacijos poreikiams. Pagal tokius duomenų bazėse esančius įrašus lengviau atrinkti darbuotojus iš įvairių skyrių specialioms projektams įgyvendinti, ypač kai projekto komandos nariai turi turėti specifines profesines kompetencijas. Taip pat organizacija, siekdama skatinti darbuotojus tobulinti savo turimas kompetencijas,

gali atlygio sistemą sieti su kompetencijų lygiais. Dar vienas šių modelių privalumas yra tai, kad šiuolaikinėse organizacijos struktūrose yra ribota paaukštinimo galimybė, todėl siekiant kitaip motyvuoti darbuotojus, organizacijos gali sudaryti galimybes horizontaliems darbų pasikeitimams, o tai būtų priežastis toliau ugdyti ir tobulinti naujas kompetencijas, reikalingas naujoje darbo vietoje.

Kaip jau buvo aptarta anksčiau, kompetencijų modeliai apibrėžia tai, kaip geriausi darbuotojai atlieka savo darbą, pasiekdami pačių geriausių rezultatų. Įvertinus šią informaciją, darbuotojų atrankos, išlaikymo organizacijoje, mokymo, karjeros planavimo ir veiklos vertinimo sistemos gali būti integruotos ir specialiai sukurtos tam, kad pritraukti, ugdyti ir išlaikyti pačius geriausius darbuotojus. Aukščiausio lygio veikla, kuri sąlygoja pačius geriausius rezultatus, reiškia didesnius pardavimus, išaugusį produktyvumą ir didesnę pelną. Ir visa tai gali būti išmatuojama. Todėl geriausios organizacijos naudoja kompetencijų ugdymo modelius, kurie suteikia Personalo skyriams ypatingą galimybę pademonstruoti skyrių vadovams, kad Personalo skyrius gali būti strateginis verslo partneris ir tiesiogiai įtakoti verslo rezultatus.

Garsios konsultacinės firmos „Plum International“, kuri jau daugelį metų specializuojasi kompetencijų modelių kūrimo ir taikyme, prezidentas Edward J. Cripe nurodo 7 faktorius, kuriuos svarbu įvertinti, norint sėkmingai įdiegti kompetencijų modelius organizacijoje. (E. J. Cripe, 1998)

1. Parinkti tinkamą terminologiją ir tada apmokyti visus darbuotojus – kompetencijų modelių naudotojus.

2. Mąstyti ir kalbėti apie išmatuojamą naudą.

3. Apsvarstyti alternatyvias priemones, įskaitant pačių dalyvavimą.

4. Pradėti nuo vienos labai svarbios darbo vietos.

5. Apsispręsti, ar bus kuriamas universalus modelis visoms darbo vietoms, ar kiekvienai darbo vietai atskirai?

6. Maksimizuoti modelių panaudojimą ir galimą naudą (investicijų grąžą).

7. Subalansuoti technologijas ir žmogiškąjį faktorių.

2000-aisiais metais Schoonover ir Arthur Andersen atliko tyrimą (Schoonover S., Schoonover H., Nemerov D., Ehly C. (2000), kaip organizacijos naudoja kompetencijų modelius ir kokie galėtų būti sėkmingo kompetencijų modelių taikymo praktikoje pavyzdžiai. Respondentai buvo paprašyti įvertinti kompetencijų modelių panaudojimo platumą organizacijoje, apibūdinti jų patirties lygį naudojant kompetencijas, charakterizuoti jų kompetencijų panaudojimą ir remiantis savo patirtimi nurodyti svarbą, pasitenkinimą ir efektyvumą. Pagrindinės tyrimo išvados parodė, kad:

- Kompetencijų naudotojai buvo pasiskirstę visuose pagrindiniuose organizacijos sektoriuose ir skirtingų dydžių organizacijose.

- Kompetencijų panaudojimo sritys pagal efektyvumą išsidėstė taip: samda, pareigybės aprašymai, mokymas, veiklos vertinimas, ugdymo planavimas ir karjeros planavimas.
- Tie, kurie daugiau naudojo kompetencijas, buvo labiau patenkinti rezultatais.
- Pagrindiniai barjerai, kurie trukdė sėkmei, buvo: patirties trūkumas kuriant modelius, nepakankamas palaikymas iš aukščiausio lygio vadovų, konkuruojantys prioritetai ir resursų trūkumas.
- Geriausi panaudojimo pavyzdžiai buvo: ryšio tarp kompetencijų ir organizacijos strategijos užtikrinimas, kompetencijų integracija su visais Personalo procesais, nuolatinis dėmesys kompetencijų įgyvendinimui ir įvertinimui.

Šio tyrimo rezultatai buvo apibendrinti vienu principu, kuris skamba taip: „Kompetencijų taikymas, kaip visi kiti dideli pasikeitimai, bus sėkmingas tik tada, kai bus nuolat domimasi sėkmingais kompetencijų ugdymo bei įgyvendinimo pavyzdžiais“. (S. Schoonover, H. Schoonover, D. Nemerov, C. Ehly, 2000)

Anot B. Ruplytės(2006) galima būtų išskirti du pagrindinius bendro kompetencijų modelio privalumus:

- Galimybė apie organizacijos efektyvumą visiems darbuotojams kalbėti ta pačia kalba. Tada skirtingų skyrių, lygių įmonės darbuotojai vienodai supranta kas yra lyderystė, grįžtamasis ryšys ar ką reiškia efektyvus darbas komandoje.
- Galimybė nuosekliai atlikti visas personalo valdymo funkcijas. Kas bebūtų vykdoma: atranka, metinis plėtros pokalbis ar kvalifikacijos kėlimo planavimas, visi žinos, kas turi būti įvertinta ir kaip tą padaryti.

Kadangi pažangiausios organizacijos pasaulyje akcentuoja žmogiškųjų išteklių faktoriaus svarbą konkurencinėje kovoje, jos tikisi iš savo darbuotojų tik aukščiausio lygio veiklos. Schoonover ir Anderson prognozuoja, kad ateityje kompetencijų strateginė reikšmė tik didės. Jie taip pat numato, kad informacinių technologijų augimas turės didelę įtaką Personalo veiklai, kartu ir kompetencijų modeliavimui. Dabar įvairioms Personalo veiklos sritims paprastai yra taikomi skirtingi programiniai paketai. Kai kurios kompanijos jau pradeda taikyti vieną apjungiančią Personalo procesų apskaitos sistemą, kuri apima pareigybės aprašymus, kompetencijų modelius, veiklos įvertinimą ir ugdymo galimybes – tokiu būdu tie patys duomenys gali būti panaudojami įvairiems procesams.

1.3 Kompetencijos ugdymo modeliai kaip konkurencinio pranašumo šaltinis

Garsus vadybos teoretikas, socialinių mokslų profesorius, 31 knygos autorius Peter F. Drucker, savo naujausioje knygoje „21-ojo amžiaus iššūkiai“, rašo: „Po keleto šimto metų, kai mūsų šių dienų istorija bus aprašinėjama iš ilgalaikės perspektyvos, panašu, kad pačiais svarbiausiais įvykiais istorikai įvardins ne technologijas, ne Internetą, ne elektroninę prekybą, o neprecedentinį žmogiškųjų sąlygų pasikeitimą“. (P. F. Drucker, 2000) Iš tikrųjų šiuolaikiniame milžiniškos konkurencijos valdomame verslo pasaulyje žmogiškojo faktoriaus vertė išaugo iki tokio lygio, kad įmonės personalas vertinamas kaip svarbiausias resursas ir verslo sėkmės garantas. Organizacijos veiklos sėkmę sąlygoja daugiau efektyvus žmonių valdymo procesas, o ne verslo apimčių plėtimas, greito augimo pramonės šakos pasirinkimas ar žmonių skaičiaus mažinimas siekiant veiklos efektyvumo.

Garsiausių ir sėkmingiausių pasaulio verslo įmonių patirtis rodo, kad jų lyderiai tarsi organizacijų architektai, daug dėmesio skiria ypatingai svarbių procesų efektyvumo užtikrinimui: pirmiausia tai kompanijos vertybių ir kultūros kūrimas, toliau – vadovavimo praktika, orientuota į pačių geriausių, kompetentingų darbuotojų samdą, ugdymą, motyvavimą ir išlaikymą kompanijoje.

Ne pinigai, ne pastatai ir ne įrengimai yra vertingiausias kiekvienos įmonės resursas: kompetentingi žmonės yra ta jėga, kuri verslo planus paverčia rezultatais. Įmonei reikalingi tinkami, pasišventę verslui darbuotojai nuo vadovo iki eilinio darbininko. Bet kaip surasti tokius darbuotojus? Arba kaip ugdyti šias savybes jau esantiems darbuotojams?

Tai yra pagrindiniai klausimai, kurie turi būti atsakyti pirmiausiai:

- Kaip sukurti vieningą ir motyvuotą darbo kolektyvą?
- Kaip išlaikyti ir ugdyti pačius geriausius žmones?
- Kaip rasti tinkamiausius kandidatus paaukštinimui pareigose?
- Ko konkrečiai reikėtų reikalauti iš kandidatų į atviras ar naujas pozicijas?

R. S. Mansfield nuomone (1996), atsakymai į šiuos klausimus verslo vadovui padės perorganizuoti įmonę, sutelkiant visus darbuotojus į vieningą, motyvuotą kolektyvą. Galima tikėtis geresnės kooperacijos tarp vadovų, kas sąlygos geresnę koordinaciją ir mažesnę vidinę konkurenciją. Darbininkų produktyvumas padidės, o valdymo kaštai sumažės, nes kiekvienas darbuotojas bus pripažintas ir įvertintas dėl asmeninio efektyvumo.

Tokie tikslai gali būti pasiekti tik integruojant motyvaciją, darbuotojų išlaikymo priemones, mokymą - sutelkiant dėmesį į Personalo valdymo programas, kurios paremtos kompetencijomis. Kompetencijos - esminis faktorius, siekiant įgyvendinti įmonės strategiją ir pasiekti jos ilgalaikius tikslus.

Šiame informacinių technologijų amžiuje, inovacijų ir pokyčių pagrindas yra pasikeitimas informacija ir kompetencijos plėtra. Toks mąstymas akcentuoja mokymo vertę. Mokymas tampa esminiu individo sėkmingos karjeros, organizacijos išlikimo bei nacionalinės gerovės faktoriumi. Mokymo aspektas yra ypatingai svarbus planavimo ir plėtros procesams. Tradiciškai mokymas buvo orientuotas į darb oigūdžių formavimą. Šiandien mokymas organizacijoje apima ne tik apmokymus dirbti tiesioginį savo darbą, bet ir naujų įgūdžių, gebėjimų, kurių gali prireikti ateityje, įgyjimą.

Anot A. Stankevičienės, L. Lobanova (2006) personalo ugdymas – tai darbuotojų sąmoningumo ugdymas bei lavinimas efektyviau prisitaikyti prie naujų rinkos reikalvimų, kai jie turi žinoti ir suprasti ne tik su savo profesine sritimi susijusius dalykus, bet ir jų organizacijoje vykstančius socialinius ir psichologinius procesus.

J. Adomaitienės, M. Teresevičienės (2002) nuomone, į darbuotojų mokymą reikia žiūrėti kaip į kryptingą veiklą, reikalingą asmeninių savybių ir gebėjimų, kompetencijų ugdymui, asmenybės vystymui. Jau nebepakanka kvalifikaciją apibūdinančių kriterijų: išsilavinimo, profesinio pasirengimo, patirties.

Mokymo proceso metu keičiasi organizacijos turimos žinios ir vertybės bei ugdomi problemų sprendimo gebėjimai. Jis vyksta bendrai dalijantis suvokimu, žiniomis ir mąstymo modeliais, taip pat remiasi anksčiau įgytomis žiniomis bei patirtimi, tai yra atmintimi. A.Pundzienė (2002) išskiria 4 pagrindinius požymius, dėl kurių sutaria dauguma mokslininkų, tyrinėjančių besimokančios organizacijos modelį:

- organizacijos išlikimas priklauso nuo jos gebėjimo mokytis, tokiu pat greičiu arba sparčiau nei vyksta pokyčiai organizacijos aplinkoje;
- mokymas yra bendra, o ne individuali veikla;
- besimokančios organizacijos nariams būdingas sisteminis mąstymas;
- organizacinis mokymas įgalina organizaciją prisitaikyti, veikti ir kurti savo aplinką. [42]

Kompetencijos ugdymo paskirtis yra sudaryti sąlygas darbuotojui mokytis, tobulėti, atsakingai daryti sprendimus ir savarankiškai veikti, pasiryžusį ir gebantį adaptuotis besikeičiančiame socialiniame, ekonominiame gyvenime. Dabartinėje žinių visuomenėje, pagrindine vertybe tampa žmogaus gebėjimas, nuolat kintančioje visuomenėje, žinias taikyti protingai ir veiksmingai. Todėl organizacijos į mokymo sistemas turėtų diegti naujoves ir skatinti darbuotojų mokymo galimybes.

Mažėjantį darbuotojų lojalumą galima pailiustruoti L. L. Byars ir L. W. Rue (2006) pateikiamais tyrimų, atliktų JAV, duomenimis. Pasak autorių, septintajame dešimtmetyje atlikto tyrimo duomenimis, JAV gyventojas darbovietė pakeisdavo 6-7 kartus per visą savo gyvenimą. Devintajame dešimtmetyje, atlikti tyrimai parodė, kad aukštųjų mokyklų absolventai darbovietes keitė 8-10 kartų per gyvenimą. Paskutinių metų duomenimis, 18-36 metų asmenys jau pakeitė

vidutiniškai apie dešimt darboviečių. (V. Baršauskienė, 2006, p. 48) Taigi, pagrindinis darbuotojų karjeros valdymo privalumas yra didesnė galimybė organizacijoje kaupti ir išlaikyti žmogiškąjį ir intelektualinį kapitalą. Taip kryptingas darbuotojų valdymas organizacijoje padeda taupyti, nes ugdyti darbuotojus yra pigiau, nei išlaidos susijusios su darbuotojų pastovia kaita.

Kaip teigia V. Baršauskienė, vertinant karjeros valdymą naudos darbuotojui požiūriu, taip yra didinama darbuotojo motyvacija ir produktyvumas. Organizacija, vertindama darbuotojo norą daryti karjerą ir teikti pagalbą kopiant jam karjeros laiptais, parodo, kad rūpinasi savais nariais.

Daug Didžiosios Britanijos įmonių, amerikietiškujų pavyzdžiu sieja savo atlyginimų sistemas su kompetencijos atlyginimu. Volkswagen UK, SmithKline Becham, Guinness darbuotojų atlyginimo pagrindu laikomos ne užimamos pareigos, o kompetencija. Pagrindinis motyvas - tai žmoniškųjų resursų strategija, kur kompetencija laikoma kaip vienas pagrindinių konkurencingumo veiksnių. (S. Daukila, 2002, p. 65)

Pateikiame pavyzdžiu geriausią „X“ įmonės prekybos vadybininką. Iškelkime klausimus:

- Kiek šis geriausias prekybos vadybininkas parduoda produktų daugiau negu vidutinis prekybos vadybininkas (10.000 Lt., 20.000 Lt, 50.000 Lt)
- Ar įvertindamas tai, vadovas būtų linkęs investuoti 5.000 Lt., kad dar 1 „vidutinis“ prekybos vadybininkas pasiektų „geriausio“ prekybos vadybininko veiklos lygį?

Taikant tokią pačią logiką kitoms įmonės esminėms pozicijoms, kyla klausimas:

- Kiek kiekybiškai ir kokybiškai geriausių darbuotojų veikla viršija vidutinio darbuotojo veiklą?
- Jeigu įmonėje būtų nors šiek tiek daugiau aukščiausio lygio veikla pasižyminčių darbuotojų, kiek pinigų įmonė sutaupytų?
- Kiek daugiau patenkintų klientų turėtų?
- Kiek greičiau nauji produktai ar paslaugos būtų įvedami į rinką?

Taigi, „Plum“ kompanijos atlikti tyrimai parodė, kad 1 standartinio nuokrypio (S.N. - vidutinis skirtumas tarp individualaus rezultato ir reikšmės) produktyvumo vertė pateko į intervalą nuo 19% iki 120%. Pavyzdžiui, atliekant labai sudėtingus darbus, geriausio darbuotojo rezultatas buvo 48% didesnis negu vidutiniškai dirbančio tą patį darbą darbuotojo. (Competency Dictionary, 2007)

„Plum“ pateikia dar vieną atvejo aprašymą, kai vienai kompanijai buvo samdomi prekybos vadybininkai pagal iš anksto nustatytą kompetencijų modelį. Įmonė turėjo problemą dėl didelės darbuotojų kaitos – 38% per metus, kas sąlygojo nemažus nuostolius. Siekdama pagerinti susidariusią padėtį, įmonės vadovybė nusprendė investuoti 30.000 USD samdydama personalo konsultacinę įmonę, kuri specialiai tai įmonei sukūrė ir pritaikė kompetencijų modelį, kurio pagrindu buvo vykdomas prekybos

vadybininkų samdos procesas. Ekonominis šio projekto efektas pateiktas lentelėje (Competency Dictionary, 2007) :

5 lentelė

Prekybos darbuotojų samdos pagal kompetencijas efektas

	Iki samdos pagal kompetencijas	Po samdos pagal kompetencijas	Nauda
Darbuotojų kaita	12 darbuotojų išėjo iš darbo – nuostolis po 20.000 USD kiekvienas; viso: 240.000 USD	6 darbuotojai išėjo iš darbo – nuostolis po 20.000 USD kiekvienas; viso: 120.000 USD	Darbuotojų kaitos išvengimas: viso 120.000 USD
Pardavimai	210.000 USD per metus 1 darbuotojas	250.000 USD per metus 1 darbuotojas	+40.000 USD * 50% marža= +20.000 USD pajamos / darbuotojui*30 darbuotojų=600.000 USD
		VISO:	720.000 USD

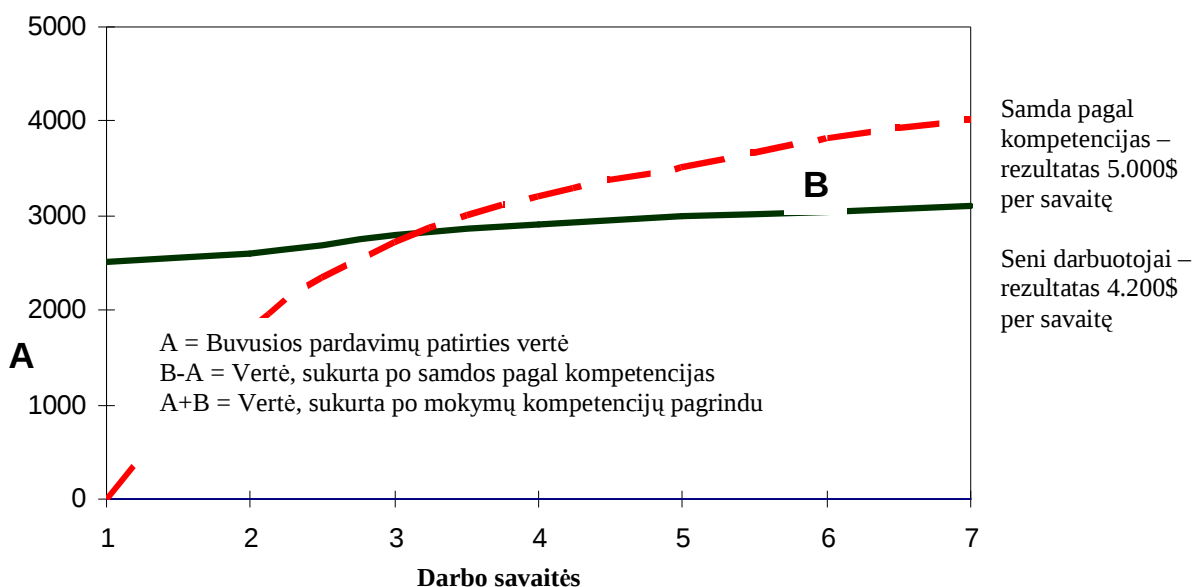
BENDRA NAUDA:

Kaštai: naudos koeficientas=720.000 USD nauda/30.000USD kaštai=1:24

Investicijų grąža=720.000 USD-30.000USD/30.000USD=2300%

Projekto rezultatai pateisino lūkesčius: 50% sumažėjo darbuotojų kaita, investicijų grąža – 2300%. Kaip matosi 2 paveiksle, po šešių savaitių darbo, pagal kompetencijas parinkti ir pasamdyti prekybos vadybininkai pagal asmeninius pardavimų rezultatus lenkė senuosius darbuotojus 19%:

Pardavimai per savaitę, \$



2 pav. Atrankos pagal kompetencijas rezultatai

Šaltinis: Competency Dictionary, 2007

Įmonės sugebėjimas pasiekti strateginius tikslus, pritraukti ir išlaikyti pačius talentingiausius darbuotojus, sukcentruoti organizacijos energiją siekiant keleto pačių svarbiausių tikslų, ir pasiekti ryškų pranašumą prieš konkurentus, kurie organizuoja savo veiklą įprastais metodais, labai priklauso nuo įmonės sugebėjimo, noro ir pastangų ugdyti pačius geriausius darbuotojus. Kadangi mes gyvename besikeičiančioje visuomenėje ir šiandieninė kompetencija nėra rytdienos kompetencija, tai ir kompetentingas darbuotojas turi pajėgti ne tik susidoroti su pokyčiais, bet aktyviai juos iššaukti. Jis turės ateityje kurti profesijų paveikslą ir keisti santykius su visuomene, vystyti visuomenės poreikius profesijoms, naujas kryptis.

Šiuolaikinėje verslo aplinkoje būtent kompetencijos yra kompanijos raktas į sėkmę, nes visi kiti kompanijos veiklos elementai – produktai, rinkodaros strategija, technologijos – gali būti lengvai nukopijuojamos. Organizacijos elgsenos profesorius F.Pfeffer pateikia keletą praktinių pavyzdžių, kaip darbuotojų asmeninis pasišventimas ir kompetencijos leido pasiekti aukštesnį produktyvumo lygį, užtikrinti geriausią produkto kokybę ir pagerinti kaštų efektyvumo rodiklius. Pagal šio mokslininko atliktus tyrimus, tos automobilių gamybos įmonės, kurios įgyvendino lanksčius gamybos procesus ir tinkamas personalo valdymo praktikas, pasiekė 47% geresnę kokybę ir 43% padidino produktyvumą, lyginant su tomis įmonėmis, kurios naudojo tradicines masinės gamybos technikas. Pagal tą patį tyrimą, tos įmonės, kurios pagal personalo procesų valdymo efektyvumą buvo įvertintos geriausiai, pasiekė 33% didesnę pelningumą, negu likusios tyrime dalyvavusios įmonės. Tos įmonės, kurios taikė premijavimo sistemą ne tik vadovams, bet ir visiems darbuotojams, turėjo dvigubai didesnę sėkmingos veiklos potencialą penkerių metų laikotarpiui, negu tos, kurios pinigines premijas skirdavo tik vadovams. (J. Pfeffer, 1998)

Investicijos į sistemingą ir apgalvotą darbuotojų ugdymą atsiperka. M. Lombardo ir B. Eichinger nustatė, kad aktyvus mokymasis yra vienas pagrindinių lyderystės sėkmę pranašaujančių požymių. Aktyviai besimokantys darbuotojai pasižymi keliomis bendromis savybėmis (D. Ulrich, W. Brockbank, 2007, p. 263):

- Jie mąsto kritiškai, atidžiai nagrinėdami problemas ir gana lengvai nustatydami naujas sąsajas.
- Jie gerai pažįsta save, veiksmingai naudojami savo stipriosiomis pusėmis ir žino, kaip kompensuoti savo silpnąsias puses.
- Jiems patinka eksperimentuoti ir jie lengvai priima pokyčių sukeltus nepatogumus.
- Jie pateikiai rezultatus anksčiausiai, stiprindami komandas ir patys aktyviai veikdami.

Kuo aukštesnis darbuotojų gyvenimo lygis, išsilavinimas, kultūra, tuo svarbesnis tampa aukštesnio lygio poreikių – pripažinimo, pagarbos, saviraiškos – patenkinimas. Kaip teigia A. Sakalas ir

V. Šilingienė (2000), čia piniginio atlygio nebepakanka. Tai pasiekti pirmiausiai leidžia įvairios nematerialiojo motyvavimo priemonės. Taigi organizacijos, norėdamos pritraukti ir išlaikyti geriausius darbuotojus, turi sukurti efektyvią nematerialiojo skatinimo sistemą, kuri padėtų pasiekti šiuos tarpusavyje susijusius tikslus:

- maksimaliai panaudoti ir ugdyti darbuotojų sugebėjimus ir galimybes;
- patenkinti darbuotojų profesinio tobulėjimo poreikius;
- sudaryti sąlygas dirbti įdomų, atsakingą, darbuotojų polinkius ir galimybes atitinkantį darbą;
- suformuoti bendradarbiavimu, pasitikėjimu pagrįstus santykius.

Visa žmogaus veikla yra motyvuota ir turi savo priežastis. Motyvai gali būti apibrežiami kaip asmens poreikių išraiška, kai žmogus suvokia savo elgesio, veiklos prasmę. Anot A. Stankevičienės, L. Lobanovos (2006) motyvavimas – tai numatytos veiklos rezultatyvumo užtikrinimo priemonė, vienas iš tų veiksmų, kurie lemia įmonės veiklos rezultatyvumą. Motyvavimas sudaro vientisą visumą su vadovavimu, personalo samda, organizacijos struktūros ypatumais bei kitais veiksniais. Motyvavimas yra glaudžiai susijęs su darbuotojų poreikių patenkinimu ir skirtas darbuotojų elgesiui paveikti, nukreipiant juos siekti ne tik savo, bet ir visos organizacijos tikslų.

C. William Pollard, gerai žinomas pasaulyje paslaugų kompanijos „ServiceMaster Company“ prezidentas, daugelio šiuolaikinės vadybos vadovėlių autorius, teigia, kad šiuolaikiniame verslo pasaulyje žmonės nori ne tik užsidirbti pragyvenimui, bet ir prisidėti prie bendrų įmonės tikslų siekimo. (W. C. Pollard, 2000) Žmonės ieško prasmės savo darbe. Žmonės, ateidami į kompaniją, ne visada turi reikiamą kompetenciją paskirtiems darbams atlikti, tačiau jie noriai mokosi, tobulėja, ir to pasekoje darbo vieta tampa kartu ir mokymosi vieta – tiesiog Darbo Universitetu. Įmonės vadovų kaip lyderių vaidmuo šiame procese yra labai svarbus. Kaip pastebi P. Drucker, bendras visų organizacijų tikslas turėtų būti stiprinti darbuotojų kompetencijas, o jų silpnąsias puses padaryti nereikšmingomis. Tai žmones motyvuoja, skatina siekti geriausių darbo rezultatų, tobulinti turimas kompetencijas ir įgyti naujas – ir visa tai kartu lemia įmonės veiklos sėkmę. (P. F. Drucker, 2000)

Kompetencijos modeliai plačiai taikomi vakarų organizacijose planuojant pokyčius, samdant ir apmokant personalą. Strateginiai pokyčiai dabar vis dažniau suvokiami kaip organizacijos mokymosi procesas. Sugebėjimas mokytis geriau už konkurentus, pritaikyti ir tobulinti organizacijos pažintinę bazę tapo esminiu veiksmu, padedančiu laimėti konkurencinę kovą. (J. Sokol, 2001, p. 6)

Taigi, sėkmingos investicijos į įmonę – tai pirmiausia investicijos į žmogiškąjį kapitalą. Žmonės turi būti pasirengę aptarnauti naujas technologijas, teikti modernius patarnavimus, priimti ekonomiškus, šiuolaikinius reikalavimus atitinkančius sprendimus. Tik nuolat besimokantis, prisitaikantis ar net aplenkiantis visuomenės, technikos, technologijos ir kitus pokyčius darbuotojas yra vertingas įmonei ir

visuomenei. Visa tai pasiekama atitinkamai ugdamant įmonės darbuotojus, sukūrus mokymo stimulų sistemą.

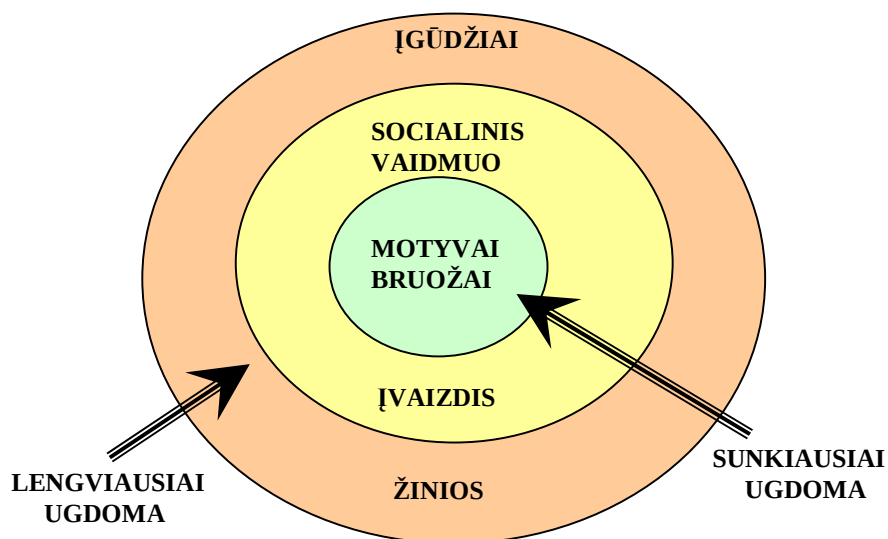
1.4. Kompetencijos – integrali pagrindinių personalo valdymo procesų dalis

Paskutiniaisiais metais žmoniškųjų išteklių valdymo mokslinėje literatūroje daug dėmesio skiriama kompetencijos valdymui ir vystymui. Šis terminas susijęs su darbo vietų vertinimu, darbuotojų samda, atranka, darbuotojų vidiniu ir išoriniu mobilumu, karjeros valdymu, kvalifikacijos kėlimu, darbuotojų veiklos vertinimu, atlyginimo už darbą organizavimu ir t.t. Pokyčių pasaulyje reikia nuolat apibrėžti ir kurti kiekvienos bendrovės žmonių asmenines kompetencijas ir organizacijos gebėjimus. Kai kurias asmenines kompetencijas palaiko energingos programos, kurios išlaiko pagrindinius talentus. Kitas kompetencijas reikia ugdyti. Trečios gali tapti neaktualios, pakito konkurencinė aplinka. Taigi personalo skyrius atlieka pagrindinį vaidmenį, atnaujindamas darbuotojų kompetencijas, kurios prisideda prie bendrų organizacijos gebėjimų. (D. Ulrich, W. Brockbank, 2007, p. 269)

Nustatant kompetencijas, kurios yra reikšmingos konkrečiam darbui atlikti, galima stebėti pačius geriausius darbuotojus, atliekančius šį ar panašų darbą. Kompetencijos yra tarsi geriausios veiklos standartai. Kaip jau aptarta anksčiau, kompetencijos apima asmenines savybes, motyvus, savęs suvokimą, žinias ir elgsenos įgūdžius. Kompetencijų poreikis yra tiesiogiai susijęs su darbo sudėtingumu: kuo sudėtingesnis darbas, tuo svarbesnės yra kompetencijos.

Kad išsamiau suprasti sugebėjimus, kurie reikalingi konkrečiam darbui atlikti, reikia atskirti skirtingus kompetencijų tipus ir lygius. Toks suskirstymas apsprendžia, kaip kiekvieno tipo kompetencijos turi būti išmatuojamos ar įvertinamos. Strategiškai žiūrėti į trūkumus verta – galima išsiaiškinti, kada verta apsvarstyti alternatyvas. Jei darbuotojo trūkumai neišnyksta, tačiau stipriosios pusės yra vertingos bendrovei, galima pabandyti sukurti jam tokią darbo vietą, kuri geriau atitiktų jo kertinius gyvenimo interesus ir netrukdytų atlikti pareigų.

Skirtingų tipų kompetencijos apibrėžia sugebėjimus demonstruoti tam tikrą elgseną konkrečiame darbe. Pavyzdžiui, planavimo kompetencija apibūdina tokius sugebėjimus, kaip tikslų nustatymas, rizikos įvertinimas ir nuoseklių veiksmų numatymą tikslams pasiekti. Įtakos darymo kompetencija reiškia kitų įtakojimą, jų įtikinimą daryti tam tikrus veiksmus, paskatinti kitus siekti organizacijos tikslų. Skirtingi kompetencijų lygmenys pavaizduoti 3 paveiksle.



3 pav. Kompetencijų lygmenys

Šaltinis: Competency Dictionary, 2007

Kaip matyti paveiksle, sugebėjimai ir žinios egzistuoja elgsenos arba išoriniame lygmenyje; socialinis vaidmuo ir įvaizdis slypi viduriniajame lygmenyje, o motyvai ir bruožai slypi giliausiam, centriniame lygmenyje. Giluminio sluoksnio – motyvų ir bruožų – kompetencijas sunku ugdyti. Žinių ir įgūdžių lygmens kompetencijas lengviausia išugdyti – efektyviausia tai daryti mokymo būdu. Savęs suvokimo, požiūrio ir vertybių kompetencijos gali būti pakeistos, tačiau tai daryti yra sudėtinga ir reikalauja daug laiko – geriausia jas ugdyti mokant darbo vietoje.

Kompetencijos, pagal kurias skiriama aukščiausio lygio ir vidutinė veikla (diferencialinės kompetencijos), yra sunkiausiai išugdomos, todėl renkantis naujus darbuotojus ypatingai svarbu į tai atsižvelgti. Kompetencijos, kurias lengviausia išugdyti (minimalios kompetencijos) ne tiek svarbios atrankos procese. Būtent diferencialinės ir minimalios kompetencijos konkrečiam darbui atlikti yra tarsi standartai, kuriais paremti personalo atrankos, karjeros planavimo, veiklos vertinimo ir ugdymo procesai. Kiekvienai pareigybei turi būti sudaromi kompetencijų reikalavimai ateičiai pagal 5 lygių skalę:

1 lygis – trūkstama ar neįvertinama kompetencija;

2 lygis – bendrieji sugebėjimai, žinios ir įgūdžiai. Turėtų sugebėti nustatyti ir spręsti problemas, kai nereikalaujama didesnių analitinių gebėjimų. Apibrėžtus metodus turi taikyti kasdieniniame darbe. Privalo suvokti, jog reikia nuolat viską tobulinti. Reikia, kad jam kažkas vadovautų, gali dirbti, vadovaudamasis paprastomis instrukcijomis ir tvarka;

3 lygis – geri sugebėjimai, žinios ir įgūdžiai. Turi sugebėti nustatyti problemas, reikalaujančias didesnių analitinių gebėjimų. Kasdieniniame darbe turi mokėti taikyti ir pritaikyti apibrėžtus metodus. Prisideda tobulindamas darbą ir darant pakeitimus, moka dirbti savarankiškai;

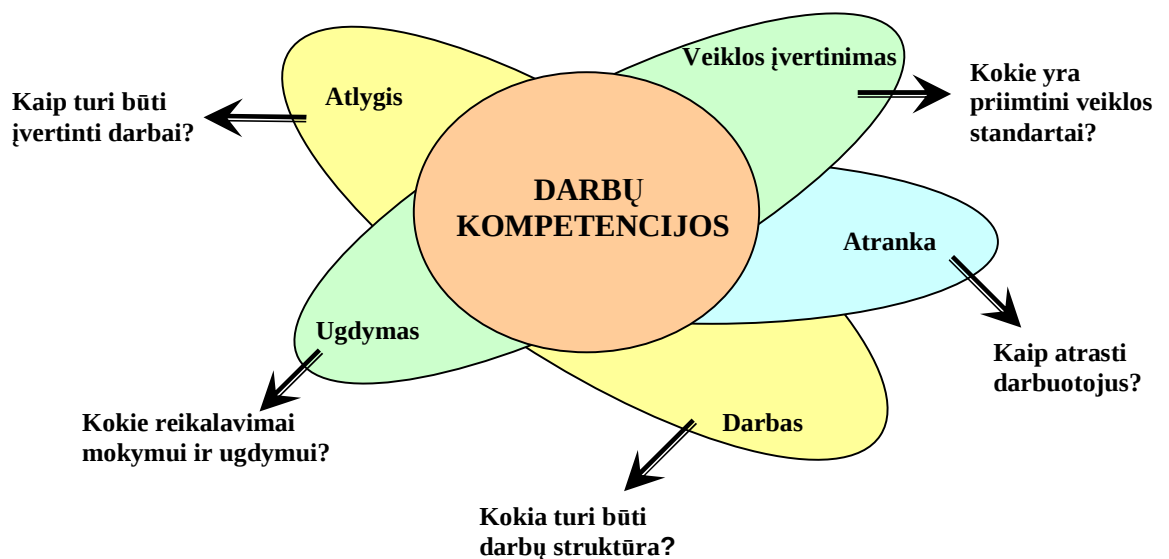
4 lygis – labai geri sugebėjimai, žinios ir įgūdžiai. Turi sugebėti tirti ir spręsti sudėtingas problemas, reikalaujančias didesnių analitinių gebėjimų. Privalo taikyti, pritaikyti ir tobulinti esamus metodus. Turi laikytis kūrybiško požiūrio į tobulinimą ir permainas bei sugebėti vadovauti kolegoms.

5 lygis – puikūs (išskirtiniai) sugebėjimai, žinios ir įgūdžiai. Puikūs analitiniai sugebėjimai. Siūlo išradingai spręsti sudėtingas problemas. Laikomas savo srities ekspertu, gerbiamas jo autoritetas. (A. Stankevičienė, L. Lobanova, 2006, p. 129)

Kad organizacija galėtų nustatyti, kokie reikalavimai turi būti keliami konkrečioms darbams ir kokios kompetencijos reikalingos jiems atlikti, turi būti žinoma ir aiški jos trumpo ir ilgo laikotarpio veiklos kryptis. Kai veiklos kryptis yra aiški, svarbu nustatyti esmines kompetencijas, kurios atitiks organizacijos strategiją ir leis pasiekti ilgo laikotarpio tikslus. Šios kompetencijos gali būti visiškai kitokios, negu vyravusios praeityje. Faktiškai, kompetencijų modelio kūrimo procesas gali netiesiogiai priversti organizaciją permąstyti savo strategiją. Tam, kad palaikyti organizacijos strategiją, yra ypatingai svarbu sukurti palaikančias personalo sistemas, kurios leidžia organizacijai:

- įvertinti turimų darbuotojų kompetenciją,
- pasamdyti naujų darbuotojų, turinčių reikalingų kompetencijų,
- paskatinti darbuotojus, kurie pasiekia veiklos tikslus ir ugdo kompetencijas,
- suteikti mokymosi ir ugdymo galimybes, kad pagrindinės kompetencijos būtų tobulinamos.

Tam reikalinga turėti integruotą Personalo valdymo sistemą (funkcijas ir programas), kurios pagrindas būtų tos pačios esminės kompetencijos visuose Personalo veiklos procesuose (žr. 4 pav.).



4 pav. Integruota kompetencijų sistema Personalo veiklos procesuose

Šaltinis: Competency Dictionary, 2007

4 paveiksle pavaizduotas kompetencijų „branduolys“ talpina savyje pagrindinius darbo elementus, kurie yra:

- **tikslas;**
- **turinys:** užduotys, atsakomybė ir funkcijos
- **veikla:** standartai ir priemonės;
- **įvertinimas:** atlygio elementai;
- **kompetencijų reikalavimai:** sugebėjimai ir savybės, kurios apibrėžia efektyvią aukščiausio lygio veiklą;
- **darbuotojo kompetencijos:** sugebėjimai ir savybės, kuriuos darbuotojai asmeniškai panaudoja darbe.

Darbo elementus apsprendžia įmonės strategija ir struktūra. Pagal darbo elementus vykdomos įmonės personalo planavimo ir valdymo funkcijos: samda, atranka, veiklos įvertinimas, ugdymas, karjeros planavimas ir papildoma veikla.

Integruota Personalo valdymo sistema dažniausiai pradedama dviem pagrindiniais žingsniais:

1. **Organizacijos strategija:** organizacijos sėkmės kriterijų apibrėžimas einamuoju laikotarpiu ir 5-10 metų į priekį ir planai, kaip įmonė pasieks savo tikslus. Pavyzdžiui, įmonė gali projektuoti žymų augimą ateityje, o šis augimas labai priklauso nuo įmonės sugebėjimo pritraukti, ugdyti ir išlaikyti geriausius žmones pagrindinėse pozicijose.

2. **Organizacijos ir darbų struktūra:** apibrėžimas, kaip įmonė organizuos savo vidinius procesus, kad būtų pasiekti planai, akcentuojant pagrindinių darbų išskyrimą: vertingiausios pozicijos ir žmonės, nuo kurių labiausiai priklauso, ar įmonė pasieks sėkmę, ar žlugs. Personalo valdymas yra efektyviausias, kai jis sutelkia dėmesį būtent į šiuos darbus.

Kompetencijos ugdymo modelio įdiegimas ir jo nauda organizacijai yra nevienadieniai ir ne vienkartiniai, tai yra pastovus, nenutrūkstantis procesas, kuris turi grįžtamąjį ryšį. Kompetencijų ugdymo procesą sudaro 7 nuoseklūs žingsniai:

1. **Reikalingų kompetencijų nustatymas.** Šiame etape nustatomos kompetencijos, reikalingos labai gerai atlikti darbą arba darbų grupę.

2. **Įvertinimas.** Darbuotojas įvertina esamą savo darbo situaciją ir kompetencijas, palygina juos su aukščiausio lygio veiklos pavyzdžiais, ir nustato, kur galima tobulinti veiklą.

3. **Stebėjimas ir tyrimas.** Aukščiausio lygio veiklos pavyzdžiai yra stebimi ir tiriami. Papildoma informacija yra pateikiama, norint išsamesnių rezultatų.

4. **Praktika.** Darbuotojas pritaiko naujas kompetencijas savo darbe.

5. **Grįžtamasis ryšys.** Darbuotojas gauna konstruktyvų įvertinimą, kaip jam sekasi.

6. **Tikslų nustatymas.** Specifiniai tikslai ir veiksmų planai yra nustatomi darbuotojui, taikant naujas kompetencijas savo darbe.

7. **Pagalba darbe.** Vadovas ir darbo aplinka garantuoja palaikymą darbuotojui, sudaro jam sąlygas demonstruoti naujai įgytas kompetencijas savo darbe.

Anot, A. Stankevičienės, L. Lobanovas (2006) organizacijos kultūra, kurią sudaro tam tikros nusistovėjusios normos, vertybės, santykiai ir kt., yra pagrindas organizacijos darbuotojų gebėjimams efektyviai taikyti turimą kompetenciją. Kitaip tariant, organizacijos kultūra leidžia efektyviai taikyti turimas kompetencijas, jeigu darbuotojų asmeninės vertybės, nuostatos, normos sutampa su organizacijos vertybių skale. Integruota Personalo valdymo sistema, sukurta esminių kompetencijų pagrindu, suteikia organizacijai daug privalumų, kuriuos apibendrintai galima būtų įvardinti taip:

- *Kultūros pokyčio ir organizacijos tobulinimo sąlyga:* kompetencijomis paremta integruota personalo valdymo sistema veikia kaip palaikanti jungtis į organizacijos strateginę kryptį, o nėra vertinama kaip barjeras (kaip kartais atsitinka tradicinėse organizacijose). Kompetetingų darbuotojų parinkimas ir ugdymas leidžia kurti kompetentingą organizaciją. Tik kompetentinga organizacija gali išlikti šiuolaikinės įtemptos konkurencijos sąlygomis globalioje ekonomikoje.

- *Kaštų taupymas / padidėjęs produktyvumas:* atskiros Personalo funkcijos nekuria ir nedubliuoja duomenų bazių, mokymo ir administravimo valdymo išlaidų.

- *Įgaliojimų suteikimas vadovams:* personalo valdymo priemonės ir procesai yra aiškiai apibrėžti ir išaiškinti - tik juos teisingai suprasdami, vadovai ims daugiau jais naudotis.

- *Darbuotojų dalyvavimas ir skatinimas:* darbuotojai patys gali nuolat dalyvauti nustatant samdos, atlygio, įvertinimo ir ugdymo kriterijus. Tai leidžia jiems pasijusti svarbiems ir reikšmingiems organizacijoje vykstančiuose procesuose.

Tai buvo pagrindinių Personalo procesų aprašymas, siejant juos su esminėmis kompetencijomis. Darbuotojų kompetencijos yra vertinamos vieną kartą per metus pagal tam tikrus kompetencijų sąrašus. Esant poreikiui darbuotojų vertinimas gali būti vykdomas dažniau (kartą per 3, 6 ar 9 mėnesius). Personalui vertinti yra remiamasi įmonės kompetencijų sąrašu, į kurį įtraukiamos visos reikšmingos įmonės veiklos ir plėtrai darbuotojų kompetencijos sritys. (A. Stankevičienė, L. Lobanova, 2006, p. 135)

B. Ruplytė (2006) išskiria šiuos pagrindinius principus, kurių reikėtų laikytis taikant kompetencijų modelį:

- *Darbuotojų, kuriuos liečia kompetencijų modelis, įtraukimas.* Išsiaiškinkite jų požiūrius, nuomones prieš patvirtinant modelį. Tai lems entuziazmą ir palaikymą tą modelį taikant, parodysi, ar modelis realus, ar jis atitinka situaciją.

- *Darbuotojų informavimas apie tai, kas vyksta ir kodėl.* Reikia paaiškinti, kodėl šis modelis kuriamas, kaip jį planuojama naudoti ateityje. Informuokime, ko tikimasi iš darbuotojų, koks jų vaidmuo, kodėl jų prašoma dalyvauti, su kuo kontaktuoti ir t.t. Gera komunikacija sumažina arba visai eliminuoja diegimo sunkumus.

- *Aiškių ir tinkamų visiems darbuotojams kompetencijų kūrimas.* Kompetencijų pavadinimas turi būti aiškus ir suprantamas. Elgsenos aprašymas kompetencijose turi būti aktualus visiems dabartiniais ir potencialiems darbuotojams, kuriems kuriamas modelis.

Kompetencijos yra geriausios veiklos standartai. Kompetencijos apima asmenines savybes, motyvus, savęs suvokimą, žinias ir elgsenos įgūdžius. Kompetencijų poreikis yra tiesiogiai susijęs su darbo sudėtingumu: kuo sudėtingesnis darbas, tuo svarbesnės yra kompetencijos. Įmonės sugebėjimas pasiekti strateginius tikslus, pritraukti ir išlaikyti pačius talentingiausius darbuotojus, sukcentruoti organizacijos energiją siekiant keleto pačių svarbiausių tikslų, ir pasiekti ryškų pranašumą prieš konkurentus, kurie organizuoja savo veiklą įprastais metodais, labai priklauso nuo įmonės sugebėjimo, noro ir pastangų ugdyti pačius geriausius darbuotojus. Ugdyti darbuotojus optimaliai padeda, organizacijoje įdiegtas kompetencijos ugdymo modelis. Jie apibrėžia tai, kaip geriausi darbuotojai atlieka savo darbą, pasiekdami pačių geriausių rezultatų. Įvertinus šią informaciją, darbuotojų atrankos, išlaikymo organizacijoje, mokymo, karjeros planavimo ir veiklos vertinimo sistemos gali būti integruotos ir specialiai sukurtos tam, kad pritraukti, ugdyti ir išlaikyti pačius geriausius darbuotojus.

Apibendrinant galima teigti, kad nėra vienodo kompetencijos apibrėžimo. Sąvoka yra pakankamai plati, todėl skirtingų grupių atstovai, remdamiesi savo požiūriu, skirtingai interpretuoja kompetencijos sąvoką. Kompetencijos - tai asmens savybių, žinių, įgūdžių ir sugebėjimų visuma, kurios užtikrina aukščiausio lygio veiklą, sąlygojančią pastovų organizacijos augimą. Kompetencija formuluojama, atsižvelgus į dabartinę ir būsimąją veiklą, siejamas su darbuotojo ateities perspektyvomis ir turi atitikti rytdienos darbuotojų reikalavimus. Ji turi apimti: žinias, patirtį, požiūrius ir reikalingas asmenines savybes. Apie kompetenciją diskutuoja daug autorių, tačiau kiekvienas jų išskiria kelias atskiras jų rūšis: asmeninė, socialinė, metodinė, profesinė (specialybinė), konceptualioji ir veiklos (valdymo).

Kompetencijų modelis yra detalus aprašymas įgūdžių ir požymių, reikalingų efektyviai atlikti darbą. Skiriami tokių rūšių kompetencijų modeliai: vienos darbo vietos, universalūs, tinkantys visiems darbams ir tarpinio tipo kompetencijų modeliai. Pagrindinės šešios kompetencijų modelio kūrimo stadijos yra šios: veiklos kriterijai, kriterijų pavyzdys, duomenų rinkimas, duomenų analizė, patvirtinimas, taikymas. Pagrindiniai kompetencijų modelių privalumai yra tai, kad organizacijoje skirtingų skyrių, lygių įmonės darbuotojai vienodai supranta kas yra lyderystė, grįžtamasis ryšys ar ką reiškia efektyvus darbas

komandoje. Taip pat padeda nuosekliai atlikti visas personalo valdymo funkcijas (atranka, plėtros pokalbis, kvalifikacijos kėlimas), nes visi darbuotojai žino kas turi būti įvertinta ir kaip tą padaryti.

Organizacijos veiklos sėkmę sąlygoja efektyvus žmonių valdymo procesas. Kompetencijos ugdymo modeliai, įdiegti organizacijose, padeda atrinkti ir išlaikyti kompetentingus darbuotojus, bei išugdyti, organizacijos veiklos sėkmę sąlygojančias darbuotojų kompetencijas. Tik organizacijoje dirbantys kompetentingi žmonės, o ne technologijos ar įrengimai, verslo planus paverčia rezultatais.

Personalo valdymo sistemos leidžia organizacijai įvertinti turimų darbuotojų kompetenciją, pasamdyti naujų, paskatinti darbuotojus, bei suteikti mokymosi ir ugdymo galimybes, kad pagrindinės kompetencijos būtų tobulinamos. Organizacijoje įdiegtas kompetencijos ugdymo modelis, optimaliai padeda ugdyti darbuotojus. Jis apibrėžia tai, kaip geriausi darbuotojai atlieka darbą, pasiekdami pačių geriausių rezultatų.

Toliau šiame darbe aprašomi trys kompetencijų ugdymo modeliai, kurie išsamiai apibūdina darbui atlikti reikalingų įgūdžių, sugebėjimų, žinių ir asmeninių savybių rinkinį, kuris vadinamas kompetencijomis.

2. KOMPETENCIJŲ UGDYMO MODELIŲ TAIKymo ORGANIZACIJOSE EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS

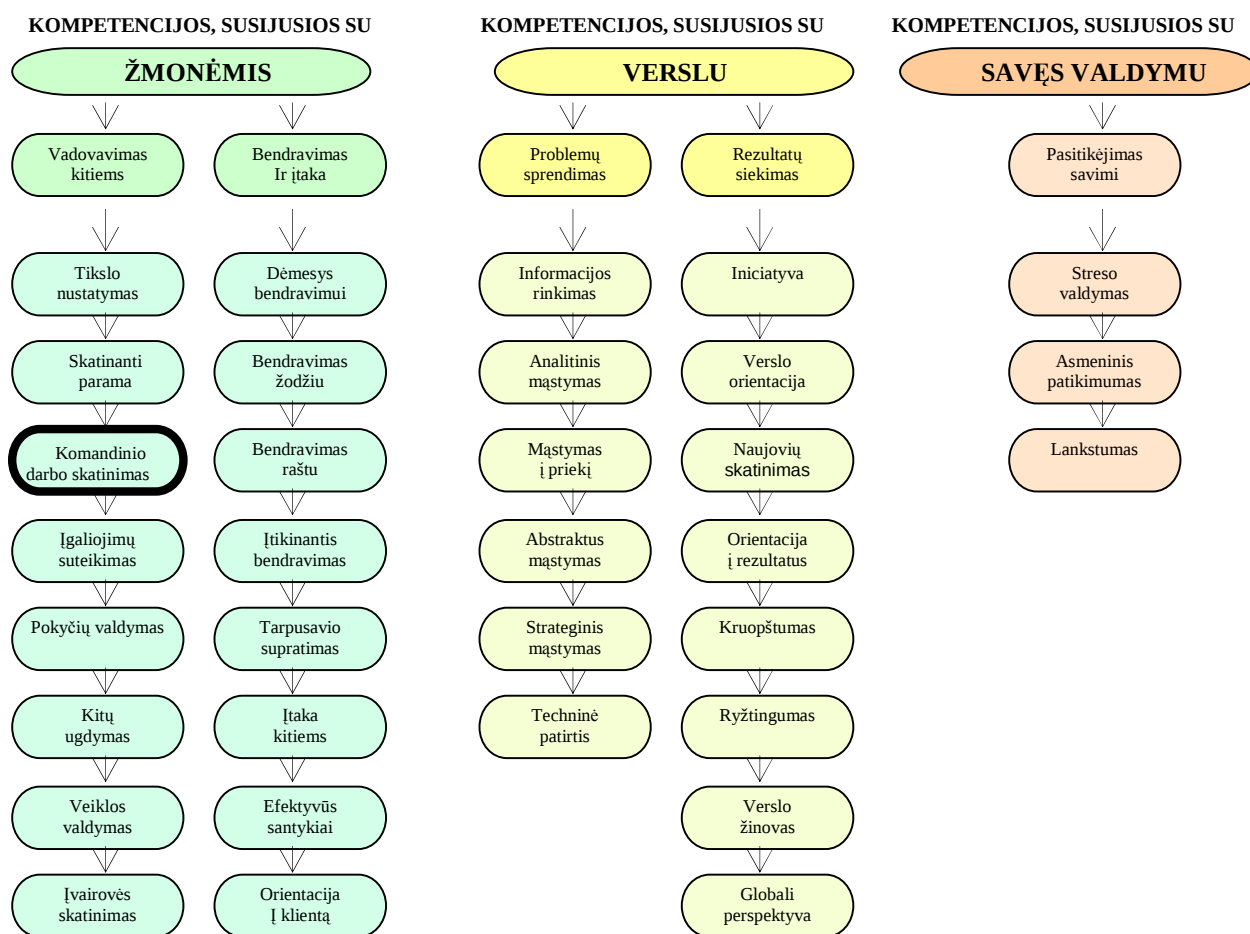
Pasaulyje yra sukurta labai daug įvairių tipų kompetencijų ugdymo modelių. Šiame darbe aprašomi 3 kompetencijų ugdymo modeliai, kurie yra originalūs, sistemiški, įdomūs ir lengvai pritaikomi praktinėje veikloje.

2.1. „Plum“ kompetencijų modelis

„Plum International“ yra JAV konsultacinė kompanija, kuri jau daug metų specializuojasi kompetencijų modelių kūrimu ir jų taikyme įmonių praktikoje. Šios organizacijos konsultantai sukūrė universalų kompetencijų modelį, kuriame esminės kompetencijos skirstomos į tris stambias grupes: kompetencijos, reikalingos dirbant su žmonėmis (socialinės kompetencijos), verslo kompetencijos ir asmeninės kompetencijos (savęs valdymo kompetencijos). Kiekvieną kompetencijų grupę sudaro sąrašas kompetencijų, kurioms pateikiamas detalus aprašymas. Pavyzdžiui, socialinės kompetencijos skiriamos į du pogrupius: „Vadovavimas kitiems“ ir „Bendravimas ir įtaka“. Į šiuos pogrupius įeina daug susijusių kompetencijų. Į „Vadovavimo kitiems“ grupę įtrauktos šios kompetencijos: tikslų nustatymas, otyvuojančios paramos suteikimas, komandinio darbo skatinimas, įgaliojimų suteikimas kitiems, pokyčių valdymas, kitų ugdymas, veiklos valdymas, įvairovės skatinimas.

Kiekviena iš modelyje pateiktų kompetencijų detalai aprašoma, pateikiant kompetencijos apibrėžimą, elgsenos pavyzdžių aprašymą, ugdymo tikslų nustatymą ir ugdymo priemonių rekomendacijas. Šis modelis yra universalus kompetencijų modelio pavyzdys, tačiau dirbdami su kiekviena individualia organizacija, Plum konsultantai adaptuoja šį modelį pagal tos organizacijos poreikius, kuriuos paprastai lemia organizacijos kultūra, vizija, vertybės bei strategijos.

„Plum“ kompetencijų modelis pavaizduotas 5 paveiksle.



5 pav. „Plum“ kompetencijų modelis

Šaltinis: The Roi of competency technology, 2007

Toliau, kaip pavyzdys pateiktas, vienos iš pirmosios grupės kompetencijų detalus aprašymas.

3 kompetencija: KOMANDINIO DARBO SKATINIMAS.

Apibrėžimas: Kaip komandos nariui - sugebėjimas ir noras bendradarbiauti su kolegomis komandoje; kaip komandos lyderiui – susidomėjimas, įgūdžių demonstravimas ir sėkmingas grupių subūrimas bendram darbui. (The Roi of competency technology, 2007)

Šios kompetencijos svarba. Komandinio darbo skatinimas yra ypatingai svarbi kompetencija. Kiekvienoje organizacijoje komandinio darbo svarba vis didėja. Komandinis darbas tampa vis svarbesnis kiekviename organizacijos padalinyje, nes organizacijos stengiasi savo darbuotojams suteikti kuo daugiau įgaliojimų. Vadovų yra vis mažiau, ir jų vaidmuo keičiasi nuo kontrolės ir nurodymų iki pagalbos dirbančiai komandai. Šalia organizacijoje dirbančių funkcinų padalinių vis dažniau formuojamos tarp-funkcinės komandos, sudarytos iš skirtingų kompetencijų darbuotojų, kad užduotys būtų atliktos

efektyviai. Kiekvienas turi sugebėti konstruktyviai dirbti kaip komandos narys, todėl daugeliui žmonių reikia ugdyti vadovavimo komandai ar darbo joje įgūdžius.

Komandos narių elgesys:

- Išklauso ir konstruktyviai reaguoja į kitų komandos narių idėjas,
- Pasiūlo pagalbą kitų komandos narių idėjų ir pasiūlymų įgyvendinimui,
- Atvirai išsako kitiems komandos nariams savo susirūpinimą,
- Konstruktyviai išreiškia nepritarimą,
- Skatina komandos narius prisidėti prie bendro darbo,
- Suteikia sąžiningą ir konstruktyvų grįžtamąjį ryšį kitiems komandos nariams,
- Padeda kitiems, kai jiems to reikia,
- Siūlo sprendimus, kuriuos kiti komandos nariai gali palaikyti,
- Pasidalija patirtimi su kitais,
- Ieško galimybių dirbti komandoje, siekiant ugdyti patirtį ir gilinti žinias,
- Pagelbsti, informuoja ar kitaip padeda kitiems, kuria ir palaiko gerus santykius su kitais.

(The Roi of competency technology, 2007)

Komandos lyderių elgesys:

- Suteikia žmonėms galimybes išmokti dirbti kartu komandoje,
- Skatina kiekvieno aktyvų dalyvavimą,
- Skatina bendradarbiavimą su kitomis komandomis,
- Užtikrina, kad visi komandos nariai būtų lygūs,
- Pripažįsta ir skatina elgesį, kuris vertingas komandiniame darbe.

Bendri nurodymai šios kompetencijos ugdymui. Geriausias būdas išmokti komandinio darbo yra dirbti su efektyvia komanda, turinčia kompetetingą vadovą. Papildomai, reikia perskaityti literatūrą komandinio darbo ir vadovavimai komandoms temomis. Komandos lyderiui būtų naudinga paieškoti patarimų ar pamokymų iš kitų, turinčių didelės vadovavimo komandai patirties.

Kaip ugdyti šią kompetenciją. Kaip *komandos nariui*, galima: (The Roi of competency technology, 2007)

- Klausyti kitų idėjų ir pasiūlymų,
- Palaikyti kitų idėjas ir pasiūlymus,
- Pasiūlyti idėją, kuri papildytų kito pasiūlytą idėją,
- Konstruktyviai reikšti nepritarimą,
- Atvirai išsakyti kitiems komandos nariams savo susirūpinimą,

- Pripažinti ir skatinti kitų komandos narių indėlį,
- Suteikti sąžiningą ir konstruktyvų grįžtamąjį ryšį kitiems komandos nariams,
- Pasiūlyti sprendimą, kurį galėtų palaikyti kiti,
- Pasiūlyti kitiems komandos nariams pagalbą,

Kaip *komandos lyderiui*, galima:

- Sukurti komandą, kuri lengvai imtųsi svarbios užduoties,
- Skatinti kiekvieno aktyvų dalyvavimą,
- Užtikrinti, kad visi komandos nariai būtų laikomi lygiais,
- Pripažinti ir skatinti elgseną, kuri dera komandiniam darbui,
- Išmokyti komandos problemos sprendimo ar priėmimo metodą ir pateikti jį komandai,
- Užtikrinti, kad kiekvienas susirinkimas turėtų aiškią darbotvarkę,
- Palengvinti grupinį procesą, kad darbotvarkė būtų įgyvendinta,
- Užtikrinti, kad komanda turėtų planą su konkrečiais veiksmų žingsniais, kurie apibrėžia, ką reikia padaryti, kas tai darys ir kokie nustatyti terminai,
- Suteikti komandos nariams konstruktyvų grįžtamąjį ryšį dėl jų dalyvavimo komandoje,
- Nuolat klausti komandos ir stebėti jos narių elgesį, siekiant nustatyti, kas daroma efektyviai, o kas mažiau efektyviai, ką reikia daryti, kad padidinti efektyvumą.

Grįžtamojo ryšio gavimas. Reikia paprašyti vieno ar dviejų komandos narių, arba visos komandos pasidalinti nuomone, ką reikėtų daryti, kad pagerinti komandos elgseną. Galimi klausimai:

- Kokia mano veikla padeda pasiekti komandos tikslus ir yra konstruktyvi?
- Ką aš darau ne taip konstruktyviai?
- Ką aš galėčiau daryti daugiau, kas leistų man būti efektyvesniu komandos nariu?

Taip pat galima ko nors paprašyti, kad stebėtų komandos narių elgseną susirinkimo metu ir pateiktų pasiūlymus, kaip pagerinti komandos veiklą.

Mokymasis iš ekspertų. Reikia ateiti į komandą, kuriai vadovauja talentingas komandos lyderis. Reikia stebėti lyderį ir užrašų knygelėje pasižymėti, ką šis žmogus daro efektyviai. Reikia stebėti, kaip jis:

- Ruošiasi komandos susirinkimui.
- Veda susirinkimą pagal suplanuotą dienotvarkę.
- Padeda komandai pasirinkti ir įgyvendinti problemų sprendimo, planavimo ir sprendimų priėmimo procesus.
- Suteikia komandos nariams grįžtamąjį ryšį.
- Pripažįsta ir skatina indėlį į komandinį darbą.

- Valdo nesutarimus ir konfliktus. (The Roi of competency technology, 2007)

Toliau reikia apklausti kompetetingus komandos narius. Reikia paprašyti konkrečių pavyzdžių, ką šie žmonės daro, kad komanda dirbtų efektyviai. Jeigu planuojam įgyvendinti ką nors naujo su savo komanda, galima paklausti šių žmonių nuomonės ar pasiūlymų.

Patarimai vadovams. Jeigu kuris nors vadovo darbuotojas bando ugdyti šią kompetenciją, vadovas gali:

- Padėti šiam žmogui patekti į komandą, kuriai vadovauja talentingas lyderis
- Pats modeliuoti efektyvaus komandos lyderio elgseną
- Komandos susirinkimų metu stebėti šį darbuotoją, po to suteikti grįžtamąjį ryšį
- Sudaryti darbuotojui galimybę pasikalbėti su vadovu, pasidalijant nuomone, kas vyksta komandoje ir pateikti pasiūlymus

Tokie išsamūs aprašymai, pavyzdžiai ir rekomendacijos pateikiami kiekvienai Plum kompetencijų modelyje nurodytai kompetencijai. Tokia informacija labai naudinga ir įmonių vadovams, ir Personalo skyrių darbuotojams, ir visiems kitiems darbuotojams, kuriems rūpi jų profesinis tobulėjimas ir kompetencijos augimas. Tai didelis šio kompetencijų modelio privalumas. Tačiau Plum kompetencijų modelis turi ir trūkumų. Didžiausias šio modelio trūkumas yra tai, kad jame visiškai ignoruojamos funkcinės kompetencijos, todėl modelis nėra visiškai išsamus ir pritaikytas naudoti praktikoje. Bendrosioms kompetencijoms ugdyti šis modelis suteikia daug vertingos ir praktinės informacijos, tačiau organizacija, norinti išsamios kompetencijų analizės, turėtų pasirinkti papildomus funkcinį kompetencijų modelius.

2.2. Schoonover kompetencijų modelis

Dr. Stephen C. Schoonover yra kompanijos „Schoonover Associates, Inc.“ prezidentas. „Schoonover Associates, Inc.“ Yra verslo vadovų konsultacinė kompanija, kuri specializuojasi aukščiausio lygio vadovų ugdymo programų kūrimo ir įgyvendinimo, organizacijos efektyvumo, pokyčių valdymo bei kompetencijų pagrindu kuriamų Personalo sistemų kūrimo. Dr. Stephen C. Schoonover turi daugiau kaip 20 metų organizacijų konsultavimo ir kompetencijų programų diegimo patirtį. Jo nuomone bendrieji vadovavimo sėkmės faktoriai teikia energijos kitiems, telkdamas į bendrą tikslą ar viziją, modeliuoja pagrindines vertybes ir trokštamą elgseną, koncentruoja komandą teisingai veiklai, įtraukia ir kitus dalyvius į veiklą, sukuria ir mobilizuoja pasekėjų tinklą, veda ir įvykdo kritines užduotis, sukelia

(generuoja) stiprų asmens lojalumą ir prisirišimą, bei meta iššūkį esamai situacijai ir skatina kaitą ir drąsina, skatina ir įtakoja kitus pagrindiniams tikslams. (A Systems Approach to Leadership, 2007)

Keturi pagrindiniai proceso įgūdžiai interpretuojasi į proceso žingsnių, arba lygių bendrą rinkinį, kuris gali būti derinamas su lygio ir asmens užduočių dimensijomis, formuojančiomis vadovavimo sistemą (ir lydimą kompetencijų reikalavimų). Dr. Stephen C.Schoonover sukurta vadovavimo sistema pateikiama 6 lentelėje.

6 lentelė

Vadovavimo sistema					
 Vadovavimo lygio dimensijos 	Organizacijos visuma	- Vizijos nustatymas - Verslo sprendimai	- Kaita ir inovacija - Sistemų sukūrimas	- Pasiskirstymas - Sprendimų priėmimas	- Valdymas - Klientų/ rinkos akcentavimas
	Darbas	- Organizacijos struktūrizavimas - Prioritetų nustatymas	- Tinklo sukūrimas - Resursų planavimas	- Talento valdymas - Resursų valdymas	- Darbo jėgos našumas - Produkcijos orientavimas
	Grupė	- Komandos sudarymas - Planavimas ir organizavimas	- Ilgalinimas - Pajėgumo analizė	- Instruktavimas - Projektavimas ir procesų valdymas	- Veiklos raida - Kokybės orientavimas
	Žmogus (subjektas)	- Savitarpio santykiai - Tikslų sukūrimas	- Tarpasmeninis įvertinimas - Informacijos rinkimas	- Komunikavimas - Problemos sprendimas	- Įtaka - Rezultatų orientavimas
		Tikslo apibrėžimas	Aiškumas ir mobilizavimas (telkimas)	Praktikos taikymas	Pasekmės (Rezultatai)
 Vadovavimo proceso dimensijos 					

Šaltinis: A Systems Approach to Leadership, 2007

Kaip matosi 6 lentelėje, skirtingose vadovavimo lygio ir proceso dimensijose yra svarbios skirtingos kompetencijos. Žiūrint per vadovavimo lygių dimensiją, skirtingose lygiuose, pvz.: žmogaus, grupės, darbo, organizacijos visumos, yra išskiriamos vis kitos svarbios kompetencijos.

Vienas iš įdomiausių jo sukurtų kompetencijų modelių yra *Lyderiavimo ir vadovavimo kompetencijų modelis pagal organizacijų lygmenis* (žr. 7 lentelę). Situaciniai poreikiai reikalauja iš lyderių dėti ir perdėti savo elgseną besikeičiančiam situacijos kontekstui. Trys, labiausiai kritiniai aplinkos poreikiai yra susiję su:

- Organizacijos lygiu
- Koncentravimusi intervencijai – užduotimi arba asmeniu

- Proceso momentu arba lygiu, kai vadovui reikia koncentruotis konkrečiam laiko tarpui.

7 lentelė

Schoonover kompetencijų modelis

Organizacijos lygmuo	Strateginė ar taktinė dimensija	Elgsenos tikslas	Lyderiavimo ir vadovavimo procesas	Lyderiavimo ir vadovavimo kompetencijos ir apibrėžimai
Visa organizacija		Žmogus	Patrauklios pasikeitimų vizijos sukūrimas	Vizija ir atitikimas: Sukuria ir komunikuoja organizacijos viziją, kuri darbuotojams suteikia veiklos tikslą ir kryptį.
		Užduotis	Konkurentinės strategijos sukūrimas	Strateginis mąstymas: Aktyviai įgyvendina strategijas ir panaudoja potencialias galimybes organizacijos naudai.
Funkcija		Žmogus	Integruoto ryšių tinklo sukūrimas	Bendradarbiavimas: Suformuoja ir palaiko įvairius svarbius ryšius, kad pagerinti priėjimą prie resursų ir patirties.
		Užduotis	Resursų mobilizavimas ir atradimas	Išteklių valdymas: Nustato, mobilizuoja ir seka išteklius, kad pagrindiniai tikslai ir planai būtų pasiekti.
Grupė		Žmogus	Motyvuotų komandų kūrimas	Komandinis darbas: Suburia produktyvias darbo grupes, kurios susitelkia pagrindiniam tikslui, bei skatina komandos narių talentus.
		Užduotis	Esminių procesų nustatymas ir įgyvendinimas	Procesų tobulinimas: Nuolat tobulina procesus ir darbo produktus.
Darbuotojas		Žmogus	Asmeninės veiklos maksimizavimas	Veiklos vystymas: Nuolat globoja ir ugdo komandos narius išaiškindamas pagrindinius lūkesčius, nustatydamas stipriąsias puses ir ugdymo sritis bei suteikia nuolatinę paramą siekiant geriausios veiklos.
		Užduotis	Pagrindinių tikslų pasiekimas	Tikslų nustatymas: Sukuria ir įvykdo ambicingus tikslus, atitinkančius organizacijos strategijas.

Šaltinis: S. Schoonover, H. Schoonover, D. Nemerov, C. Ehly, 2000

Anot, S. Schoonover, H. Schoonover, D. Nemerov, C. Ehly (2000) tyrimu pagrįstas žmogiškųjų išteklių kompetencijos struktūra, yra skirstoma į šiuos blokus:

- Asmeninės savybės (puikus užduočių atlikimas visuose lygiuose ir funkcijose),

- Vadovavimo ir valdymo kompetencijos (sėkmės faktoriai, kurie diferencijuoja įvykdymą skirtinguose karjeros lygmenyse arba žmonių grupėse),
- Žmogiškųjų išteklių kertinės kompetencijos (sėkmės faktoriai, kurie yra bendri visose žmogiškųjų išteklių funkcijose),
- Specifinės žmogiškųjų išteklių kompetencijos (sėkmės faktoriai, kurie išskiria subfunkcines / specifines kompetencijas).

Kiekvienas iš šių keturių blokų pristato sėkmės faktorius, kurie yra atsakymai skirtingiems žmogiškųjų išteklių profesionalų reikalavimams.

Anot S. Schoonover (1998), asmeninės charakteristikos yra esminiai sėkmingos veiklos faktoriai. Tačiau ne mažiau svarbūs yra ir sugebėjimai, atitinkantys nuolat besikeičiančius reikalavimus, keliamus vadovams. Schoonover atliktas tyrimas parodė, kad aukščiausio lygio vadovavimas priklauso nuo adaptyvios atsakomosios elgsenos pagal besikeičiančią organizacijos reikalavimų turinio ir sudėtingumo skalę. Geriausi darbuotojai kompetencijas pritaiko pagal įvairias dimensijas, pavyzdžiui:

- Strateginiai ar taktiniai poreikiai
- Asmeniniai ar užduoties reikalavimai
- Pastangos, reikalingos užduočiai inicijuoti ar pabaigti

Ugdymas tų darbuotojų, kurie turi geriausias individualias kompetencijas ir sugeba jas pritaikyti skirtingose situacijose, yra esminis sėkmės faktorius. Skirtingi organizacijų poreikiai gali būti apibrėžti aštuoniais universaliais procesais, įvertinant esminius veiklos tipus, kurie atsiranda skirtinguose lygiuose. Pusė šių procesų tiesiogiai susiję su žmonių motyvacija, palaikymu ir vadovavimu jiems, kita pusė apima veiklos ar užduočių įvykdymo problemų sprendimą. Kai kurie iš šių universalių procesų yra strateginio pobūdžio, todėl labiau taikomi kaip reikalavimas vidurinėsios ir aukščiausios grandies vadovams. Kiti procesai yra daugiau taktiniai ir dažniausiai įeina į žemesnėsios grandies vadovų ar eilinių darbuotojų atsakomybę. Aukščiau pateiktas kompetencijų modelis rodo, kaip geriausiai dirbantys organizacijos nariai elgiasi skirtingose situacijose pagal atitinkamas veiklos dimensijas. Šią veiklą apibūdina aštuonios lyderiavimo ir vadovavimo kompetencijos, kurios priklauso nuo organizacijos lygmens ir proceso orientacijos krypties. (Implementing Competencies: a best practices approach, 2007)

Sparčiai besikeičianti aplinka reikalauja elgsenos permainų, tai žmogiškųjų išteklių kompetencijų pagrindas. Jei **asmeninės savybės** ir **vadovavimo bei valdymo kompetencijos** ankstesnėse dalyse lygiaverčiai atitinka visas funkcijas, tai dabartiniame verslo klimato išskylantys skirtingi nauji iššūkiai pristato (reprezentuoja) faktorius, reikalaujančius kiekvienos funkcijos specifiško dalyvavimo, prisidedant prie organizacijos sėkmės. 2 priede pateikiami dabartiniai organizaciniai iššūkiai ir žmogiškųjų išteklių kompetencijų pagrindas. (Implementing Competencies: a best practices approach, 2007)

Žmogiškųjų išteklių funkcijos privalo keistis atitinkamai pagal išskylančius aplinkos reikalavimus. Šitai žymi skirtingą skyrių struktūrą ir tai, kad žmogiškųjų išteklių specialistai bus paprašyti atlikti naujas roles, reikalaujančias pastebimai platesnio funkcinų kompetencijų rinkinio. (žr. 8 lentelė)

8 lentelė

Žmogiškųjų išteklių kompetencijos struktūra

ASMENINĖS SAVYBĖS		
Reikalinga visų lygių ir funkcijų meistriškam įvykdymui		
- orientavimasis į rezultatus	- nuolatinis mokymasis	
- įsipareigojimas	- sąžiningumas ir vientisumas	
VADOVAVIMO IR VALDYMO KOMPETENCIJOS		
Sėkmės faktoriai, diferencijuojantys (išskiriantys) karjeros lygmenis ar atskirą grupę		
- vizijos sukūrimas ir planavimas	- komandinis darbas	
- strateginis mąstymas	- eigos meistriškumas	
- sistemos (tinklo) sukūrimas	- veiklos raida (vystymas)	
- išteklių valdymas	- tikslo suformavimas	
ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ PAGRINDINĖS KOMPETENCIJOS		
Visų žmogiškųjų išteklių rolių bendri sėkmės faktoriai		
- valdymas	- technologinė ekspertizė	
- nuolaidumas	- prekybos (pardavimo) valdymas	
- kliento akcentavimas	- žinių valdymas	
- instruktavimas ir konsultavimas	- virtualus komandinis darbas	
- talento valdymas	- nustatymo ir įvertinimo įgūdžiai	
	- darbuotojų propagavimas	
ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ SPECIFINĖS KOMPETENCIJOS		
Subfunkcinės/specifinės kompetencijas išskiriantys sėkmės faktoriai		
ŽI strategas:	ŽI apibendrintojas:	ŽI specialistas:
- verslo sprendimai	- organizacijos kūrimas, raida ir našumas	- strategijos vystymas
- strateginė įtaka	- darbinių santykių valdymas	- situacinė analizė
- pokyčių valdymas	- projektų ir produkto valdymas	- programų kūrimas
		- produkto ir paslaugos pristatymas

Šaltinis: Implementing Competencies: a best practices approach, 2007

Paveiksle pateikta kompetencijos struktūra pristato “visos komandos” reikalavimus, reikalingus šiuolaikinėms žmogiškųjų išteklių organizacijoms. Nė vienas asmuo negali ir net negali būti iš jo reikalaujama turėti visas šias savybes. Sėkmingiausios organizacijos skirsto ir dažniausiai pritaiko kompetencijas savo vietiniams poreikiams, ir plačiai taiko šiuos standartus motyvacijai, įdarbinimui, atrankai, įvertinimui, raidai, vadybai, ir savo, kaip žmogiškųjų išteklių talento palaikymui.

2.3. Kompetencijų modelis pagal Lominger

Lominger Limited, Inc. yra dar viena gerai žinoma visame pasaulyje personalo valdymo konsultacinė kompanija, kuri yra sukūrusi platų spektrą personalo valdymo sprendimų, kurie paremti kompetencijų modeliu. Pagrindiniai ir populiariausi šios kompanijos sukurti metodai yra „Karjeros architektas“, „Samdos architektas“, „Lyderio architektas“, „Organizacijos architektas“ ir t.t. Lominger kompetencijų modelio pagrindą sudaro 67 teigiamos kompetencijos ir 19 neigiamų kompetencijų. Pagal Lominger, 67 teigiamos kompetencijos yra esminės kompetencijos, sąlygojančios sėkmę, o 19 neigiamų kompetencijų gali pasukti karjerą neigiama spirale žemyn. Visos Lominger kompetencijos pateikiamos atskiromis kortelėmis, kuriose yra išsamūs kompetencijų aprašymai. Išsamus teigiamų kompetencijų sąrašas pateikiamas 3 priede.

Lominger kompetencijos yra tarsi kertinis akmuo svarbiausiems Personalo procesams, kurie yra: samda ir atranka, karjeros planavimas, grįžtamojo ryšio suteikimas, mokymas, veiklos valdymas, organizacijos galimybių plėtimas, komandinio darbo skatinimas. Lominger modelyje kompetencijos analizuojamos įvairiais pjūviais. Jų kompetencijų modelis sudarytas remiantis atliktais tyrimais bei testavimo praktikoje rezultatais. Pagrindinės karjeros stadijos yra šios: (The leadership architects, 2007)

1. **Individualus vykdytojas:** dažniausiai dirba techninius ar funkcinius darbus. Jie turi atlikti darbą pagal nustatytus terminus, kad tikslai būtų pasiekti. Individualūs vykdytojai atsakingi tik už savo darbą.

Pagrindinės mokymosi sritys:

- Asmeninių ir techninių įgūdžių tobulinimas
- Susipažinimas su organizacijos kultūra ar adaptacija prie organizacijos profesinių standartų
- Bendradarbiavimas su kitais.

2. **Vidurinio lygio vadovas:** pereina nuo atsakomybės už savo veiklą prie atsakomybės už kitų veiklą. Jie atsakingi už užduočių įvykdymą bei pavaldinių motyvavimą, įvertinimą ir ugdymą.

Pagrindinės mokymosi sritys:

- Skirti laiko pasirūpinti kitais ir tuo pačiu spėti įvykdyti savo užduotis
- Pakeisti pasitenkinimo darbu supratimą: išmokyti suvokti, kad darbų atlikimas per kitus suteikia tokį pat pasitenkinimą kaip darbų atlikimas pačiam
- Būti pasirėngus planavimui, kitų mokymui ir ugdymui.

3. **Aukščiausio lygio vadovai:** kuria strategijas ir formuoja organizacijos kryptį. Vadovauja keliems organizacijos lygiams, paprastai tai būna įmonės vadovas, atsakingas už bendrus įmonės veiklos rezultatus.

Pagrindinės mokymosi sritys:

- Profesionalumas nustatant ir įvertinant strategiją
- Sudėtingų sprendimų ir vaidmenų organizacijoje supratimas
- Žmonių ugdymas, kad jie galėtų įgyvendinti strategijas
- Pagarbos užsitarnavimas organizacijos viduje ir už jos ribų

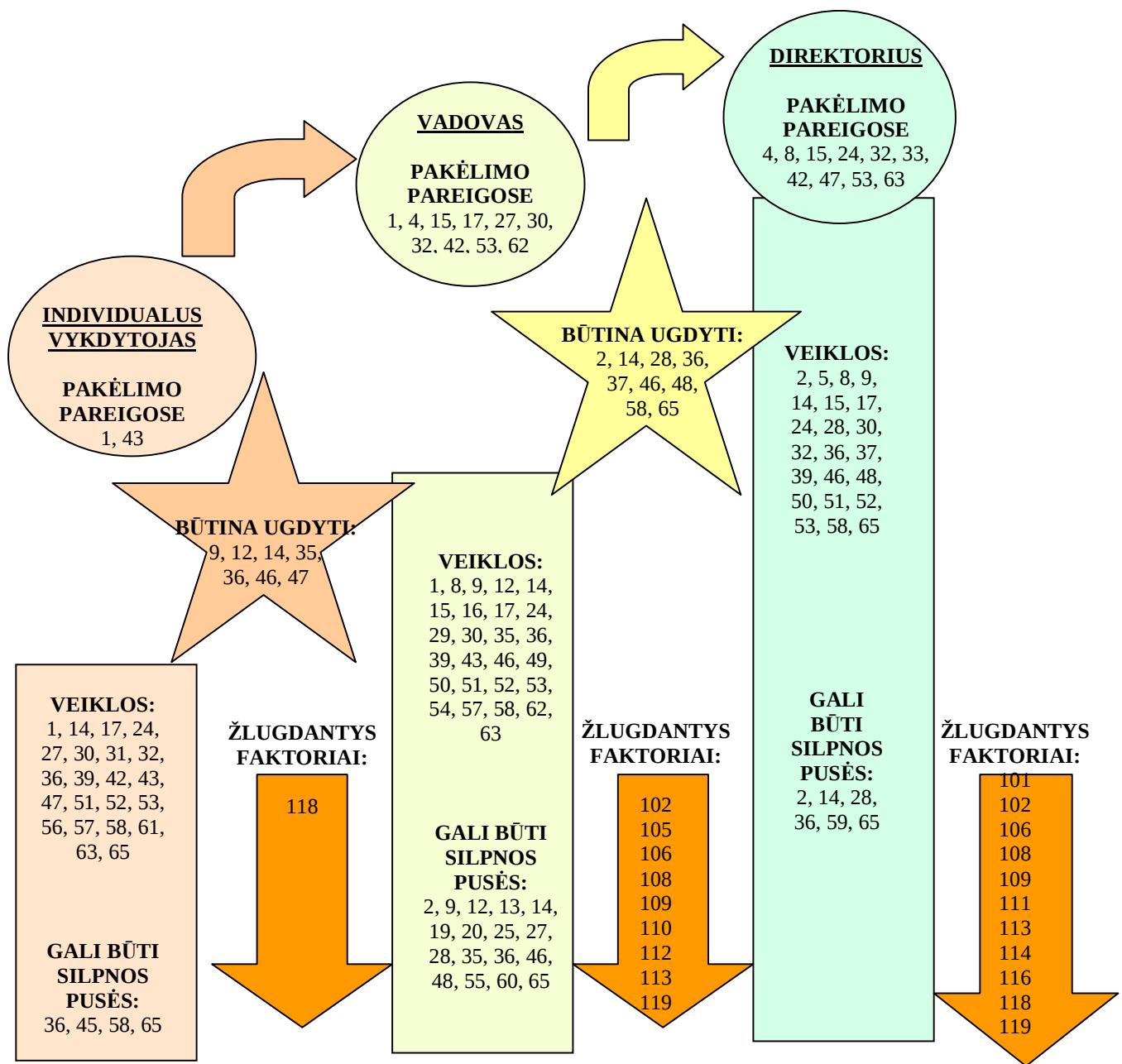
Prie aukščiausio lygio vadovų priskiriami ir **vadovų vadovai**, kurie pereina nuo vadovavimo pavieniams darbuotojams prie vadovavimo grupėms, dažniausiai tai būna vadovų vadovai. Pagrindinės funkcijos apima vadovų parinkimą ir ugdymą, vadovaujančio darbo delegavimą, planavimą, apimančią kelias grupes, resursų paskirstymą ir organizacijos tikslų valdymą. Ypatingai gerų bendravimo įgūdžių įsisavinimas, kad efektyviai paskirstyti nurodymus per kelis organizacijos lygius.

Pagrindinės mokymosi sritys:

- Kitų vertinimas pagal vadovavimo sugebėjimus
- Vadovų mokymas per veiklos vertinimą ir ugdymą
- Plačių verslo žinių įgijimas ir perspektyvos įvertinimas.

6 paveiksle pateikiamas kompetencijų modelis pagal karjeros stadijas, kuriame kompetencijos grupuojamos į šias kategorijas (pagal kortelių numerius):

- **Veiklos** – pagrindinės su veikla susijusios kompetencijos.
- **Pakėlimo pareigose** – esminės paaugštinimą sąlygojančios kompetencijos.
- **Būtina ugdyti** - kompetencijos, svarbios kitoje karjeros stadijoje.
- **Gali būti silpnosios pusės** - kompetencijos, svarbios esamoje karjeros stadijoje.
- **Žlugdantys faktoriai** – neigiamos kompetencijos, trukdančios karjerai.



Šaltinis: Professional Leadership, 2007

6 pav. Lominger kompetencijos pagal karjeros stadijas

Šiame kompetencijų modelyje Lominger kompetencijos, pažymėtos kortelių numeriais, sugrupuotos pagal pagrindines karjeros stadijas. Keletas teigiamų kompetencijų kortelių pavyzdžių pateikta 3 priede. Žlugdantys faktoriai – t.y. anksčiau minėtos neigiamos kompetencijos, kurių išsamus sąrašas pateikiamas 9 lentelėje:

Neigiamos kompetencijos

Pavadinimas	Kortelės Nr.
Nesugeba prisitaikyti prie pasikeitimų	101
Blogai administruoja	102
Per daug ambicingas	103
Arogantiškas	104
Išduoda pasitikėjimą	105
Užblokuotas asmeninis mokymasis	106
Trūksta savitvardos	107
Gynyba	108
Etikos ir vertybių trūkumas	109
Nesugebėjimas suburti komandos	110
Nesugebėjimas samdyti gerų darbuotojų	111
Nejautrumas kitiems	112
Esminių įgūdžių trūkumas	113
Nestrategiškas	114
Priklauso nuo užtarėjo	115
Priklausomybė nuo kurio nors vieno įgūdžio	116
Persistengia vadovaudamas	117
Veiklos problemos	118
Politinės klaidos	119

Šaltinis: The leadership architects, 2007

Keletas neigiamų kompetencijų kortelių pavyzdžių, pateikiama 3 priede. Iš 6 paveikslo atyti, kad kuo aukštesnė karjeros stadija, tuo daugiau atsiranda potencialiai žlugdančių faktorių. Daugiausia veiklos kompetencijų ir silpnųjų pusių priskirta vadovo karjeros stadijai. Individualaus vykdytojo karjeros stadijai identifiukuotas tik vienas žlugdantis faktorius. Šis modelis įdomus tuo, kad jame kompetencijos paskirstytos selektyviai, todėl pagal šį modelį vertinant darbuotojus galima jiems suformuluoti adekvačius pareigybinius reikalavimus. Kompetencijų žemėlapis, parodantis Lominger kompetencijas ir tų kompetencijų elgsenos matavimus, pateiktas 3 priede.

Sėkmės apibrėžimas kompetencijomis. Kompetencijos apibūdina funkcinės ir elgsenos savybes kurias individas privalo turėti tam, kad organizacija galėtų pasiekti sėkmę. Kiekviena rolė organizacijoje reikalauja skirtingų akcentų, arba kompetencijų. Microsoft kompanija dirbo kartu su Lominger vadovavimo vystymo kompanija tam, kad išvystytų Edukacines kompetencijas. Prieš keletą metų Lominger kompanija išvystė Microsoft kompanijos kompetencijų rinkinį, padėjusį vadybininkams ir darbuotojams sukurti sėkmingą organizaciją. Kompetencijos suteikia bendrus rėmus naujų darbuotojų įdarbinimui ir profesiniam tobulėjimui, kas visa tai gali būti aprašoma, diskutuojama ir preciziškai pritaikoma bet kuriai pasaulinei kompanijai. (The professional leadership tools, 2007)

Edukacinė sėkmė. Kaip Microsoft kompanijos kompetencijos, taip ir Edukacinės kompetencijos, apibūdina plačią charakteristikų skalę, reikalingą padėti darbuotojams pasiekti organizacinius tikslus ir

viziją. Jos buvo išvystytos bendradarbiaujant kartu su tokiomis kompanijomis kaip Microsoft, Lominger ir taip pat viso pasaulio mokyklų vadovais. Edukacinių kompetencijų šerdį sudaro šešios savybės, kurias individai privalo turėti tam, kad mokyklos klestėtų XXI amžiuje. Tai yra šios savybės, arba sėkmės faktoriai (žr.10 lentelę):

10 lentelė

Edukaciniai sėkmės faktoriai

Edukaciniai sėkmės faktoriai	
Organizaciniai įgūdžiai	• organizaciniai sugebėjimai • prezentaciniai įgūdžiai • rašytinė komunikacija • autoriteto jaukumo sukūrimas
Drąsa	• vadybinė drąsa • konfliktų valdymas • talento įvertinimas
Rezultatai	• veiklos nukreipimas • siekimas rezultatų
Strateginiai įgūdžiai	• funkciniai/techniniai įgūdžiai • techninis mokymas • sprendimų kokybė ir problemų sprendimas • intelektualinė jėga • sugebėjimas greitai mokytis įvertinant ir išsprendžiant probleminę situaciją • elgsena dviprasmiškose situacijose • kūrybiškumas • strateginis vikrumas ir inovacija
Darbo valdymo įgūdžiai	• organizavimas • planavimas • laiko valdymas • kitų (darbuotojų) tobulinimas • vadovavimas kitiems (darbuotojams) • darbo valdymas ir įvertinimas • procesų ir sistemos valdymas • savalaikis sprendimų priėmimas • prioritetų nustatymas
Individualus meistriškumas	• tarpasmeninės savybės • (darbo) santykių valdymas • kliento akcentavimas (koncentravimasis į klientą) • kitų motyvavimas • derybos • efektyvių komandų sukūrimas • vizijos ir tikslo valdymas • vientisumas ir pasitikėjimas • išklausa • asmeninis mokymasis ir tobulėjimas • vertinimo įvairovė

Šaltinis: Professional Leadership, 2007

Puikūs vadovai apibrėžia, formuoja ir skatina žmogaus patirtį. Šiame idėjų pasaulyje darbuotojai yra „vėjų valioje“ be vadovų pagalbos, kurie suvokia juos. Dėl šios priežasties, efektyvus vadovavimas yra svarbus bet kurios organizacijos sėkmei. Su kiekvienu nauju studentu, nauju partneriu, nauju

darbuotoju, yra galimybė padėti pasiekti didesnę sėkmę. Ši atsakomybė gali būti neįveikiama, jei jos bus siekiama atsitiktinai. Tik su pasiruošimu ir planavimu galima fokusuoti savo pastangas ir sprendimus, kurie organizacijai pridės sėkmės ir ilgalaikio gyvavimo. Administratorius, mokytojas, studentas, arba bet kuris darbuotojas, gali naudoti kompetencijas savo darbo profilio apibrėžimui, įvertinti kandidato kompetenciją ir planuoti savo asmeninį ir profesinį augimą.

Šiame skyriuje apžvelgiami trys kompetencijų ugdymo modeliai: „Plum“ kompetencijų modelis, Dr. S. C. Schoonover lyderiavimo ir vadovavimo kompetencijų modelis pagal organizacijų lygmenis ir Lominger Limited, Inc. kompanijos sukurtas modelis Karjeros architektas.

„Plum“ kompetencijų modelyje, esminės kompetencijos skirstomos į tris grupes: kompetencijos, reikalingos dirbant su žmonėmis, verslo kompetencijos ir asmeninės kompetencijos. Kiekvieną jų grupę sudaro sąrašas kompetencijų su detaliu aprašymu. Kompetencijos aprašomos, pateikiant, elgsenos pavyzdžių aprašą, ugdymo tikslų nustatymą ir ugdymo priemonių rekomendacijas.

Dr. S. C. Schoonover *Lyderiavimo ir vadovavimo kompetencijų modelio pagal organizacijų lygmenis* kritiniai aplinkos poreikiai yra susiję su: organizacijos lygiu, koncentravimosi intervencijai ir proceso momentu arba lygiu. Žmogiškųjų išteklių kompetencijos struktūra skirstoma į šiuos blokus: asmeninės savybės, vadovavimo ir valdymo kompetencijos, žmogiškųjų išteklių kertinės kompetencijos ir specifinės kompetencijos. Šie blokai pristato sėkmės faktorius, skirtingiems žmogiškųjų išteklių profesionalų reikalavimams.

Lominger Limited, Inc. kompanijos, modelio *Karjeros architektas* pagrindą sudaro 67 teigiamos kompetencijos, sąlygojančios sėkmę ir 19 neigiamų kompetencijų. Lominger kompetencijos pateikiamos atskiromis kortelėmis su išsamiais aprašymais. Šiame modelyje kompetencijos analizuojamos įvairiais pjūviais. Pagrindinės išskirtos karjeros stadijos yra individualus vykdytojas, vidurinio lygio vadovas ir aukščiausio lygio vadovas. Remiantis šiomis stadijomis yra sudaromas, kompetencijų modelis konkrečiai organizacijai.

Kompetencijų ugdymo modeliai, analizuoti šiame skyriuje skiriasi tuo, kad darbuotojų kompetencijos yra analizuojamos skirtingais pjūviais: pagal procesus vykstančius organizacijose, pagal vadovavimo lygmenis, pagal esmines darbuotojų kompetencijas ir pagal karjeros stadijas. Visi šie kompetencijų ugdymo modeliai yra sukurti ir orientuoti pirmiausiai išsiaiškinti darbuotojams reikalingas kompetencijas ir susisteminus gautą informaciją, nuosekliai tobulinti darbuotojams reikiamas dabartines kompetencijas ir ateities kompetencijas.

3. KOMPETENCIJOS UGDYMO MODELIŲ TAIKIMO ORGANIZACIJOJE TYRIMAS

Šiame skyriuje pateikiama praveisto tyrimo metodologija. Pateikiama, tyrime dalyvavusių UAB "Interjerų sostinė" ir UAB "Projektai" tyrimo duomenų analizės rezultatai, bei sukurtas darbuotojų ugdymo sistemos ir kompetencijų pagal karjeros stadijas modelis ir jo pritaikymo galimybės.

3.1 Tyrimo metodologija

Kompetencijos ugdymo modelio įtakos organizacijos konkurencingumui, tyrimo efektyvumas priklauso nuo to, kaip kruopščiai tyrimas bus atliekamas. Jo sėkmė priklauso nuo kelių svarbių dalykų: surinktos ir apdorotos informacijos kokybės, tyrimo trukmės, tyrimo kaštų ir svarbiausia ar tyrimo rezultatai duoda atsakymą į iškeltą klausimą. Tyrimo sėkmė bus garantuota tik tada, jei tyrimas pilnai atsako į rūpimus klausimus ir atliktas laiku.

Tyrimo tikslas - atskleisti organizacijoje veikiančią darbuotojų kompetencijų ugdymo sistemą ir pateikti pasiūlymus, įdiegiant kompetencijų ugdymo modelį pagal karjeros stadijas.

Tyrimo uždaviniai:

1. Apibūdinti įmonėje veikiančią darbuotojų kompetencijų ugdymo sistemą.
2. Nustatyti jau tobulinamas įmonės darbuotojų kompetencijas.
3. Išsiaiškinti įmonės darbuotojų poreikius kompetencijų ugdymui.
4. Išskirti skirtingiems įmonės padalinimams būdingas pagrindines kompetencijas.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė.
2. Internetinių šaltinių analizė.
3. Antrinių duomenų analizė.
4. Anketinė apklausa.

Svarbiu mokslo metodologijos elementu yra laikomas hipotezės principas. Tai reiškia, kad tyrėjas neturi pakankamai faktų, kad galėtų atsakyti į jam rūpimus klausimus ar išspręsti kokią nors problemą, tuomet dažnai ir yra taikomas hipotezės principas, t.y. mokslinė prielaida, kuria bandoma nusakyti nežinomus reiškinius.

Organizacijos kompetencijos modelio įtakos konkurencingumui tyrimas atliekamas tam, kad išsklaidytų abejones dėl hipotezės teisingumo arba atvirkščiai ją paneigtų.

Tyrimo hipotezės:

- Konkrečiai organizacijai pritaikytas kompetencijos ugdymo modelis turi įtakos organizacijos konkurencingumui.

- Tarp karjeros stadijų ir darbuotojų turimų kompetencijų yra tiesioginis ryšys
- Darbuotojų turimas kompetencijas įtakoja jų tiesioginio darbo specifika.

Tyrimo metodas. Organizacijos kompetencijos ugdymo modelio tyrimui buvo pasirinktas anketinės apklausos metodas. Šiam tyrimui pasirinktos dvi Kauno miesto organizacijos, besiverčiančios ta pačia veikla, tai yra prekyba apdailos medžiagomis. Norint įvertinti kompetencijos ugdymo modelio, naudojamo organizacijoje įtaką, reikia apklausti kuo daugiau jos darbuotojų. Kompetencijos ugdymo modeliai dažniausiai būna pritaikyti konkrečiai organizacijai, atsižvelgiant į jos veiklą, struktūrą, darbuotojų skaičių, jų kvalifikacijos lygį. Todėl tyrimui buvo pasirinktos įmonės iš to pačio veiklos sektoriaus su panašia organizacine ir paslaugų teikimo struktūra, kad tyrimo rezultatus būtų galima pritaikyti ir kitoms organizacijoms, užsiimančioms prekyba apdailos medžiagomis. Iškeltoms hipotezėms patvirtinti ar paneigti, anketoje buvo naudoti šie klausimai (žr. 11 lentelę)

11 lentelė

Hipotezių pagrindimas anketos klausimais

Hipotezės	Anketos klausimai
Konkrečiai organizacijai pritaikytas kompetencijos ugdymo modelis turi įtakos organizacijos konkurencingumui.	• Kokia mokymo strategija vyrauja Jūsų darbe? • Ar Jūsų įmonėje planuojamas mokymas, kvalifikacijos kėlimas? • Kokie mokymo metodai dažniausiai taikomi, keliant darbuotojų kvalifikaciją? • Ar Jūsų organizacijoje darbuotojai yra motyvuojami/skatinami (darbo užmokesčio priedai, darbuotojų mokymas, karjeros galimybės)? • Ar, jūsų nuomone, darbuotojų darbo kokybei yra svarbus organizacijos dėmesys darbuotojui, t.y. darbuotojų ugdymas, jų kompetencijų, kvalifikacijos kėlimas?
Tarp karjeros stadijų ir darbuotojų turimų kompetencijų yra tiesioginis ryšys	• Kurioje karjeros stadijoje Jūs šuo metu esate? • Nurodykite Jūsų asmenines, pagrindines 3 stipriausias bei 3 silpnąsias (kokių Jums trūksta), su veikla susijusias kompetencijas. • Kokios 3 kompetencijos yra svarbios/reikalingos, būsimoje karjeros stadijoje? • Kokios 3 esminės paaugštinimą sąlygojančios kompetencijos, reikalingos Jūsų darbe? • Nurodykite 3 neigiamas kompetencijas trukdančias Jūsų esamoje karjeros stadijoje? • Kokie mokymo būdai geriausiai gali padėti įgyti trūkstamas kompetencijas?
Darbuotojų turimas kompetencijas įtakoja jų tiesioginio darbo specifika	• Kokiame organizacijos skyriuje Jūs šiuo metu dirbate? • Nurodykite Jūsų asmenines, pagrindines 3 stipriausias bei 3 silpnąsias (kokių Jums trūksta), su veikla susijusias kompetencijas. • Kokios 3 kompetencijos yra svarbios/reikalingos, būsimoje karjeros stadijoje? • Kokios 3 esminės paaugštinimą sąlygojančios kompetencijos, reikalingos Jūsų darbe? • Nurodykite 3 neigiamas kompetencijas trukdančias Jūsų esamoje karjeros stadijoje? • Kokie yra pagrindiniai, Jums trūkstami / reikalingi, mokymo poreikiai?

Šaltinis: sudaryta autorės

Darbuotojų apklausos tyrimo instrumentas – anketa. Siekiant gauti atsakymus į klausimus, kurie tiriami apklausos būdu buvo sudaryta anketa, kurioje pateikti klausimai. Tai klausimai konstatuojantys

faktą, bei atskleidžiantys organizacijos darbuotojų požiūrį į vieną ar kitą klausimą. Klausimai sudaryti, taip, kad būtų galima gauti norimą informaciją ir atsakymus į anksčiau paminėtus probleminius klausimus. Į šiuos klausimus atsakymai gauti išanalizavus anketinių klausimų tyrimo rezultatus.

Apklausa raštu turi tokius privalumus:

1. bus išvengta įtakos darymo apklausiamajam, kas būdinga darant apklausą žodžiu;
2. apklausa raštu tinkama vadinamų „jautrių“ klausimų tyrimui, kuriuos tiriant vartotojų elgseną, neįmanoma išvengti.

Anketa yra sudaryta iš trijų dalių, tai įvadinė anketos dalis „Darbuotojų mokymo strategija ir metodai“, pagrindinė dalis „Turimos kompetencijos“ ir baigiamoji „Bendra informacija“ anketos dalis. Įvadinėje anketos dalyje buvo siekiama nuteikti, sudominti, paruošti respondentus apklausai. Taip pat išsiaiškinti, respondentų nuomonę apie organizacijose vyraujančią mokymo strategiją bei mokymų dažnumą ir mokymų pravedimo būdus.

Pagrindinėje dalje pirmiausiai buvo siekiama išsiaiškinti respondentų pasiskirstymą pagal karjeros stadijas, nes visas tolimesnis tyrimas buvo nuosekliai vykdomas jomis remiantis. Trys šios dalies klausimai buvo atskirai paruošti išsiaiškinti individualių vykdytojų, vidurinio lygio vadovų ir aukščiausio lygio vadovų turimoms stiprioms ir silpnoms kompetencijoms. Siekiant išsiaiškinti tyrime dalyvavusių organizacijų darbuotojų poreikius kompetencijų ugdymui, respondentams buvo pateikti klausimai apie esmines paaukštinimą sąlygojančias bei svarbias kompetencijas būsimoje jų karjeros stadijoje, bei neigiamas kompetencijas, esamas karjerai. Šioje dalyje taip pat buvo siekta išsiaiškinti respondentams reikalingus mokymo poreikius bei mokymo būdus. Kadangi tyrimas susietas su darbo teorine dalimi, buvo siekiama išsiaiškinti ir motyvacijos įtaką respondentų darbo našumui, kas sąlygoja visos organizacijos konkurencinį pranašumą.

Paskutinėje „Bendra informacija“ anketos dalyje buvo pateikti klausimai, siekiant išsiaiškinti respondentų pasiskirstymą įmonėse pagal padalinius, jų amžių, išsilavinimą bei darbo stažą. Atliekant tyrimo metu gautų rezultatų analizę, buvo gauti duomenys bei ryšiai turintys įtakos respondentų turimoms, trūkstamoms kompetencijoms, pagal karjeros stadijas bei jų tiesioginio darbo specifiką.

Parentant anketos klausimus buvo stengiamasi vartoti aiškias nedviprasmiškas sąvokas. Klausimų struktūra paprasta ir aiški. Anketos klausimai buvo uždari, atviri ir daugkartinio pasirinkimo. Anot Kardelio (2002) uždarytų klausimų pranašumas yra tas, kad kai yra alternatyvų, lengviau pasirinkti. Tyrėjui nereikės klasifikuoti atsakymų, o tai padeda išvengti subjektyvumo. Lengviau kiekybiškai apdoroti duomenis, lengviau lyginti, gretinti.

Anketoje naudojamos: nominalinė (pavadinimų), ranginė (matuojamo požymio išraiškos didėjimo), Likerto skalės. Nominalinė skalė - objektyvių duomenų apie respondentus nustatymas. Ranginė

(matuojamo požymio išraiškos didėjimo), jo esmė ta, kad atsakymai eina griežtai didėjančia tvarka. Panaudotas ir Likerto skalės metodas (susumuotų reitingų metodas).

Atliekant tyrimą buvo pasirinkta individuali rašytinė apklausa, kuri vykdoma, betarpiškai bendradarbiaujant tyrėjui ir tiriamiesiems. Tiriamieji anketas pildė tyrėjo akivaizdoje, jiems žodžiu paaiškinant tyrimo tikslą, pildymo instrukcijas, anketos rezultatų panaudojimą ir respondentui nevisiškai suprantamus klausimus.

Parengus naują tyrimo instrumentą, t.y. anketą, ji buvo išbandyta, kad būtų galima pakoreguoti, įvertinti jos trūkumus ir privalumus. Tam buvo naudojamas žvalgomasis tyrimas, kuris padėjo nustatyti šiuos aspektus:

- instrumento dalis, kurias sunku skaityti ir suprasti tiriamiesiems arba jos gali įžeisti tiriamuosius, bei silpnąsias ir stipriąsias dalis;
- instrumento leidimą visapusiškai įvertinti duomenis, susijusius su tyrimo kintamaisiais.

Atlikus žvalgomąjį tyrimą, anketa buvo papildyta dar 2 klausimais. Taip pat buvo pakeistas anketos struktūrinis išdėstymas, kad lengviau būtų atsakyti į klausimus.

Pagal tyrimų organizavimo būdą pasirinktas aprašomojo pobūdžio trumpalaikis tyrimo būdas. Tyrimas buvo atliekamas 2008 kovo mėnesį, darbo dienomis.

Tyrimo imtis. Atliekant mokslinius tyrimus, svarbu nustatyti reikalingą minimalų tyrimų skaičių, kad būtų galima padaryti statistiškai reikšmingas išvadas. Norint gauti tikslesnius duomenis, būtina vertinti tyrimo duomenų patikimumą bei jų tikslumą, t.y. remtis matematinės statistikos metodais. Norint gauti kuo tikslesnius duomenis, ir užtikrinti tyrimo patikimumą, reikalinga pasirinkti teisingą apklausiamųjų skaičių (tyrimo objekto imtį). Šis skaičius apskaičiuojamas pagal Paniott formulę:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

kur:

n – imties dydis – atrankinės visumos dydis (reikiamas apklausti respondentų skaičius);

Δ – leidžiamos paklaidos dydis (socialinių mokslų tyrimuose standartine paklaida laikoma 5%, kurią gauname su 0,95 tikimybe);

N – tiriamos visumos narių skaičius – generalinės visumos dydis (įmonės darbuotojų skaičius).

Tyrimo imtis buvo pasirinkta, priklausomai nuo tiriamų organizacijų darbuotojų skaičiaus. Šiuo metu abiejuose tyrime dalyvavusiose organizacijose dirba 229 darbuotojų, buvo stengiamasi apklausti juos visus. Apklausiamųjų darbuotojų skaičius:

$$n = 1 / (0,05^2 + 1/249) = 199$$

Tyrimams atlikti buvo paruoštos 199 anketos, iš kurių užpildytos 157. Labai svarbu buvo gauti atsakymus iš visų organizacijos padalinių darbuotojų, nes tai padeda įvertinti esamą situaciją organizacijoje ir pateikti pasiūlymus ar pritaikyti konkretų kompetencijos modelį tiriamai organizacijai.

Tyrimo organizavimas. Siekiant išsiaiškinti kompetencijų ugdymo modelių taikymo galimybes prekybos apdailos medžiagomis sektoriuje, buvo atliktas anketinis darbuotojų kompetencijos tyrimas pagal karjeros stadijas. Tyrimui buvo pasirinktos dvi įmonės, kurios prekiauja apdailos medžiagomis ir teikia apdailos darbų paslaugas.

Uždaroji akcinė bendrovė “ Interjerų sostinė ” buvo įkurta 1993 metais, taigi veikia jau penkiolika metų. Bendrovės būstinė yra Kaune, turi įsteigusi savo filialus Vilniuje, Kaune ir Klaipėdoje, taip pat turi savo atstovus Panevėžyje, Šiauliuose. Šios įmonės veikla apima apdailos medžiagų tiekimą ir apdailos darbų paslaugų teikimą. Bendrovė dirba daugiau kaip su 20 užsienio partnerių, kurių dauguma yra puikiai žinomos visame pasaulyje. UAB “ Interjerų sostinė “ teikia plataus asortimento apdailos medžiagas, t.y. įvairios lauko, vidaus grindų ir sienų plytelės, kiliminės dangos, įvairios lanksčios dangos, parketas, durys, spynos, sanтехnikos įranga ir t.t.

Šiuo metu įmonėje dirba 120 darbuotojų. Kiekvienais metais yra skiriamas dėmesys darbuotojų mokymui ir ugdymui, nuolatiniam veiklos tobulinimui, jaukios darbo aplinkos kūrimui, laisvalaikio organizavimui. Įmonės klestėjimui didelę įtaką turi aukšta darbuotojų kvalifikacija, kuri yra keliama įvairiuose kursuose ir mokymuose.

UAB “Projektai” - viena didžiausių kompanijų Lietuvoje, importuojanti ir prekiaujanti aukštos kokybės keraminėmis ir akmens masės plytelėmis bei kitomis vidaus ir lauko apdailos medžiagomis, kartu vykdanči betoninių grindų įrengimo bei plytelių klojimo darbus. Bendrovė įsikūrė 1990 m. vasario 23 d. kaip gyvenamųjų namų statybos ir remonto įmonė. Nuo 1994 m. veiklą papildė ir specializavosi prekyba apdailos medžiagomis. Didžiuosiuose Lietuvos miestuose: Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje, Panevėžyje, Šiauliuose yra išsidėstę UAB “Projektai” prekybos tinklo parduotuvės–salonai. Taip pat įmonės salonai yra Rygoje ir Kaliningrade. Bendrovė dirba daugiau kaip su 30 užsienio partnerių. Dauguma šių firmų yra puikiai žinomos visame pasaulyje, ir bendrovė turi išskirtines teises atstovauti jų produkciją Lietuvoje.

Šiuo metu visuose kompanijos padaliniuose dirba 109 darbuotojų: vadovaujantis personalas, administracijos, parduotuvių–salonų darbuotojai bei profesionalūs plytelių klojėjai, dirbantys įvairiuose statybos objektuose.

Šios įmonės buvo pasirinktos, nes buvo reali galimybė stebėti, apklausti šios įmonės darbuotojus. Apdorojus gautus tyrimo rezultatus, galima pateikti adaptuotą prekybos apdailos medžiagomis sektoriui, personalo kompetencijos ugdymo modelį pagal karjeros stadijas.

Tyrimo duomenų apdorojimas. Tyrimo rezultatams apdoroti buvo naudota Microsoft Excel programa.

3.2 Tyrimo duomenų analizė

Šiame skyriuje pateikiama UAB "Interjerų sostinė" ir UAB "Projektai" tyrimo duomenų analizės rezultatai. Analizuojant duomenis laikomasi teorinėje dalyje išdėstyta medžiaga. Siekiant giliau išnagrinėti, lyginami rezultatai gauti atskirose minėtose įmonėse ir lyginami gauti duomenys pagal karjeros stadijas. Remiamasi aukščiausios lygio vadovais, vidurinio lygio vadovais ir individualiais vykdytojais. Skyriuje pateikti paveikslai parengti autorės gautais duomenimis.

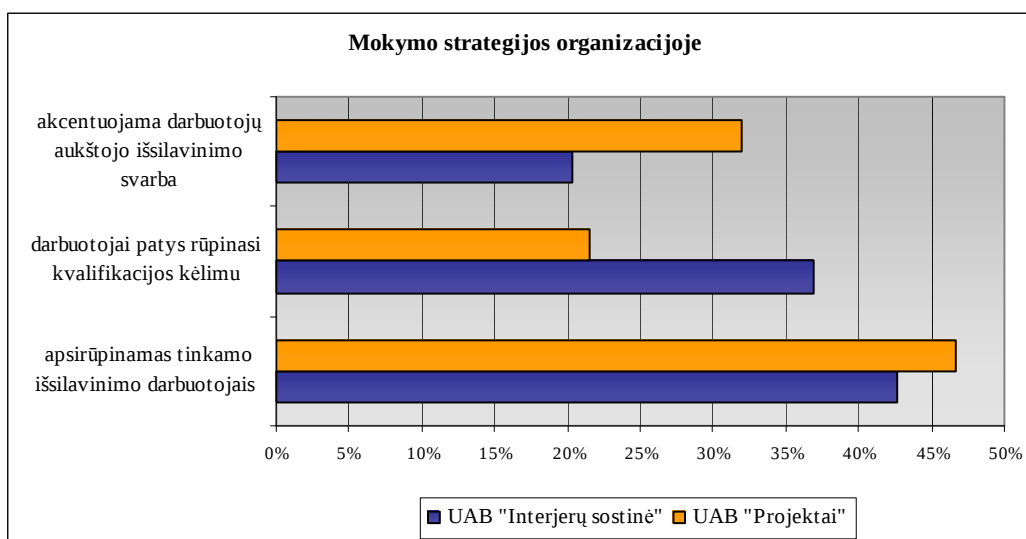
Hipotezės:

- H1** Konkrečiai organizacijai pritaikytas kompetencijos ugdymo modelis turi įtakos organizacijos konkurencingumui.
- H2** Tarp karjeros stadijų ir darbuotojų turimų kompetencijų yra tiesioginis ryšys
- H3** Darbuotojų turimas kompetencijas įtakoja jų tiesioginio darbo specifiška.

3.2.1 Mokymo strategija ir metodai

Atsižvelgiant į tai, kaip yra suprantamas mokymas, atsižvelgiant į turimus finansinius išteklius, darbuotojų pasirengimo lygį bei jų kvalifikaciją, nagrinėjamos įmonės kuria vieną ar kitą mokymo strategijas. Dauguma apklaustų respondentų pripažįsta, kad kvalifikacijos kėlimu rūpinasi patys. Kaip matome 9 paveiksle, abi tiriamos įmonės akcentuoja apsirūpinimą tinkamo išsilavinimo darbuotojais. Taip mano daugiau nei 40 % respondentų abiejuose įmonėse. Dauguma apklaustųjų pripažįsta, kad kvalifikacijos kėlimu rūpinasi patys ir prisiima atsakomybę sau: UAB "Interjerų sostinė" nurodė 36,9 % apklaustųjų, o UAB "Projektai" 21,5 %. Kiek išsiskiria respondentų nuomonė įmonėse dėl aukštojo išsilavinimo svarbos. UAB "Projektai" apklaustųjų nuomone - 31,9 %, yra akcentuojama darbuotojų aukštojo išsilavinimo svarba, o UAB "Interjerų sostinė" nurodė, kiek mažiau - 20,4 %.

Hipotezė H1 šio klausimo analize nei pasitvirtino nei buvo paneigta. Buvo siekiama išsiaiškinti kokia mokymo strategija vyrauja organizacijose, kad tolimesnės analizės metu, būtų aiškus kontekstas.

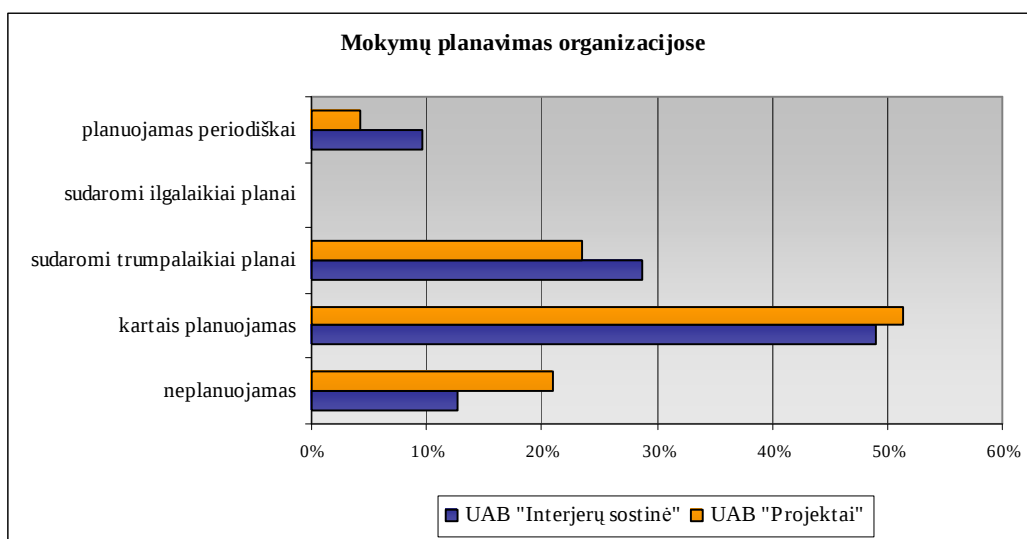


7 pav. Mokymo strategijos organizacijoje

Šaltinis: sudaryta autorės

Įmonės, organizuodamos darbuotojų mokymą, turėtų atsižvelgti į savo įmonės specifiką ir tinkamai pasirinkti darbuotojų mokymo strategiją. Jos gali žymiai skirtis, taip kaip skiriasi įmonių dydžiai ir tipai, veiklos sritys. Kai kurios įmonės nuosaikiai žiūri į mokymą ir ugdymą. Jeigu yra priimami į darbą nekvalifikuoti darbuotojai, tiek mažose, tiek didelėse įmonėse jie paprastai apmokomi darbo vietose.

Mokymo planavimui būtina skirti daug dėmesio, nes reaguojant į pasiūlymus ir žinant įmonės finansines galimybes, galima tinkamai sudėlioti mokymosi grafikus, keliant darbuotojų kvalifikaciją ir ugdant reikiamas kompetencijas. Kaip rodo atlikto tyrimo analizė, nagrinėjamose įmonėse mokymo planavimas nepakankamai vykdomas. Tyrimo dalyvavusių įmonių rezultatai gan panašūs. Gautų mokymo planavimo duomenų grafinė analizė pateikiama 8 paveiksle. UAB "Interjerų sostinė" 49 % respondentų nurodė, kad mokymai yra kartais planuojami, o UAB "Projektai", net 51,3 % pritaria šiai nuomonei.



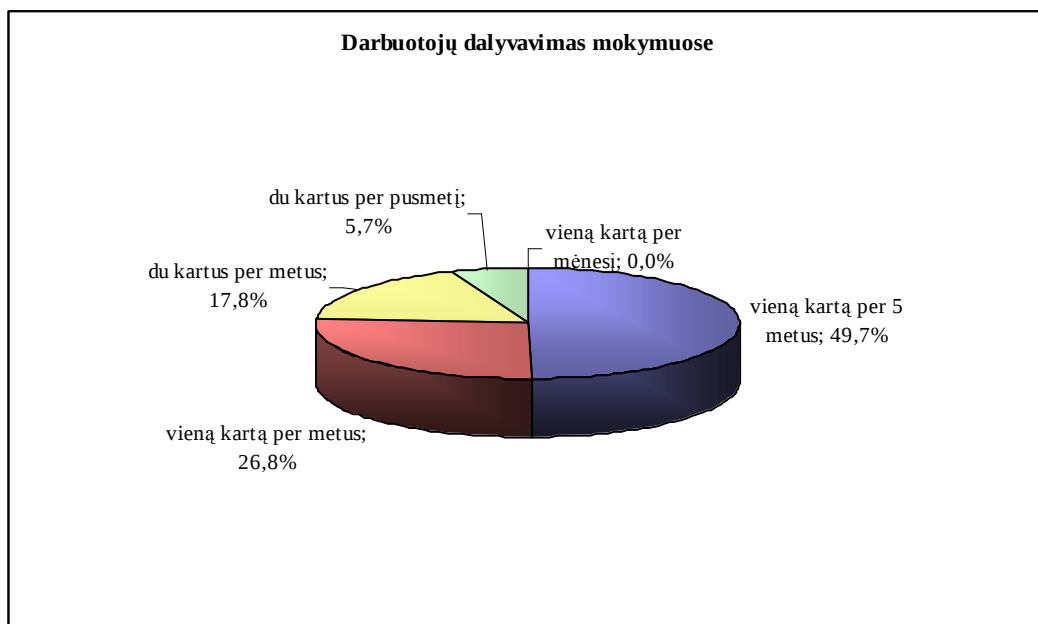
8 pav. Mokymų planavimas organizacijoje

Šaltinis: sudaryta autorės

Atitinkamai UAB "Interjerų sostinės" 28,7 % ir UAB "Projektai" 23,5 % respondentų pasirinko anketų teiginį, kad jų įmonėse yra sudaromi trumpalaikiai planai. Abiejuose įmonėse tik nedaugelis respondentų galvoja, kad mokymai įmonėse yra planuojami periodiškai, iki 9,6 %. Nei vienas iš respondentų nenurodė, kad yra sudaromi ilgalaikiai mokymo planai. Vadinasi juos yra būtina sudarinėti, kad galėtų veikti kompetencijų modeliai. UAB "Projektai" 20,9 % respondentų mano, kad mokymas neplanuojamas, nors neatmetama galimybė, kad jie tiesiog apie tai neinformuoti, nes 51,3 % šios įmonės apklaustų darbuotojų tvirtina apie sudaromus planus, kurie vykdomi nereguliariai, o tik retkarčiais. UAB "Interjerų sostinės" kiek mažiau respondentų, t.y. 12,7 % pritaria šiai nuomonei.

Šiuo klausimu buvo padaryta *hipotezės H1* esamos situacijos organizacijose apžvalga. Gauta, kad mokymų planavimas organizacijose vyksta, tik nėra sudaromi ilgalaikiai planai. O jų sudarymas signalizuoja darbuotojams, kad jais yra pastoviai rūpinamasi.

Analizuojant paaiškėjo, kad dauguma respondentų dalyvauja mokymo programose ir abiejuose tiriamose įmonėse tai vyksta labai panašiai. Taigi, visų respondentų nuomonės pasidalijimas dėl dalyvavimo mokymo programose pateiktas 9 paveiksle.



9 pav. Darbuotojų dalyvavimas mokymuose

Šaltinis: sudaryta autorės

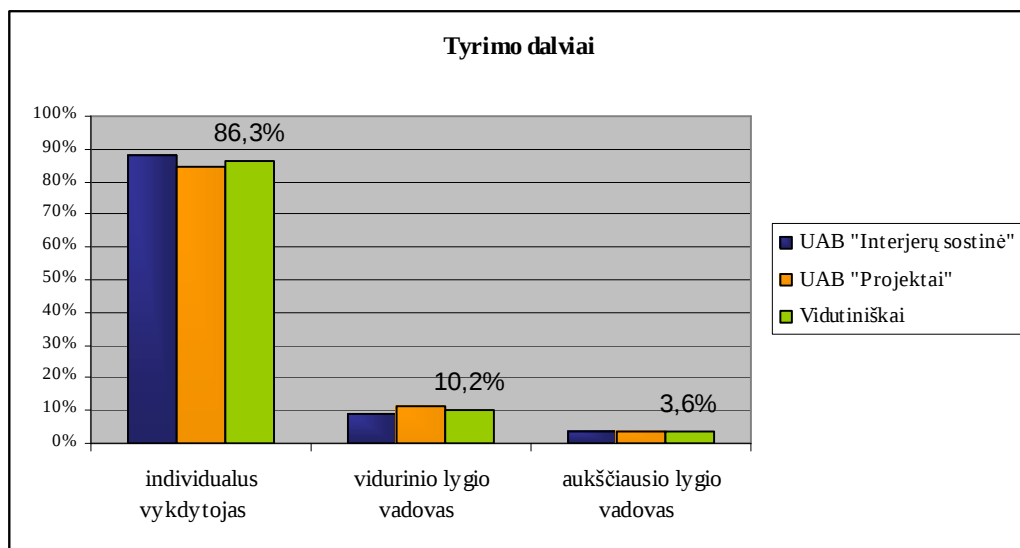
Vieną kartą per 5 metus mokosi vidutiniškai 49,7% visų respondentų, vieną kartą per metus – 26,8 %, du kartus per metus – 17,8 %, du kartus per pusmetį – 5,7 % ir vieną kartą per mėnesį – nenurodė nei vienas respondentas.

Hipotezė H1 šiuo klausimu buvo patikrinta. Rezultatų analizė rodo, kad organizacijose vyksta mokymai, nors ne taip dažnai kaip reikėtų. Tolimesnėje rezultatų analizėje bus iki galo ištirta ši hipotezė.

Viena iš pagrindinių problemų, susijusi su darbuotojų mokymu visų pirma yra lėšų trūkumas ir administracijos ar vadovų dėmesio stoka bei gautų teorinių žinių sudėtingas pritaikymas darbo procese.

3.2.2 Darbuotojų turimų kompetencijų vertinimas

Respondentų pasiskirstymas pagal karjeros stadijas ir respondentų pasiskirstymas, tyrime dalyvavusių įmonių, skyriuose yra įžanga į turimų kompetencijų analizę. Darbuotojų stiprios, silpnos, neigiamos bei reikalingos būsimoje karjeros stadijoje kompetencijos yra analizuojamos pagal dabartinę darbuotojo karjeros stadiją. Įvertinti karjeros stadiją būtina, norint adekvačiai vertinti skirtingose karjeros stadijose esančių darbuotojų veiklą bei potencialą. Kaip matoma 10 paveiksle, tyrimo dalyviai abiejuose įmonėse, pagal karjeros stadijas buvo pasiskirstę labai panašiai. Individualių vykdytojų vidutiniškai buvo 86,3 %, vidurinio lygio vadovų – 10,2 % ir aukščiausio lygio vadovų mažiausiai – 3,6 %.

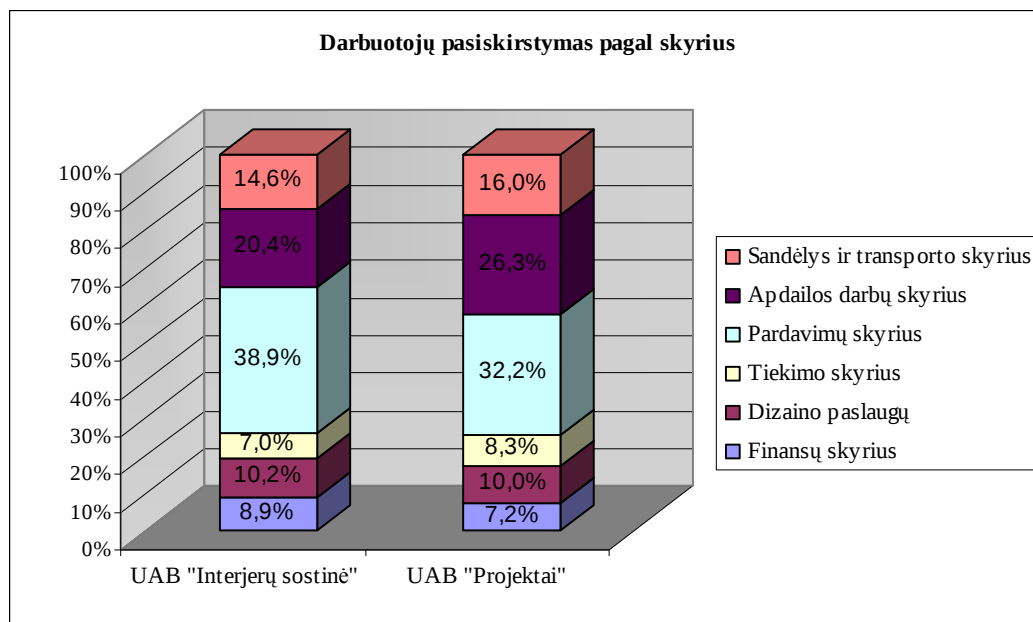


10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal karjeros stadijas

Šaltinis: sudaryta autorės

Šiuo klausimu buvo siekiama išsiaiškinti kaip darbuotojai pasiskirstę organizacijose pagal karjeros stadijas, kad tolimesnėje analizėje būtų galima patvirtinti ar paneigti *hipotezę H2*. Gauta, kad daugiausiai organizacijose dirba individualių vykdytojų, todėl reikia atkreipti didelį dėmesį į jų poreikius.

Darbuotojų pasiskirstymas pagal įmonių skyrius pateiktas 11 paveiksle



11 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal skyrius

Šaltinis: sudaryta autorės

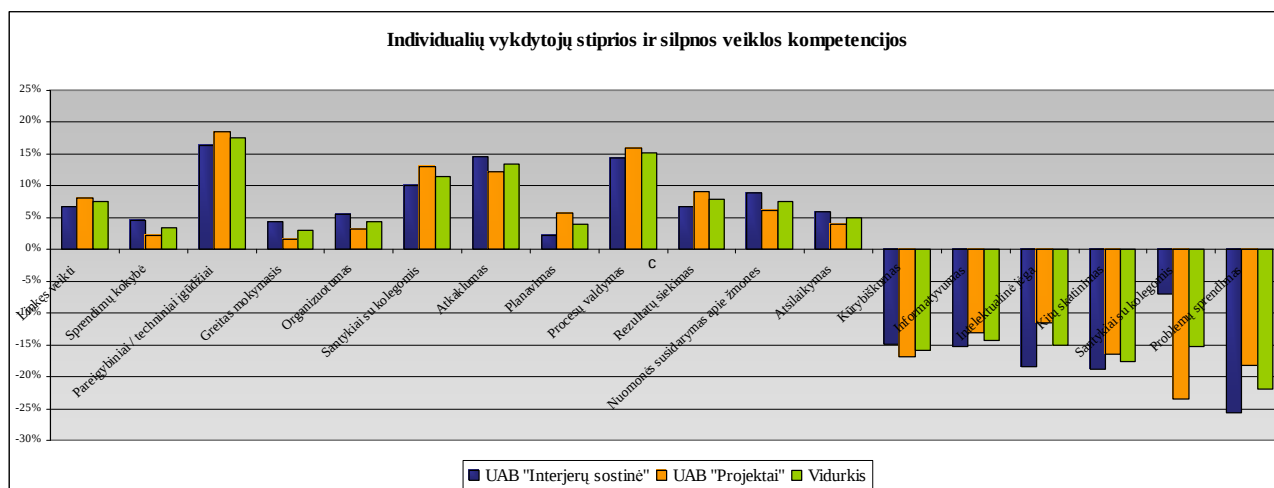
Kaip matosi, abiejuose įmonėse yra tokie patys skyriai/padaliniai. Skiriasi tik tyrime dalyvavusių respondentų procentinė išraiška padaliniuose.

Išanalizavus duomenis, daroma išvada, kad daugiausiai tyrime dalyvavo darbuotojai iš pardavimų skyriaus: UAB „Interjerų sostinės“ – 38,9 %, o UAB „Projektai“ – 32,2 %. Taip pasiskirstė respondentai, nes pardavimų skyriuje abiejuose įmonėse dirba daugiausiai darbuotojų. 11 paveiksle respondentų pasiskirstymas procentine išraiška yra gana artimas realiom proporcijom pagal darbuotojų pasiskirstymas organizacijų skuriuose. Toliau mažėjančia tvarką daugiausiai respondentų buvo iš šių skyrių: apdailos darbų, sandėlio ir transporto, dizaino paslaugų, finansų ir tiekimo. Lyginant respondentų skaičių tarp abiejų įmonių padalinių, gaunasi, kad tyrime dalyvavo 6,8 procentais daugiau iš pardavimo skyriaus UAB „Interjerų sostinėje“, nei UAB „Projektai“. Tačiau, pastarosios įmonės 5,9 procentais daugiau respondentų buvo iš apdailos darbų skyriaus.

Hipotezei H3, šiuo klausimu buvo padaryta apžvalga ir išsiaiškinta, kaip darbuotojai pasiskirstė skyriuose. Tolimesnėje analizėje šio klausimo atsakymo duomenys bus susieti su kitais klausimais ir ieškoma ryšio tarp darbuotojo tiesioginės veiklos specifikos ir jo turimų kompetencijų..

Tyrime visų respondentų veikla vertinama pagal 67 Lominger kompetencijas, taikant jas ir vadovams, ir eiliniams darbuotojams. Šios Lominger kompetencijos modeliuojamos pagal karjeros stadiją ir taikomos selektyviai. Priklausomai nuo karjeros stadijos, esminėmis tampa vis kitos kompetencijos. Kai žmonės pereina skirtingas karjeros stadijas, jie turi išlaikyti kompetencijas, įgytas tose stadijose, pavyzdžiui, aukščiausio lygio vadovas turi turėti tas pačias kompetencijas, kokias turi individualus vykdytojas ir vidurinio lygio vadovas, bet papildomai jis turi demonstruoti kompetencijas, būdingas aukščiausio lygio vadovo karjeros stadijai. Iš individualaus vykdytojo nereikia tikėtis tų pačių kompetencijų, kaip ir iš vadovo.

Individualių vykdytojų stiprios ir silpnos veiklos kompetencijos pateiktos 12 paveiksle. Veiklos kompetencijos yra pagrindinės su veikla susijusios kompetencijos. Individualūs vykdytojai dažniausiai dirba techninius ar funkcinius darbus. Jie turi atlikti darbą pagal nustatytus terminus, kad tikslai būtų pasiekti. Individualūs vykdytojai atsakingi tik už savo darbą.



12 pav. Individualių vykdytojų stiprios ir silpnos veiklos kompetencijos

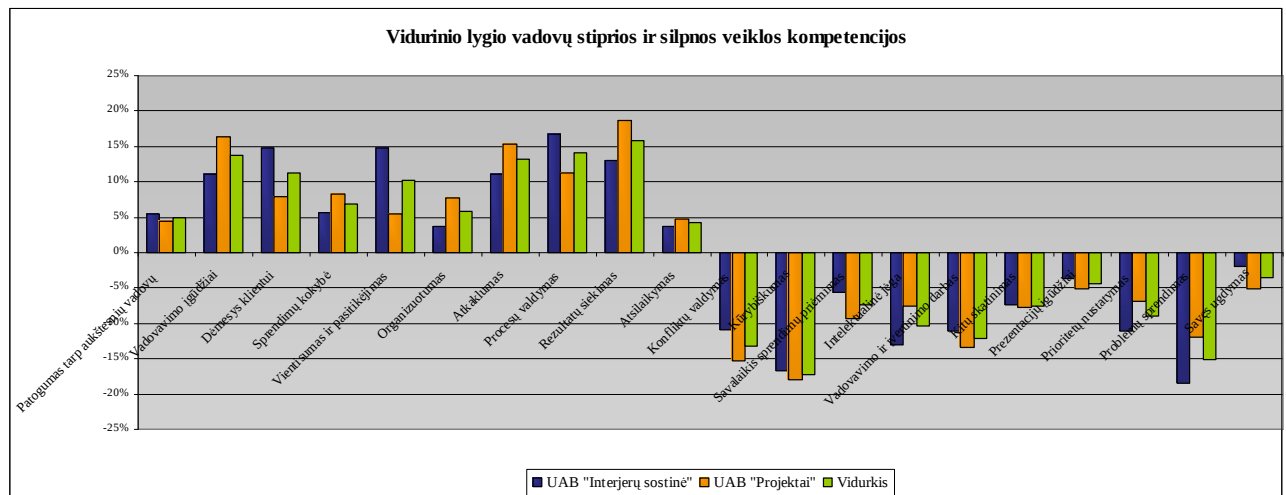
Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip matyti 12 paveiksle, daugiausiai individualiems vykdytojams save priskyrusių respondentų, stipriausia savo kompetencija nurodė *pareigybinius/techninius igūdžius*, vidutiniškai per abi įmones 17,5 %. Antrąją ir trečiąją savo stipriausia kompetencija respondentai nurodė skirtingai. UAB „Interjerų sostinės“ respondentai išskiria *atkaklumą* - 14,5 % ir *procesų valdymą* – 14,3 %. UAB "Projektai" respondentai pirmenybę teikia *procesų valdymui* - 16 % ir *atkaklumui* - 12,2 %. *Santykiai su kolegomis*, kaip savo stipriąją kompetenciją vidutiniškai nurodė 11,5 % respondentų. Toliau kompetencijos pagal stiprumą mažėjančia tvarka, respondentų nuomone, vidutiniškai atrodo taip: *linkęs veikti* – 7,5 %, *rezultatų siekimas* – 7,5 %, *atsilaikymas* – 5 %, *organizuotumas* – 4,4 %, *planavimas* – 4,1 %, *sprendimų kokybė* – 3,4 % ir *greitas mokymasis* – 4 %. Taigi, didelių skirtumų tarp įmonių respondentų atsakymų nėra, skiriasi tik kelios pozicijos ir stiprumas procentais.

Silpnomis savo kompetencijomis UAB „Interjerų sostinės“ respondentai daugiausiai išskyrė *problemų sprendimą* – 25,6 %, o UAB "Projektai" nurodė *santykiai su kolegomis* – 23,6 %. Tačiau silpna savo kompetencija - *santykiai su kolegomis*, nurodė tik 7 % UAB „Interjerų sostinės“ respondentų. Mažėjančia tvarka pagal silpnumą UAB „Interjerų sostinės“ respondentų kompetencijos išsidėsto sekančia tvarka: *kitų skatinimas* – 18,8 %, *intelektinė jėga* – 18,5 %, *informatyvumas* – 15,3%, *kūrybiškumas* – 14,8 %. UAB „Projektai“ respondentai savo silpnomis kompetencijomis nurodo: *problemų sprendimas* – 18,3%, *kūrybiškumas* – 16,9 %, *kitų skatinimas* – 16,4 %, *informatyvumas* – 13,2 % ir *intelektinė jėga* – 11,6 %. Individualių vykdytojų silpnų kompetencijų pasiskirstymas išvedus vidurkį atrodo taip: daugiausia respondentų savo silpniausia kompetencija nurodė *problemų sprendimą* – 22,5 %, *kitų skatinimas* – 17,6 %, *kūrybiškumas* – 15,9 % ir atitinkamai mažėjančia tvarka: *santykiai su kolegomis*, *intelektinė jėga* bei *informatyvumas*.

Hipotezei H2 patikrinti padaryta tyrimo duomenų analizė, siekiant išsiaiškinti kokios veiklos stiprios ir silpnos veiklos kompetencijos yra būdingos individualiems vykdytojams. Išskirtos pagrindinės trys stiprios ir trys silpnos veiklos kompetencijos, būdingos šiai karjeros stadijai.

Vidurinio lygio vadovų stiprios ir silpnos veiklos kompetencijos pateiktos 13 paveiksle. Vidurinio lygio vadovai yra atsakingi ir pereina nuo atsakomybės už savo veiklą prie atsakomybės už kitų veiklą. Jie atsakingi už užduočių įvykdymą bei pavaldinių motyvavimą, įvertinimą ir ugdymą.



13 pav. Vidurinio lygio vadovų stiprios ir silpnos veiklos kompetencijos

Šaltinis: sudaryta autorės

UAB „Projektai“ didžiausia dalis respondentų savo stipriomis kompetencijomis nurodo: *rezultatų siekimas* – 18,6 %, *vadovavimo įgūdžiai* – 16,3 %, *atkaklumas* – 15,3 %, *procesų valdymas* – 11,3 %, *sprendimų kokybė* – 8,2 %. Kitas stiprias veiklos kompetencijas mažėjančia tvarka UAB „Projektai“ respondentai nurodo sekančiai: *dėmesys klientui*, *organizuotumas*, *vientisumas ir pasitikėjimas*, *patogumas tarp aukštesnių vadovų*, *atsilaikymas*.

UAB „Interjerų sostinės“ darbuotojai stipriosiomis savo kompetencijomis nurodo: *procesų valdymas* – 16,7 %, *vientisumas ir pasitikėjimas* – 14,8 %, *dėmesys klientui* – 14,8 %, *rezultatų siekimas* – 13 %, *vadovavimo įgūdžiai* – 11,1 %. Mažiau stiprios veiklos kompetencijos respondentų nuomone, pateikiamos mažėjančia tvarka sekančiai: *atkaklumas*, *sprendimų kokybė*, *patogumas tarp aukštesnių vadovų*, *organizuotumas*, *atsilaikymas*.

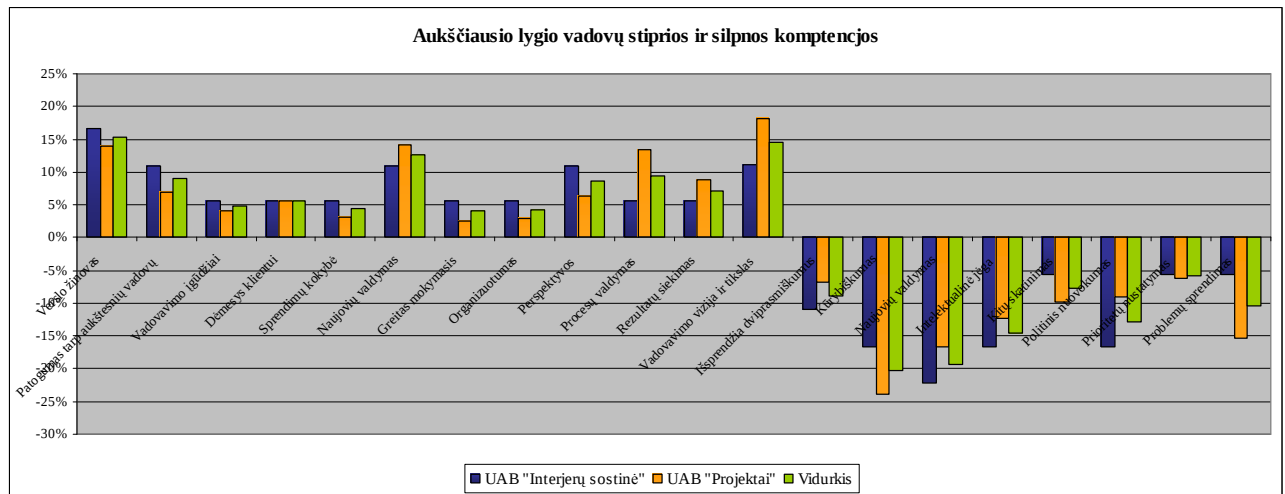
Apibendrinant galima teigti, kad tiriamose įmonėse daugiausia respondentų nurodė šias pagrindines stiprias veiklos kompetencijas (vidurkis): *rezultatų siekimas* – 15,8 %, *procesų valdymas* – 14 %, *vadovavimo įgūdžiai* – 13,7 %, *atkaklumas* – 13,2 %, *dėmesys klientui* – 11,2 %.

Silpnomis savo kompetencijomis UAB „Interjerų sostinės“ respondentai daugiausiai išskyrė: *problemų sprendimas* – 18,5 %, *kūrybiškumas* – 16,7 %, *intelektinė jėga* – 13 %, *prioritetų nustatymas* – 11,1 % ir *vadovavimo ir įvertinimo darbas* – 11,1 %. Tyrime dalyvavusių UAB „Projektai“ darbuotojų nuomone, jų silpnos veiklos kompetencijos išsidėsto kiek kita tvarka. Silpniausiomis savo kompetencijomis respondentai laiko: *kūrybiškumas* – 17,9%, *konfliktų valdymas* – 15,3 %, *vadovavimo ir įvertinimo darbas* – 13,3 %, *problemų sprendimas* – 11,9 %, *savalaikis sprendimų priėmimas* – 9,3 %.

Tyrimo duomenų analizė rodo, kad vidutiniškai visų vidurinio lygio respondentų nuomone, jų pagrindinės 5 silpnos kompetencijos išsidėsto tokia tvarka: *kūrybiškumas* – 17,3 %, *konfliktų valdymas* – 13,2 %, *vadovavimo ir įvertinimo darbas* – 12,2 %, *problemų sprendimas* – 15,2 %, *intelektinė jėga* – 10,3%. Mažiau respondentų savo silpnomis kompetencijomis laiko: *savalaikis sprendimų priėmimas*, *kitų skatinimas*, *prioritetų nustatymas*, *prezentaciniai įgūdžiai*, *savęs ugdymas*. Apibendrinant vidurinio vadovų lygio stiprias ir silpnas veiklos kompetencijas, galima teigti, kad esminių skirtumų tarp lyginamų įmonių rezultatų nėra. Susumavus ir išvedus respondentų atsakymų vidurkį, matosi, kad penkios tiek stipriosios, tiek silpnosios daugiausiai kartų respondentų nurodytos kompetencijos išlieka tos pačios. Kai kuriais atvejais viena kompetencija nepapuoia į pirmas penkias ir kiek pasikeičia kompetencijų išsidėstymo, pagal respondentų atsakymus, eiliškumas.

Hipotezė H2 pasitvirtino, nes individualūs vykdytojai nurodo kitas tiek stiprias, tiek silpnas veiklos kompetencijas, nei vidurinio lygio vadovai.

Aukščiausio lygio vadovų stiprios ir silpnos veiklos kompetencijos pateiktos 14 paveiksle. Aukščiausio lygio vadovai išskiriami į dvi grupes, tai vadovų vadovai ir aukščiausios lygio įmonės vadovas (generalinis direktorius). Vadovų vadovai pereina nuo vadovavimo pavieniams darbuotojams prie vadovavimo grupėms. Pagrindinės jų funkcijos apima vadovų parinkimą ir ugdymą, vadovaujančio darbo delegavimą, planavimą, apimančią kelias grupes, resursų paskirstymą ir organizacijos tikslų valdymą. Aukščiausios lygio įmonės vadovas kuria strategijas ir formuoja organizacijos kryptį. Vadovauja kelioms organizacijos lygiams, paprastai tai būna įmonės vadovas, atsakingas už bendrus įmonės veiklos rezultatus.



14 pav. Aukščiausio lygio vadovų stiprios ir silpnos veiklos kompetencijos

Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrimo duomenų analizė rodo, kad daugiausiai UAB „Interjerų sostinės“ respondentų išskiria šias stiprias savo veiklos kompetencijas: *verslo žinovas* – 16,7 %, *vadovavimo vizija ir tikslas* – 11,1 %, *naujovių valdymas* – 11 %, *perspektyvos* – 11 %, *patogumas tarp aukštesnių vadovų* – 7 %. Mažiau stiprios aukščiausio lygio vadovų veiklos kompetencijos respondentų nuomone, mažėjančia tvarka pateikiamos sekančios: *procesų valdymas*, *vadovavimo įgūdžiai*, *dėmesys klientui*, *sprendimų kokybė*, *organizuotumas*, *greitas mokymasis*.

UAB „Projektai“ darbuotojai stipriosiomis savo kompetencijomis nurodo: *vadovavimo vizija ir tikslas* – 18,1%, *naujovių valdymas* – 14,1 %, *verslo žinovas* – 14 %, *procesų valdymas* – 13,3 %, *rezultatų siekimas* - 8,8 %. Šios įmonės, mažesnis respondentų skaičius stipriomis nurodė šias veiklos kompetencijas: *patogumas tarp aukštesnių vadovų*, *perspektyvos*, *dėmesys klientui*, *vadovavimo įgūdžiai*, *sprendimų kokybė*, *organizuotumas*, *greitas mokymasis*.

Tyrimo duomenų analizė rodo, kad vidutiniškai per abi įmones, aukščiausio lygio vadovai stipriomis kompetencijomis išskiria tas pačias kompetencijas: *verslo žinovas* – 15,4 %, *vadovavimo vizija ir tikslas* – 14,6 %, *naujovių valdymas* – 12,6 %, *procesų valdymas* – 9,5 %, *patogumas tarp aukštesnių vadovų* - 9%. Pirmos trys nurodytos kompetencijos (*verslo žinovas*, *vadovavimo vizija ir tikslas*, *naujovių valdymas*,) papuola tarp penkių stipriausių kompetencijų abiejuose įmonėse. O likusios dvi kompetencijos (*procesų valdymas*, *patogumas tarp aukštesnių vadovų*) atkeliauja iš skirtingų įmonių, viena kompetencija yra tarp penkių stipriausių vienoje įmonėje, kita – kitoje.

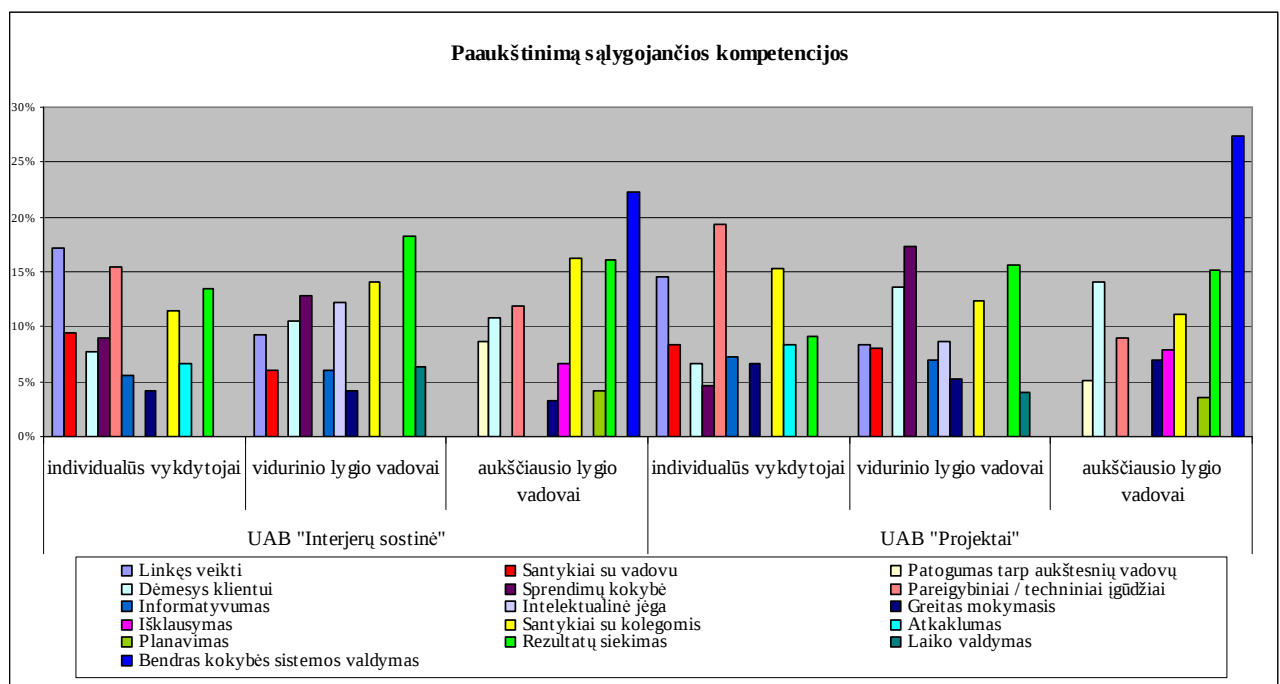
Tyrimo metu išryškėjo, kad silpnas veiklos kompetencijas, tiek UAB „Projektai“, tiek UAB „Interjerų sostinės“ aukščiausio lygio vadovai, nurodė labai panašias. Išvedus vidurkį, abiejų įmonių,

pagrindinės penkios silpnos kompetencijos išsidėsto sekančia tvarka: *kūrybiškumas* – 20,3 %, *naujovių valdymas* – 19,4 %, *intelektualinė jėga* – 14,5 %, *politinis nuovokumas* – 12,9 %, *problemų sprendimas* – 10,5 %. Mažiau respondentų savo silpnomis kompetencijomis nurodo: *išsprendžia dviprasmiškumus, kitų skatinimas* ir *prioritetų nustatymas*.

Gauti rezultatai rodo, kad lyginamų įmonių respondentai išskiria tas pačias veiklos kompetencijas pagal karjeros stadijas. Vienos veiklos veiklos kompetencijos yra būdingos individualiems vykdytojams, kitos vidurinio lygio, dar kitos aukščiausio lygio vadovams.

Iškelta hipotezė H2 patvirtino, nes duomenų analizė parodė, kad skirtingose karjeros stadijose yra būdingos skirtingos stiprios ir silpnos veiklos kompetencijos.

Esminių paaukštinimą sąlygojančios kompetencijų palyginimas tarp įmonių ir tarp respondentų skirtingose karjeros stadijose pateiktas 15 paveiksle.



15 pav. Esminių paaukštinimą sąlygojančios kompetencijų palyginimas

Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrimo metu išryškėjo, kad pagal karjeros stadijas, paaukštinimą sąlygojančių kompetencijų, respondentų nuomone, svarbumas yra labai panašus abiejuose tyrime dalyvavusiose įmonėse. UAB „Interjerų sostinės“ apklausti individualūs vykdytojai, nurodo, kad jų nuomone pagrindinės penkios paaukštinimą sąlygojančios kompetencijos yra šios: *linkės veikti* – 17,2 %, *pareigybiniai/techniniai įgūdžiai* – 15,5 %, *rezultatų siekimas* – 13,4 %, *santykiai su kolegomis* 11,5 %, *santykiai su vadovu* – 9,4 %. UAB „Projektai“ respondentų nuomonė panaši, pagrindinės penkios paaukštinimą sąlygojančios

kompetencijos yra tos pačios, tik skiriasi jų išsidėstymas pagal svarbumą: *pareigybiniai/techniniai įgūdžiai* – 19,3 %, *santykiai su kolegomis* – 15,3%, *linkęs veikti* – 14,6%, *rezultatų siekimas* – 19,1%, *santykiai su vadovu* – 8,4%.

Tyrimo metu paaiškėjo, kad vidurinio lygio vadovai skirtingose įmonėse, pagal svarbumą išskiria penkias tas pačias pagrindines sąlygojančias paaukštinimą kompetencijas, tik skiriasi jų išsidėstymo tvarka. UAB „Interjerų sostinės“ vidurinio lygio respondentai svarbiausiomis nurodo: *rezultatų siekimas* – 18,3 %, *santykiai su kolegomis* – 14,1 %, *sprendimų kokybė* – 12,9 %, *intelektualinė jėga* – 12,2 %, *dėmesys klientui* – 10,5 %. UAB „Projektai“ respondentai pagal svarbumą nurodo šias paaukštinimą sąlygojančias kompetencijas: *sprendimų kokybė* – 17,3 %, *rezultatų siekimas* – 15,6 %, *dėmesys klientui* – 13,6%, *santykiai su kolegomis* – 12,3 %, *intelektualinė jėga* – 8,6 %.

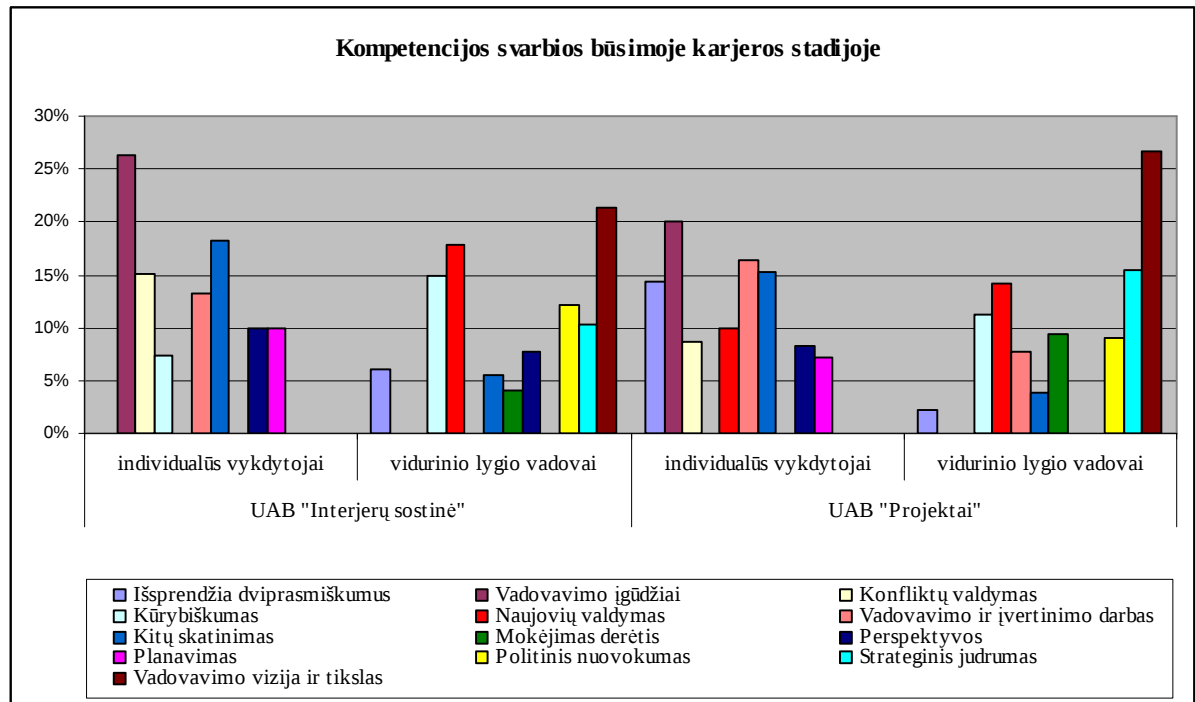
Nagrinėjant tyrimo rezultatus, išryškėjo ta pati tendencija ir aukščiausio lygio vadovų atsakymuose. Abiejuose įmonėse respondentai išskiria tas pačias penkias pagrindines paaukštinimą sąlygojančias kompetencijas, tik skiriasi jų išsidėstymas pagal svarbumą. Pagal UAB „Interjerų sostinės“ respondentų atsakymus, pagrindinės penkios kompetencijos išsidėsto taip: *bendras kokybės sistemos valdymas* – 22,3 %, *santykiai su kolegomis* – 16,3 %, *rezultatų siekimas* – 16,1%, *pareigybiniai/techniniai įgūdžiai* – 11,9%, *dėmesys klientui* – 10,8 %. UAB „Projektai“ respondentai pagrindines paaukštinimą sąlygojančias kompetencijas pagal svarbumą nurodo sekančiai: *bendras kokybės sistemos valdymas* – 27,3 %, *rezultatų siekimas* – 15,1 %, *dėmesys klientui* – 14,1 %, *santykiai su kolegomis* – 11,1 %, *pareigybiniai/techniniai įgūdžiai* – 8,9 %.

Tyrimo metu išryškėjo tendencija, kad pagrindinės paaukštinimą sąlygojančios kompetencijos yra būdingos kiekvienai karjeros stadijai atskirai.

Tyrimo duomenų analizė rodo, kad dvi paaukštinimą sąlygojančios kompetencijos yra būdingos visose karjeros stadijose, t.y. *rezultatų siekimas* ir *santykiai su kolegomis*. Kompetencija *pareigybiniai/techniniai įgūdžiai*, individualių vykdytojų ir aukščiausio lygio vadovų respondentų nuomone yra svarbi siekiant paaukštinimo pareigose. Nuomonės, dėl kompetencijos *dėmesys klientui*, svarbumo paaukštinimui, sutampa vidurinio lygio ir aukščiausio lygio vadovų. Apibendrinant galima teigti, kad kai kurios individualių vykdytojų nuomone paaukštinimą sąlygojančios kompetencijos yra būdingos ir vidurinio lygio bei aukščiausio lygio vadovams. Tačiau kuo aukštesnė karjeros stadija, tuo prisideda kitų, specifinių pareigybės kompetencijų.

Iškelta hipotezė H2 iš dalies pasitvirtino, nes respondentai skirtingose karjeros stadijose po vieną pagrindinę paaukštinimą sąlygojančią kompetenciją nurodo skirtingai. Tačiau, kai kurios kompetencijos yra būdingos visose karjeros stadijose.

Kompetencijų svarbių būsimoje karjeros stadijoje palyginimas tarp skirtingų karjeros stadijų ir tarp įmonių pateiktas 16 paveiksle. Buvo apklausti individualūs vykdytojai ir vidurinio lygio vadovai. Aukščiausio lygio vadovams šis klausimas nebuvo pateiktas, nes jie jau pasiekė karjeros aukštumas ir toliau gali tiesiog kelti esamas ar esančias silpnas kompetencijas.



16 pav. Kompetencijos svarbios būsimoje karjeros stadijoje

Šaltinis: sudaryta autorės

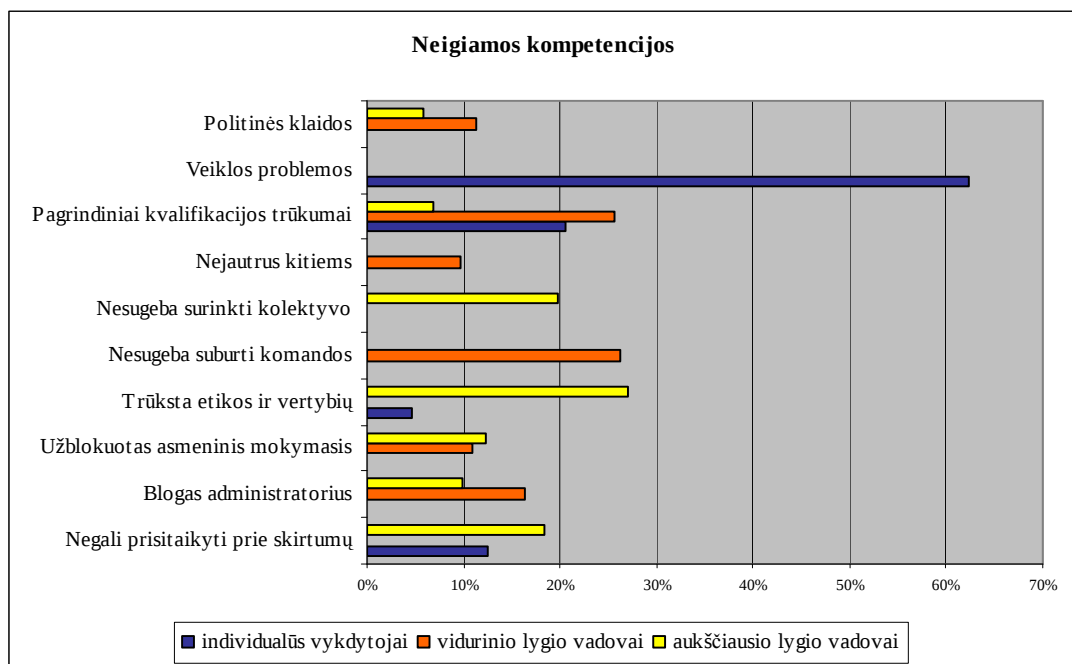
Tyrimo duomenų analizė rodo, kad svarbiausiomis kompetencijomis svarbiomis būsimoje karjeros stadijoje, UAB „Interjerų sostinės“ individualūs vykdytojai - respondentai išskiria: *vadovavimo įgūdžiai* – 26,3 %, *kitų skatinimas* – 18,2 %, *konfliktų valdymas* – 15,1 %, *vadovavimo ir įvertinimo darbas* – 13,2 %, *perspektyvos* – 10 %. UAB „Projektai“ individualūs vykdytojai – respondentai, pagrindines svarbias būsimoje karjeros stadijoje kompetencijas nurodo sekančiai: *vadovavimo įgūdžiai* – 20,1 %, *vadovavimo ir įvertinimo darbas* – 16,3 %, *kitų skatinimas* – 15,3 %, *išsprendžia dviprasmiškumus* 14,3 %, *naujovių valdymas* – 9,9 %. Taigi gauti rezultatai rodo, kad tris svarbias būsimoje karjeroje kompetencijas abiejų įmonių respondentai nurodė vienodas, tik skiriasi jų išsidėstymas pagal svarbumą. Tačiau lyginant skirtingų įmonių individualių vykdytojų išskirtas kompetencijas, paaiškėjo, kad UAB „Projektai“ respondentai išskyrė viena kompetencija daugiau ir ji papuola į penkias svarbiausias, t.y. *naujovių valdymas*.

Atlikus vidurinio lygio respondentų atsakymų analizę, paaiškėjo, kad iš penkių pagrindinių svarbių būsimoje karjeroje kompetencijų, keturios kompetencijos nurodytos tos pačios, abiejose įmonėse. UAB „Projektai“ vidurinio lygio vadovų – respondentų nuomone kompetencijos yra svarbios sekančiai: *vadovavimo vizija ir tikslas* – 26,6 %, *strateginis judrumas* – 15,5 %, *naujų valdymas* – 14,2 %, *kūrybiškumas* – 11,3 %, *mokėjimas derėtis* – 9,3 %. UAB „Interjerų sostinės“ respondentų nuomone kompetencijų svarbumas būsimoje karjeros stadijoje yra toks: *vadovavimo vizija ir tikslas* – 21,3 %, *naujų valdymas* – 17,8 %, *kūrybiškumas* – 15 %, *politinis nuovokumas* – 12,2 %, *strateginis judrumas* – 10,3 %.

Tyrimo duomenų analizė rodo, kad sulyginus individualių vykdytojų ir vidurinio lygio vadovų nurodytas svarbas būsimoje karjeros stadijoje kompetencijas, jos visiškai skiriasi. Iš penkių nurodytų svarbiausių kompetencijų, sutampa tik viena, t.y. *naujų valdymas*. Taigi, individualūs vykdytojai išskiria šias kompetencijas, svarbias būsimoje jų karjeros stadijoje: *vadovavimo įgūdžiai, kitų skatinimas, konfliktų valdymas, vadovavimo ir įvertinimo darbas, perspektyvos, išsprendžia dviprasmiškumus, naujų valdymas*. Vidurinio lygio vadovų nuomone, jų būsimoje karjeroje svarbios kompetencijos yra šios: *vadovavimo vizija ir tikslas, naujų valdymas, kūrybiškumas, politinis nuovokumas, strateginis judrumas, mokėjimas derėtis*. Apibendrinant galima teigti, kad skirtingose karjeros stadijose yra svarbios ir reikalingos skirtingos kompetencijos. Negali būti tos pačios kompetencijos vienodai svarbios tiek individualiam vykdytojui, tiek vidurinio lygio vadovui ar net aukščiausio lygio vadovui.

Hipotezė H2 pasitvirtino, nes respondentai skirtingose karjeros stadijose, nurodo skirtingas kompetencijas svarbias būsimoje karjeros stadijoje.

Neigiamos kompetencijos pagal karjeros stadijas pateiktos 17 paveiksle. Neigiamos kompetencijos arba žlugdantys faktoriai pagal Lominger modelį, yra tokios kompetencijos, kurios trukdo darbui tam tikroje karjeros stadijoje. Pagal anketinio tyrimo duomenis, neigiamas kompetencijas respondentai buvo išskyrė labai panašiai abiejuose tyrime dalyvavusiose įmonėse, todėl paveiksle pateikiamas respondentų atsakymų vidurkis.



17 pav. Neigiamos kompetencijos

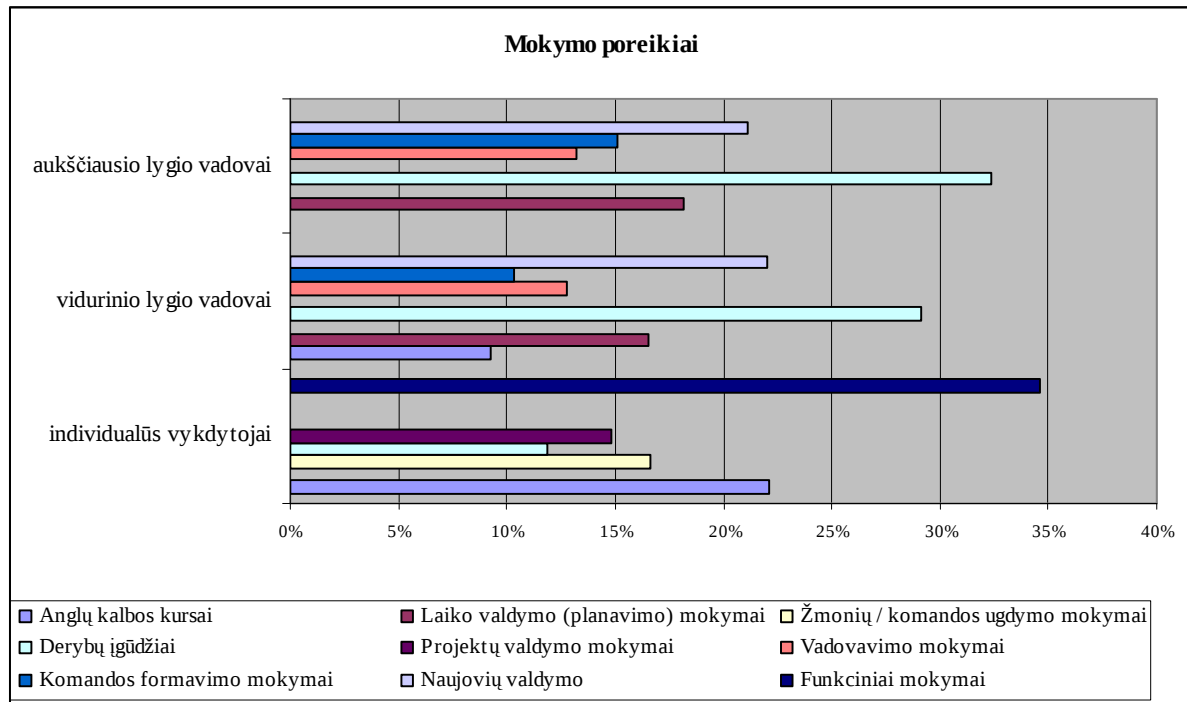
Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip matosi 17 paveiksle, individualūs vykdytojai išskiria šias tris pagrindines neigiamas kompetencijas: *veiklos problemos* – 62,3 %, *pagrindiniai kvalifikacijos trūkumai* – 20,6 %, *negali prisitaikyti prie skirtumų* – 12,5 %. Vidurinio lygio vadovų nuomone neigiamos kompetencijos išsidėsto sekančiai: *nesugeba suburti komandos* – 26,3 %, *pagrindiniai kvalifikacijos trūkumai* – 25,7 %, *blogas administratorius* – 16,3 %. Aukščiausio lygio vadovai neigiamas kompetencijas nurodo sekančiai: *trūksta etikos, vertybių* – 27 %, *nesugeba surinkti kolektyvo* – 19,8 %, *negali prisitaikyti prie skirtumų* – 18,3 %.

Tyrimo metu išryškėjo, kad individualūs vykdytojai nurodo skirtingas kompetencijas nei kitų karjeros stadijų respondentai. Tik vienu atveju sutampa visų stadijų respondentų nuomonės, kad visiems yra būdinga neigiama kompetencija: *pagrindiniai kvalifikacijos trūkumai*. 17 paveiksle aiškiai matosi, kad kiek artimesnės nuomonės yra vidurinio lygio ir aukščiausio lygio vadovai, jie išskiria šias bendras neigiamas kompetencijas: *politinės klaidos*, *pagrindiniai kvalifikacijos trūkumai*, *užblokuotas asmeninis mokymasis* ir *blogas administratorius*. Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, kad individualūs vykdytojai išskiria mažiau neigiamų kompetencijų nei vidurinio lygio vadovai. O aukščiausio lygio vadovai išskiria daugiausiai neigiamų kompetencijų, net 7. Taigi dar kartą pasitvirtina faktas, kad kuo aukštesnė karjeros stadija, tuo daugiau reikia valdyti, turėti kompetencijų. Tas pats ir su neigiamomis kompetencijomis, kuo aukštesnė karjeros stadija, tuo daugiau neigiamų kompetencijų gresia darbuotojams.

Hipotezė H2 pasitvirtino, nes respondentai skirtingose karjeros stadijose, t.y. individualūs vykdytojai, vidurinio lygio vadovai ir aukščiausio lygi vadovai nurodo skirtingas jų veiklos neigiamas kompetencijas. Vadinasi tarp karjeros stadijų ir darbuotojų turimų kompetencijų yra tiesioginis ryšys.

Pagrindiniai **mokymo poreikiai**, išskirti abiejų įmonių respondentų, pateikti 18 paveiksle.



18 pav. Mokymo poreikiai

Šaltinis: sudaryta autorės

Atlikus tyrimo analizę paaiškėjo, kad respondentų nuomonė, kokie yra reikalingi mokymo poreikiai pagal karjeros stadijas, abiejuose įmonėse iš esmės sutampa, skiriasi tik jų išsidėstymas pagal svarbumą. Taigi, apdorojant rezultatus buvo išskaičiuotas vidutinis mokymų poreikis, per abi įmones. Kaip matosi 18 paveiksle, individualūs vykdytojai didžiausią poreikį jaučia: funkciniais mokymams – 34,6 % anglų kalbos kursams – 22,1 %, žmonių komandos ugdymo mokymams – 16,6 %, projektų valdymo mokymams – 14,8 % ir derybų įgūdžiams 11,9 %. Palyginus su kito karjeros lygio respondentų nurodytais mokymo poreikiais, matosi, kad vidurinio lygio vadovams reikalingiausi mokymo poreikiai yra visai kiti. Daugiausiai respondentų reikia: derybų įgūdžių mokymai – 29,1 %, naujovių valdymo – 22 %, laiko valdymo – 16,5 % ir vadovavimo mokymų – 12,8 %. Vidurinio lygio vadovų nurodyti keturi pagrindiniai mokymai poreikiai visiškai nesutampa su individualių vykdytojų poreikiais. Tik vienas mokymas yra bendras abiem šiom kategorijom: derybų įgūdžių mokymai.

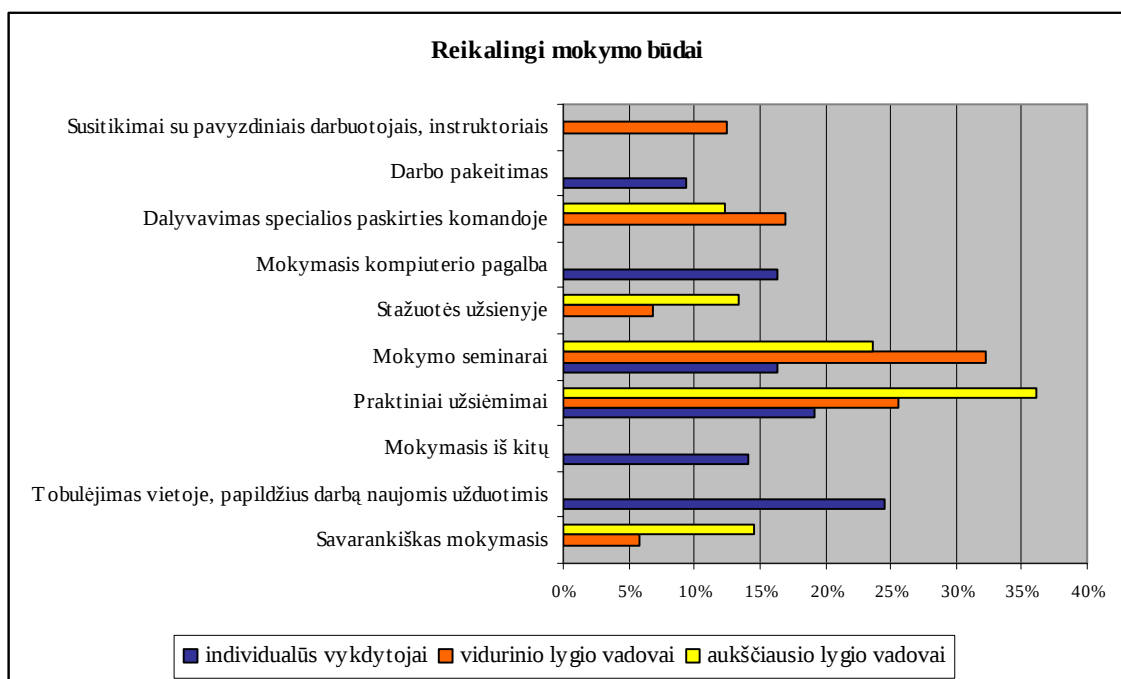
Lyginant aukščiausio lygio ir vidurinio lygio respondentų atsakymus, matosi, kad pirmi trys mokymų poreikiai sutampa net pagal eiliškumą, skiriasi tik jų procentinė išraiška: derybų įgūdžių

mokymų 32,4 %, naujovių valdymo – 21,1 %, laiko valdymo – 18,2 %. Aukščiausio lygio vadovai nurodo dar vieną papildomą mokymą, kurio nebuvo nei individualių vykdytojų, nei vidurinio lygio atsakymuose, tai komandos formavimo mokymai – 15,1 %. Mažiausiai aukščiausio lygio respondentų nurodė vadovavimo mokymų (13,2 %) poreikį.

Analizuojant tyrimo rezultatus, dar kartą išryškėja prielaida, kad skirtingų karjeros stadijų respondentai tiek stipriomis, tiek silpnomis, neigiamomis ar paaukštinimą sąlygojančiomis, laiko skirtingas kompetencijas. Kadangi skiriasi darbo specifika, skiriasi ir jų atsakomybės lygis. Jei individualus vykdytojas atsakingas už savo tiesioginės veiklos rezultatus, tai aukščiausio lygio vadovas atsakingas už visos darbo grupės, keleto grupių ar net visos įmonės rezultatus. Taigi, skirtingai karjeros stadijai yra reikalingi ir skirtingi mokymai.

Hipotezė H2 pasitvirtino, nes skirtingų karjeros stadijų respondentai nurodo skirtingus mokymo poreikius. O mokymo poreikius įtakoja skirtingos reikalingos kompetencijos.

Reikalingus mokymo būdus, tyrime dalyvavusių įmonių respondentai, nurodė pakankamai panašiai, todėl 19 paveiksle yra pateikti vidutiniai respondentų atsakymai.



19 pav. Reikalingi mokymo būdai

Šaltinis: sudaryta autorės

Analizuojant tyrimo duomenis išaiškėjo, kad individualūs vykdytojai, pakankamai panašiai procentine išraiška, nurodo šiuos mokymų būdus: tobulėjimas darbo vietoje, papildžius darbą naujomis užduotimis – 24,6 %, praktiniai užsiėmimai – 19,2 %, mokymasis kompiuterio pagalba – 16,4 %,

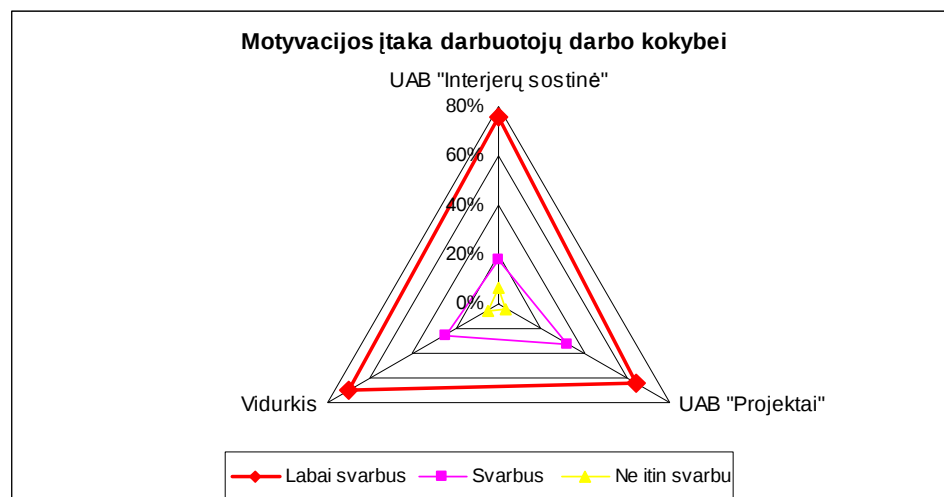
mokymo seminarai – 16,3 %. Tuo tarpu vidurinio lygio vadovai kiek kitaip nurodo mokymo būdus: mokymo seminarai – 32,3 %, praktiniai užsiėmimai – 25,6 %, dalyvavimas specialios paskirties komandoje - 16,9 %, susitikimas su pavyzdiniais darbuotojais, instruktoriais - 12,5 %.

Aukščiausio lygio vadovų nuomone, reikalingiausi mokymo būdai yra praktiniai užsiėmimai, taip mano 36,1 % ir mokymo seminarai – 23,6 %. Analizuojant tyrimo duomenis, matosi, kad tik aukščiausio lygio vadovai mano, kad svarbus mokymo būdas yra savarankiškas mokymas - 14,5 %. Individualūs vykdytojai šio mokymo būdo iš viso neišskiria, o vidurinio lygio vadovai skiria tik 5,8 % visų savo atsakymų. Labai panašiai aukščiausio lygio vadovų nuomonė pasiskirsto dėl šių mokymo būdų: stažuotės užsienyje – 13,4 % ir dalyvavimas specialios paskirties komandoje - 12,4 %.

Apibendrinant galima teigti, kad skirtingų karjeros stadijų respondentai nurodo, jų nuomone geriausius mokymo būdus, skirtingai. Visų respondentų nuomone, yra reikalingi du mokymo būdai: mokymo seminarai ir praktiniai užsiėmimai. Taip pat, galima teigti, kad vidurinio lygio ir aukščiausio lygio vadovų nuomonės dėl mokymo būdų labiau sutampa, nei individualių vykdytojų. Taigi, analizuojant reikalingus mokymo būdus, dar sykį pasitvirtina prielaida, kad organizuojant personalo darbą, reikia atsižvelgti į skirtingus darbuotojų poreikius. Jų skirtumai labai išryškėjo, išanalizavus visų respondentų atsakymus pagal karjeros stadijas.

Hipotezė H2 pasitvirtino dar kartą pasitvirtino, nes skirtingų karjeros stadijų respondentai nurodė skirtingus jų nuomone, tinkamus mokymo būdus. Skirtingoms kompetencijoms įgyti yra efektyvūs skirtingi mokymo būdai.

Motyvacijos įtaka darbuotojų darbo kokybei, pateikta 20 paveiksle.



20 pav. Motyvacijos įtaka darbo kokybei

Šaltinis: sudaryta autorės

Tiek UAB „Interjerų sostinės“, tiek UAB „Projektai“ respondentų nuomone, darbuotojų motyvacija turi didelę įtaką darbuotojų darbo kokybei. Vidutiniškai taip mano 70 procentų respondentų. Mažesnė dalis apklaustųjų mano, kad motyvacija yra svarbi darbuotojų darbo kokybei. UAB „Projektai“ 32,3 % respondentų pritaria šiam teiginiui, o UAB „Interjerų sostinės“, kiek mažiau – 17,8 %. Taip pasiskirstė respondentų atsakymai, todėl, kad teiginiui, kad motyvacija yra labai svarbi, UAB „Interjerų sostinės“ respondentai 11,6 procentų pritarė daugiau nei kitos tyrime dalyvavusios įmonės.

Kaip matosi 20 paveiksle, mažiausiai respondentų abiejuose įmonėse mano, kad motyvacija darbuotojų darbo kokybei yra ne itin svarbi. Vidutiniškai, taip mano tik 4,9 % visų respondentų.

Apibendrinant šio skyriaus tyrimo rezultatus, galima teigti, kad didžiosios daugumos respondentų nuomone, motyvacija turi labai stiprią ir stiprią įtaką darbuotojų darbo kokybei. Vadinas, organizacijos domėjimasis darbuotojų turimomis stipriomis, silpnomis, reikalingomis ugdyti ir t.t. kompetencijomis ir sistemos sukūrimas, kaip jas išsiaiškinti ir ugdyti, turi įtakos darbuotojų darbo kokybei. Kai darbuotojas žino, kad yra rūpinamasi jo gerove ir turi galimybę tobulėti, jis yra motyvuojamas dirbti geriau. Na, o organizacijos sėkmė, jos konkurencinis pranašumas ir priklauso nuo darbuotojų stimulo gerai dirbti.

Hipotezė H1 pasitvirtino, nes abiejuose įmonėse respondentai teigia, kad motyvacija (darbo užmokesčio priedai, darbuotojų mokymas, karjeros galimybės) turi didelę įtaką darbuotojų darbo kokybei. Kas sąlygoja organizacijos veilos sėkmę, t.y. jos konkurencinį pranašumą.

3.2.3 Stipriųjų, silpnųjų pusių ir ugdymo sričių bei ugdymo poreikių identifikavimo rezultatai organizacijos padaliniuose

Atlikta tyrimo rezultatų analizė, pagal karjeros stadijas, remiantis individualių darbuotojų veiklos duomenimis, padeda išsiaiškinti jų poreikius. Tačiau yra naudinga padaryti išsamesnę ir labiau apibendrintą analizę, kurioje atspindėtų bendros visos įmonės ir atskirų jos padalinių stipriosios pusės ir ugdymo sritys. Taigi buvo atlikta detalesnė analizė, nustatant atskirų įmonės padalinių stipriasias puses ir ugdymo sritis bei įvertinant bendrus padalinių mokymo poreikius. Tokios analizės rezultatai pateikiami 12 lentelėje. Čia pateikiami duomenys buvo vidutiniškai išskaičiuoti remiantis abiejų tyrime dalyvavusių įmonių respondentų atsakymais. Kad personalo skuriui, diegiant kompetencijų ugdymo modelį organizacijoje, būtų lengviau, 12 lentelėje yra išskirtos pagrindinės kompetencijos, būdingos kiekvienam organizacijos skyriui. Taigi, siekiant išsiaiškinti darbuotojų kompetencijas, nereikia skaityti viso kompetencijų sąrašo ir aprašo, iš karto darbuotojui galima pateikti jo skyriui būdingiausias kompetencijas. Iš jų jam daug lengviau išsirinkti savo turimas kompetencijas, nei iš 67 kompetencijų.

Organizacijos skyrių stiprios ir silpnos kompetencijos bei mokymo ir ugdymo poreikiai

Skyrius	Stiprios kompetencijos	Silpnos kompetencijos	Mokymo poreikiai	Ugdymo poreikiai
Finansai	- Planavimas 19% - Rezultatų siekimas 16,7% - Organizuotumas 9,5% - Procesų valdymas 9,5% - Sprendimų kokybė 9,5%	- Problemų sprendimas 26,2% - Savalaikis sprendimų priėmimas 16,7% - Kūrybiškumas 14,3% - Konfliktų valdymas 11,9%	- Anglų kalbos kursai - Funkciniai mokymai - Vadovavimo mokymai	- Tobulėjimas vietoje, papildžius darbą naujomis užduotimis - Mokymo seminarai
Tiekimas	- Organizuotumas 18,2% - Mokėjimas derėtis 18,2% - Rezultatų siekimas 18,2% - Dėmesys klientui 15,2% - Santykiai su kolegomis 11,8%	- Kūrybiškumas 15,2% - Problemų sprendimas 18,2% - Naujovių valdymas 15,2% - Savęs ugdymas 12,1% - Konfliktų valdymas 12,1%	- Vadovavimo mokymai - Komandos formavimo mokymai - Derybų įgūdžiai - Funkciniai mokymai	- Tobulėjimas vietoje, papildžius darbą naujomis užduotimis - Mokymasis iš kitų - Stažuotės užsienyje
Prekyba	- Dėmesys klientui 17,5% - Atsilaikymas 12,6% - Atkaklumas 10,4% - Vadovavimo įgūdžiai 9,8% - Procesų valdymas 9,8%	- Kūrybiškumas 16,4% - Problemų sprendimas 14,8% - Intelektualinė jėga 14,1% - Prezentacijų įgūdžiai 15,8% - Naujovių valdymas 12%	- Anglų kalbos kursai - Laiko valdymo (planavimo) mokymai - Derybų įgūdžiai	- Tobulėjimas vietoje, papildžius darbą naujomis užduotimis - Mokymo seminarai - Susitikimai su pavyzdiniais darbuotojais, instruktoriais
Dizainas	- Dėmesys klientui - 16,7% - Kūrybiškumas - 16,7% - Nuomonės susidarymas apie žmones 12,5% - Atsilaikymas - 10,4% - Greitas mokymasis - 10,4%	- Procesų valdymas 18,8% - Planavimas 16,7% - Prioritetų nustatymas 14,6% - Santykiai su kolegomis 12,5% - Konfliktų valdymas 10,4%	- Funkciniai mokymai - Laiko valdymo (planavimo) mokymai - Žmonių/komandos ugdymo mokymai - Vadovavimo mokymai	- Praktiniai užsiėmimai - Mokymasis iš kitų - Mokymo seminarai - Stažuotės užsienyje
Apdailos darbai	- Pareigybiniai/techniniai įgūdžiai 17,7% - Santykiai su kolegomis 15,6% - Greitas mokymasis 12,5% - Procesų valdymas 9,4%	- Savalaikis sprendimų priėmimas 18,8% - Informatyvumas 16,7% - Problemų sprendimas 14,6% - Savęs ugdymas 12,5%	- Laiko valdymo (planavimo) mokymai - Žmonių/komandos ugdymo mokymai - Vadovavimo mokymai - Funkciniai mokymai	- Mokymasis iš kitų - Praktiniai užsiėmimai - Dalyvavimas specialios paskirties komandoje - Darbo pakeitimas
Sandėlys	- Organizuotumas 20,3% - Pareigybiniai techniniai įgūdžiai 18,8% - Santykiai su kolegomis 13% - Procesų valdymas 11,6% - Greitas mokymasis 11,6%	- Naujovių valdymas 18,8% - Konfliktų valdymas 17,4% - Dėmesys klientui 14,5% - Santykiai su kolegomis 13% - Rezultatų siekimas 10,1%	- Komandos formavimo mokymai - Naujovių valdymo - Funkciniai mokymai	- Praktiniai užsiėmimai - Mokymo seminarai - Dalyvavimas specialios paskirties komandoje

Šaltinis: sudaryta autorės

12 lentelėje pateikta tyrimo duomenų analizė pagal skyrius leidžia įvertinti, kokios, prekybos apdailos medžiagomis sektoriaus, stipriosios pusės ir ugdymo sritys dominuoja kiekviename skyriuje, bei kokie mokymo ir ugdymo veiksmai gali būti naudingi siekiant patobulinti kompetencijas, kurios įvardintos kaip silpnos kompetencijos.

Hipotezė H3 pasitvirtino, nes skirtingi įmonių skyrių respondentai išskiria skirtingas jiems būdingas stiprias ir silpnas kompetencijas bei pagrindinius mokymo ir ugdymo poreikius. Vadinasi, darbuotojų turimas kompetencijas įtakoja jų tiesioginio darbo specifika.

Pagal tyrimo procese identifikuotus darbuotojų mokymo poreikius galima sudaryti metinį mokymų planą, įvertinant galimą mokymo biudžetą. Mokymų planas turi būti tikslingas, jį sudarant svarbu ne tik įvardinti, kokie mokymai reikalingi darbuotojų tobulėjimui, bet ir nustatyti ugdymo sritį, kuriai tobulinti darbuotojas siunčiamas mokytis.

Kita svarbi informacija yra organizacijos skyrių stipriųjų ir silpnųjų kompetencijų pasiskirstymas įmonėje. Teisingai identifikavus šias sritis galima pasiekti kaštų taupymo efektyvumo. Tai galima padaryti organizuojant bendrus susirinkimus ar komandos formavimo renginius tarp atskirų skyrių, o ne siųsti pavienius darbuotojus į mokymus. Tam reikėtų išsiaiškinti skyrius, turinčius tą pačią ugdymo sritį ir stipriąją pusę. Pavyzdžiui, Prekybos skyriuje „Procesų valdymas“ yra stiprioji sritis, o Dizaino skyriuje „Procesų valdymas“ yra ugdymo pusė, todėl galima suorganizuoti bendrą šių skyrių darbuotojų susirinkimą, kuriame Prekybos skyrius pateiktų šią stipriąją pusę iliustruojančių veiklos pavyzdžių, būtų atliekamos situacijų analizės, ieškomi suformuluotos ar egzistuojančios problemos sprendimo būdai ir panašiai. Skirtingai nei formalūs mokymai, toks susirinkimas nekainuoja, tačiau padarytų įtaką skyriaus ugdymo srities tobulinimui.

Kitame skyriuje pateikiamas prekybos apdailos medžiagomis sektoriui adaptuotas kompetencijų ugdymo modelis ir siūloma įmonės ugdymo sistema.

3.3 Darbuotojų ugdymo sistemos ir kompetencijų pagal karjeros stadijas modelis

Remiantis kompetencijų kategorijomis, kurios buvo išdėstytos teorinėje dalyje, ir karjeros stadijomis buvo sudaryta prekybos apdailos medžiagomis sektoriui būdingos kompetencijų sąsajos pagal kompetencijų kategorijas. Jis pateiktas 13 lentelėje. Kai darbuotojai pereina skirtingas karjeros stadijas, jie turi išlaikyti kompetencijas, įgytas tose stadijose. Pavyzdžiui, aukščiausio lygio vadovas turi turėti tas pačias kompetencijas, kokias turi individualus vykdytojas ir vidurinio lygio vadovas, bet papildomai jis turi demonstruoti kompetencijas, būdingas aukščiausio lygio vadovo karjeros stadijai. Iš individualaus

vykdytojo nereikėtų tikėtis tų pačių kompetencijų, kaip ir iš vadovo, nors vadovas turi turėti tas kompetencijas, kurias turi individualus vykdytojas ir vadovas ir taip toliau. Įvertinti karjeros stadiją būtina, norint adekvačiai vertinti skirtingose karjeros stadijose esančių darbuotojų veiklą bei potencialą. Funkcinės/techninės kategorijos kompetencijos yra svarbios visuose karjeros etapuose. Funkcinės kompetencijos – tai įgūdžiai, sugebėjimai ir žinios, reikalingos efektyviai veiklai užtikrinti tam tikros funkcijos ribose. Funkcinės kompetencijos gali būti: Prekybos, Tiekimo, Finansų kompetencijos, ir t.t.

13 lentelė

Kompetencijų pagal karjeros stadijas sąsaja su kompetencijų kategorijomis

KATEGORIJOS		KARJEROS STADIJOS	
	INDIVIDUALUS VYKDYTOJAS	VADOVAS	AUKŠČIAUSIO LYGIO VADOVAS
STRATEGINIAI ĮGŪDŽIAI	Greitas mokymasis Problemų sprendimas Intelektualinė jėga Techninis išprusimas Organizavimas Laiko valdymas	Sprendimų kokybė Kūrybiškumas Savalaikis sprendimų priėmimas Informatyvumas Prioritetų nustatymas Procesų valdymas Vadovavimo ir įvertinimo darbas Bendras kokybės valdymas Delegavimas	Strateginis judrumas Išsprendžia dviprasmiškumus Naujovių valdymas Perspektyvos Verslo žinovas Vadovavimas per sistemas Planavimas Tiesioginių pavaldinių ugdymas Vadovavimas kitiems
REZULTATAI	Linkęs veikti Rezultatų siekimas Atkaklumas		
INDIVIDUALUS PRANAŠUMAS	Individualus mokymasis Humoras Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą Etika ir vertybės Vientisumas ir pasitikėjimas Karjeros siekimas	Asmeninis atsiskleidimas Savęs ugdymas Užuojauta Žinių išplėtimas Klausymas Prezentacijų įgūdžiai	Paradoksų sprendimas Savitvarda Kantrybė Politinis nuovokumas Organizacinis judrumas Patogumas tarp aukštesnių vadovų Ryšiai raštu
ORGANIZACINIAI ĮGŪDŽIAI	Vidinis nuovokumas Santykiai su kolegomis	Dėmesys klientui Prieinamumas Santykiai su vadovu Rūpinasi tiesioginiais pavaldiniais Veiksmingų darbo grupių sudarymas Teisingumas tiesioginiams pavaldiniams	Vadovavimo vizija ir tikslas Kitų supratimas Mokėjimas derėtis Skirtingumų valdymas Kitų skatinimas
DRĄSA	Atsilaikymas	Samda ir darbuotojų atranka	Vadovavimo įgūdžiai Vadovavimo drąsa Konfliktų valdymas Susidūrimas su tiesioginiais pavaldiniais Nuomonės susidarymas apie žmones
FUNKCINIAI ĮGŪDŽIAI			

Šaltinis: sudaryta autorės

13 lentelė buvo sudaryta, siekiant parodyti, kad skirtingose karjeros stadijose pagal kompetencijų kategorijas yra reikalingos skirtingos kompetencijos. Pavyzdžiui, strateginių įgūdžių kompetencijų kategorijos, individualiems vykdytojams priskiriamos šios kompetencijos: *greitas mokymasis, problemų sprendimas*. O aukščiausiolygio vadovams, priskiriamos visai kitos strateginių įgūdžių kategorijos: *strateginis judrumas, išsprendžia dviprasmiškumus, naujovių valdymas* ir t.t. Dar sykį pasitvirtina hipotezė H2, kad tarp skirtingų karjeros stadijų yra tarp darbuotojų turimų kompetencijų yra tiesioginis ryšys.

Lominger kompetencijų modelis turi 67 teigiamas kompetencijas ir 19 žlugdančių faktorių. Kiekviena ši kompetencija turi savo aprašą, kuris yra pakankamai ilgas. Taigi, kiekvienas darbuotojas, norėdamas teisingai pasirinkti veiklos aprašymą pagal kompetencijas, turi perskaityti visų kompetencijų aprašymus. Tai reikalauja daug laiko sąnaudų. Įvertinant darbuotojų užimtumą atliekant tiesiogines funkcijas ir palengvindama jų dokumento pildymo procesą, buvo sudaryta Lominger kompetencijų matrica, kurioje pagal pareigybę yra priskiriamos tik tam tikros kompetencijos.

14 lentelė

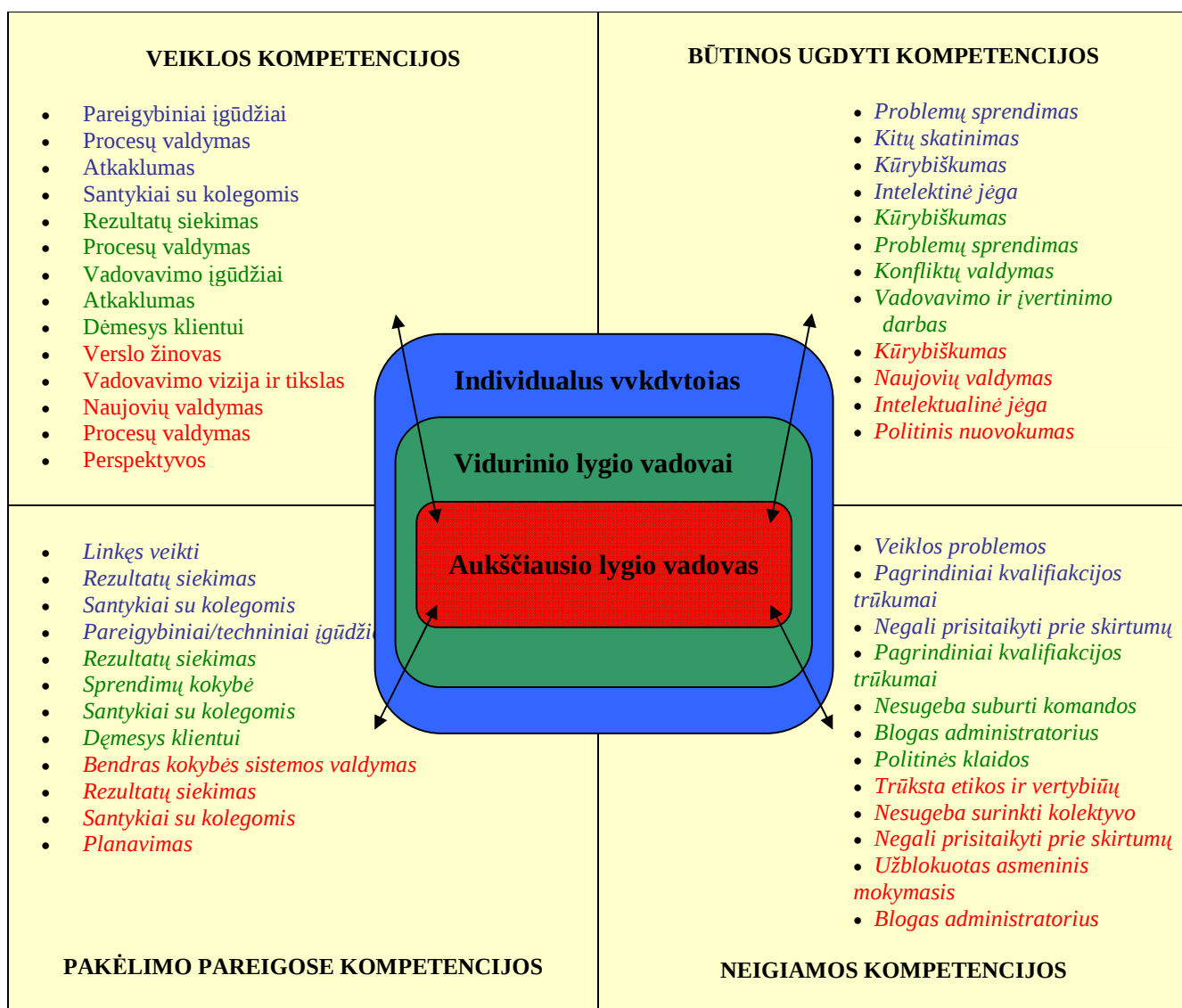
Lominger kompetencijų matrica pagal karjeros stadijas

Individualus vykdytojo kompetencijos				Vidurinio lygio vadovų kompetencijos				Aukščiausio lygio vadovų kompetencijos		
Veiklos	Būtina ugdyti	Pakėlimo pareigose	Žlugdantys faktoriai	Veiklos	Būtina ugdyti	Pakėlimo pareigose	Žlugdantys faktoriai	Veiklos	Pakėlimo pareigose	Žlugdantys faktoriai
1	9	1	118	1	2	1	102	2	4	101
14	12	43		8	14	4	105	5	8	102
17	14			9	28	15	106	8	15	106
24	35			12	36	17	108	9	24	108
27	36			14	37	27	109	14	32	109
30	46			15	46	30	110	15	33	111
31	47			16	48	32	112	17	42	113
32				17	58	42	113	24	47	114
36				24	65	53	119	28	53	116
39				29		62		30	63	118
42				30				32		119
43				35				36		
47				36				37		
51				39				39		
52				43				46		
53				46				48		
56				49				50		
57				50				51		
58				51				52		
61				52				53		
63				53				58		
65				54				65		
				57						
				58						
				62						
				63						

Šaltinis: sudaryta autorės

Turint tokią matricą darbuotojams nereikės analizuoti visų 86 Lominger kompetencijų sąrašo su išsamiais veiklos pavyzdžių aprašymais. Užteks peržvelgti tik tas kompetencijas, kurios priskirtos konkrečiai pareigybei. Tai padės jiems taupyti brangų darbo laiką ir padidins ugdymo sistemos proceso efektyvumą.

Tyrimo metu gautų duomenų analizė, padėjo išsiaiškinti esmines prekybos apdailos medžiagomis sektoriui būdingas kompetencijas. Kadangi didžioji dalis kompetencijų yra reikalinga tiek individualiam vykdytojui, tiek vidurinio lygio, tiek aukščiausio lygio vadovams, jų pagal karjeros stadijas visiškai atskirti negalima. Vienoje pareigybėje tam tikros kompetencijos yra esminės, o kitoje – neesminės.



21 pav. Kompetencijų modelis pagal karjeros stadijas

Šaltinis: sudaryta autorės

Remiantis teorine medžiaga ir tyrimo rezultatais, buvo sukurtas kompetencijų ugdymo modelis, pritaikytas prekybos apdailos medžiagomis sektoriui (žr. 21 pav.) Šiame modelyje pateiktos tyrimo rezultatų analizės metu gautos, pagrindinės kiekvienai kompetencijų grupei, būdingiausios kompetencijos pagal karjeros stadijas.

Organizacijoms šis kompetencijų ugdymo modelis yra reikalingas, kad darbuotojams būtų aišku, kokio elgesio iš jų yra tikimasi, kokia veikla yra priimtina ir vertinama, o kokia netoleruotina. Šis modelis išsamiai vaizduoja tinkamas prekybos apdailos medžiagomis sektoriui kompetencijas. Kompetencijos turi būti parenkamos selektyviai, atsižvelgiant į darbuotojo karjeros stadiją bei įvertinant esamos darbuotojo funkcijos kompetencijas. Kompetencijų modelis yra naudojamas pagrindiniuose Personalo procesuose, todėl jis turi būti maksimaliai adaptuotas prie konkrečios organizacijos poreikių.

Abiejuose tyrime dalyvavusiose įmonėse atskiro personalo skyriaus nėra, šį darbą atlieka keletas darbuotojų priskirtų finansų skyriui. Taigi, šie darbuotojai turi įdiegti sukurtą modelį, sukurdami jo veikimo ir įgyvendinimo sistemą, kitaip tariant metinį darbuotojų veiklos vertinimo ciklą. Remiantis teorine šio darbo dalimi, pateiksimos rekomendacijos kaip ši sistema turi veikti. Kompetencijos ugdymo modelio įdiegimas ir jo nauda organizacijai yra nevienadieniai ir ne vienkartiniai, tai yra pastovus, nenutrūkstantis procesas, kuris turi grįžtamąjį ryšį. Metinis darbuotojų veiklos ciklas yra organizacijose vykdomos veiklos valdymo procesas. Jo tikslas – padėti darbuotojams ir jų vadovams nustatyti savo darbo tikslus ir įvertinti rezultatus, atsižvelgiant į organizacijos verslo strategiją ir kompanijos viziją. Tai taip pat priemonė skatinanti grįžtamąjį ryšį ir veiksmų planavimą bei darbuotojų ugdymą. Metinis darbuotojų veiklos vertinimo ciklas yra pagrindinis dokumentas, kuriame yra naudojamos organizacijų kompetencijos, pagal kurias atliekamas darbuotojų vertinimas, tikslų nustatymas ir ugdymo planavimas. Metinis darbuotojų veiklos vertinimo procesas gali vykti tokiu ciklu:

15 lentelė

Metinis veiklos vertinimo ciklas

Laikas	Procesas kompanijoje	Darbuotojo/vadovo atsakomybė
Gruodis/sausis	Sudaromi veiklos planai ateinantiems metams	Atliekama metų pabaigos apžvalga Tikslų nustatymas ateinantiems metams Nustatomi individualūs ugdymo tikslai
Vasaris	Prasideda metinis atlyginimų peržiūros procesas Prasideda metinis Karjeros planavimo procesas	Galutinė metinių veiklos vertinimo formų pateikimo data
Kovas	Vykdoma atlyginimų peržiūra	Atliekama pirmojo ketvirčio apžvalga
Balandis/ gegužė	Vykdomas Karjeros planavimas	Atliekama pusmečio apžvalga

Šaltinis: sudaryta autorės

Čia pateiktas galimas metinio veiklos vertinimo proceso cikliškumas. Organizacijos savo ruožtu gali papildyti šį procesą reikalingais veiksmais ar formomis. Vienas iš svarbiausių šio proceso etapų yra įvertinti darbuotojo stipriąsias puses ir ugdymo sritis pagal organizacijos kompetencijas, į kurias vėliau orientuojamas ugdymas ir veiklos planavimas bei atliekamas darbuotojo metinės veiklos vertinimas.

1. Reikalingų kompetencijų nustatymas. Šiame etape nustatomos kompetencijos, reikalingos labai gerai atlikti darbą arba darbų grupę. Personalo specialistai, kiekvienai darbuotojo pareigybei turi išskirti pagrindines pareigybines/funkcines kompetencijas, kurios yra reikalingos atlikti tiesioginį darbą.

2. Įvertinimas. Darbuotojas įvertina esamą savo darbo situaciją ir kompetencijas, palygina juos su aukščiausio lygio veiklos pavyzdžiais, ir nustato savo stipriąsias kompetencijas, bei silpnas puses, kur dar galima tobulinti savo veiklą. Tai atliekama remiantis sukurtu kompetencijų ugdymo modeliu pagal karjeros stadijas. Pavyzdžiui: „Darbuotojo kompetencijų įvertinimą“, sudaro:

- Stipriųjų pusių komentarai
- Ugdymo sričių komentarai.

Darbuotojo veiklos stipriųjų ir ugdymo sričių įvertinimo galima forma pateikiama 4 priede. Čia darbuotojas pats išskiria tris savo stiprias ir tris ugdomas sritis, taip pat gali pateikti komentarus susijusius su šiomis sritimis. Ši forma turėtų būti patvirtinama darbuotojo ir jo tiesioginio vadovo.

Darbuotojo ugdymo sričių įvertinimui ir proceso tęstinumui, galima naudoti tokią lentelę:

16 lentelė

Pavyzdinis darbuotojų ugdymo planas

Ugdymo sritis	Veiksmų planas	Kitų įtraukimas	Terminai
Tobulinti darbui su klientais, kolegomis reikalingus įgūdžius	Dalyvauti komandoje, dirbančioje su salonų/parduotuvių pardavėjų / konsultantų apmokymais. Dirbti su komanda, kuri planuotą mažmeninės prekybos salone metinę verslo apžvalgą. Pateikti rekomendacijas, paruoštas kartu su komandos nariais.	Tiesioginis vadovas	Antras/trečias ketvirtis

Šaltinis: sudaryta autorės

Tobulėjimo planus privalo užpildyti visi darbuotojai. Reikia pasirinkti 2 ar 3 pagrindines tobulėjimo sritis. Darbuotojų ugdymo planai svarbūs bendram vertinimo ir tobulėjimo procesui, nes jie suteikia galimybę vadovui ir darbuotojui aptarti trumpalaikį ir ilgalaikį tobulėjimą asmens dabartinio darbo, karjeros siekių ir potencialo kontekste. Pavyzdinė ugdymo plano forma pateikta 4 priede.

Šiame etape darbuotojas taip pat turėtų išsikelti sau veiklos tikslus vieneriems metams. Tai padėtų organizacijai lengviau įgyvendinti išsikeltus tikslus. Be abejo, darbuotojai turi turėti informaciją

apie visos organizacijos tikslus ir juos sieti su savo veiklos ir tobulėjimo tikslais. Galima darbuotojo tikslų įvardijimo forma, pateikiama 4 priede.

Galima paruošti ir karjeros dialogą. Kur darbuotojas turi galimybę atskleisti savo interesų sritis, gali įvertinti savo karjerą iki dabartinės stadijos, kokias jis mato savo potencialo galimybes tolimesnei karjerai. Čia gali nurodyti pareigybę į kurią jis norėtų pretenduoti ir akcentuoti savo stipriąsias puses tai pareigybei. Darbuotojas taip pat gali nurodyti jam trūkstamas kompetencijas ir jų tobulinimo būdus. Šis karjeros dialogas neturėtų būti privalomas, nes ne kiekvienas nori kilti karjeros laiptais. O norintieji turi puikią galimybę išsakyti savo mintis, poreikius, lūkesčius. Vadovas turėtų užtikrinti, kad komentarai šioje dalyje būtų realistiški ir įgyvendinami. Pavyzdinė karjeros dialogo forma pateikta 4 priede.

3. Stebėjimas ir tyrimas. Tiesioginiai darbuotojų vadovai išanalizuoja pavaldinių kompetencijų vertinimą. Jei reikia, vadovai pateikia papildomą informaciją, norint išsamesnių rezultatų. Kadangi tai labai svarbi informacija, darbuotojas ir vadovas turėtų ją aptarti ir sutarti dėl jos turinio.

4. Praktika. Darbuotojas pritaiko naujas kompetencijas savo darbe.

5. Grįžtamasis ryšys. Darbuotojas pats įvertina savo pasiekimus ugdytinose kompetencijose bei apžvelgia savo išsikeltų tikslų įgyvendinimą. Kaip jam pavyko ar nepavyko pasiekti iškeltus tikslus įvertina ir jo tiesioginis vadovas, tada darbuotojas gauna konstruktyvų įvertinimą, kaip jam sekasi.

Kadangi prieš tai buvo paruoštas ugdymo planas, tai darbuotojas turėtų apžvelgti ir įvertinti savo ugdymo plano pasiekimus už metus, už pusę metų ar ketvirtį. Darbuotojas turi nurodyti savo ugdytinąs sritis, kaip jos buvo ugdomos ir kokia pažanga padaryta. Pavyzdinė ugdymo planų įgyvendinimo forma pateikta 4 priede.

Darbuotojai įvertindami savo veiklą, iškelia sau veiklos, tobulėjimo tikslus vieneriems metams. Taigi, reikia sužinoti kaip jiems sekėsi ir kokie rezultatai yra pasiekti. Pavyzdinė tikslų įvertinimo forma pateikta 4 priede.

Bendrą darbuotojo veiklos įvertinimą atlieka jo tiesioginis vadovas. Bendras veiklos įvertinimas yra išsamus praėjusių metų įvertinimas, kurį sudaro penkių kriterijų įvertinimas:

- Pilnos apimties darbo pareigų atlikimas
- Atliktas darbas pagal konkrečius verslo tikslus
- Pažanga pagal asmeninius ugdymo tikslus
- Efektyvumas padedant tobulėti kitiems (jei šis punktas taikytinas šiuo atveju)
- UAB „XXX“ vadovavimo kompetencijų ir vertybių demonstravimas.

Atlikto darbo vertinimas pagrįstas visa asmens veikla per praėjusius metus. Vertinimas atliekamas naudojant penkių lygių skalę, kurioje vertinamas realiai atliktas darbas lyginant su iškeltais

reikalavimais. Bendra darbuotojo veiklos įvertinimo galima forma pateikta 4 priede Metinė veiklos apžvalga suteikia galimybes apmąstyti darbuotojo veiklą per praėjusius metus ir žvelgti į ateitį. Tai laikotarpis, kurio metu galima pasidžiaugti pasiekimais ir asmenine pažanga bei pasimokyti iš to, kas nelabai gerai sekėsi.

6. Tikslų nustatymas. Specifiniai tikslai ir veiksmų planai yra nustatomi darbuotojui, taikant naujas kompetencijas savo darbe.

7. Pagalba darbe. Vadovas ir darbo aplinka garantuoja palaikymą darbuotojui, sudaro jam sąlygas demonstruoti naujai įgytas kompetencijas savo darbe.

Personalo skyrius, įdiegęs kompetencijų ugdymo modelio taikymo sistemą organizacijoje, turėtų pateikti apibendrintą metinį darbuotojų mokymo planą. Galima plano forma pateikiama 4 priede. Šiame darbuotojų mokymo plane turi atsispindėti visi darbuotojai dalyvaujantys kompetencijų ugdyme, jų darbo vieta pagal skyrių, ugdytinios sritys, mokymo pavadinimas, mokymų laikas, kaštai ir vieta, kur bus atliekami mokymai. Taip įmonės vadovams yra daug lengviau įvertinti reikalingus mokymus ir kaštus. Turėdami tokią susistemintą informaciją, vadovai gali arba patvirtinti metinį darbuotojų ugdymo planą arba pakoreguoti, remiantis finansiniais ištekliais. Organizacijos vadovai, turėdami praeitų metų darbuotojų mokymo planą, gali lengviau įvertinti ateinančių metų mokymo poreikius ir iš anksto biudžete numatyti reikalingas finansines išlaidas.

Tyrimo analizės išdavoje sukurtas kompetencijos modelis pagal karjeros stadijas yra pritaikytas prekybos apdailos medžiagomis sektoriui. Tačiau kiekviena organizacija, siekdama sėkmingos savo veiklos, turi turėti išsikėlusį savo viziją, strategiją ir vertybes. Adaptuotas kompetencijos modelis ir atskiros kompetencijos turi atspindėti organizacijos viziją ir vertybes. Tai yra katalizatoriai, kurie darbuotojų įgūdžius ir patirtį paverčia organizacijai svarbiais veiklos rezultatais. Jos yra pagrindas, veiklos platforma, ant kurios statomos kompetencijų kategorijos. Jeigu vadovai suvoks organizacijos viziją ir vertybes bei organizuos veiklą pagal jų apibrėžtus kriterijus, o tuo tarpu kiti tos organizacijos nariai neturės aiškaus šių sąvokų prasmės supratimo, tuomet jos neteks pradinės esmės: kad filosofija būtų veiksminga, reikia didelę idėją komunikuoti į asmeniui vertingą lygmenį, sukurti ryšį tarp visos organizacijos ir darbuotojų. Remiantis teorija, reikėtų prekybos apdailos medžiagomis sektoriaus organizacijoms būdingą kompetencijų modelį papildyti konkrečios įmonės vizija ir vertybėmis.

Personalo skyrius, siekdamas tapti strateginiu partneriu įmonės valdymo procesuose, turi sugebėti įvertinti kompetencijų modeliavimo svarbą savo organizacijai ir sugebėti taikyti kompetencijų modelius pagrindiniuose Personalo veiklos procesuose. Darbuotojų veiklos vertinimas neturi būti suprantamas kaip drausminimo priemonė, padedanti identifikuoti blogiausius darbuotojus ir juos bausti. Priešingai, tai yra priemonė, padedanti įvertinti savo organizacijos stipriąsias puses bei ugdymo sritis, numatyti tobulinimo

veiksmus ir juos įgyvendinti, siekiant nuolatinio verslo rezultatų augimo ir ilgalaikės sėkmės. Tik matydama ir vertindama kiekvieną savo darbuotoją, jo tobulėjimo ir karjeros potencialą, indėlį į bendrus veiklos rezultatus bei tinkamai atlygindama už jo pasišventimą siekiant asmeninių ir verslo rezultatų, įmonė gali tikėtis ilgalaikės sėkmės.

Apibendrinant galima teigti, kad vis trys darbe iškeltos hipotezės pasitvirtino. Tyrimo duomenų analize buvo įrodyta, kad organizacijai pritaikytas kompetencijos ugdymo modelis turi įtakos organizacijos konkurencingumui. Taip pat nustatytas tiesioginis ryšys tarp karjeros stadijų ir darbuotojų turimų kompetencijų. Bei įrodyta, kad darbuotojų turimas kompetencijas įtakoja jų tiesioginio darbo specifika.

IŠVADOS

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę, nustatyta, kad nėra vienodo kompetencijos apibrėžimo. Sąvoka yra pakankamai plati, todėl skirtingų grupių atstovai, remdamiesi savo požiūriu, skirtingai interpretuoja kompetencijos sąvoką. Analizės metu patikslintas apibrėžimas: kompetencijos – tai asmens savybių, žinių, įgūdžių ir sugebėjimų visuma, kurios užtikrina aukščiausio lygio veiklą, sąlygojančią pastovų organizacijos augimą. Kompetencija turi atitikti tiek dabar, tiek ir ateityje darbuotojams keliamus reikalavimus. Kompetencijų suskirstymas leidžia geriau pažinti individą.

2. Kompetencijų modelis yra detalus aprašymas įgūdžių ir požymių, reikalingų efektyviai atlikti darbą. Skiriami tokių rūšių kompetencijų modeliai: vienos darbo vietos, universalūs, tinkantys visiems darbams ir tarpinio tipo kompetencijų modeliai. Pagrindinės šešios kompetencijų modelio kūrimo stadijos yra šios: veiklos kriterijai, kriterijų pavyzdys, duomenų rinkimas, duomenų analizė, patvirtinimas, taikymas. Pagrindiniai kompetencijų modelių privalumai yra tai, kad organizacijoje skirtingų skyrių, lygių įmonės darbuotojai vienodai supranta kas yra lyderystė, grįžtamasis ryšys ar ką reiškia efektyvus darbas komandoje. Kompetencijos ugdymo modelis taip pat padeda nuosekliai atlikti visas personalo valdymo funkcijas, nes visi darbuotojai žino kas turi būti įvertinta ir kaip tą padaryti.

3. Organizacijos veiklos sėkmę sąlygoja efektyvus žmonių valdymo procesas. Organizacijų lyderiai turi daug dėmesio skirti ypatingai svarbių procesų efektyvumo užtikrinimui: pirmiausia tai kompanijos vertybių ir kultūros kūrimas, ir vadovavimo praktika, orientuota į pačių geriausių, kompetentingų darbuotojų samdą, ugdymą, motyvavimą ir išlaikymą kompanijoje. Kompetencijos ugdymo modeliai, įdiegti organizacijose, padeda atrinkti ir išlaikyti kompetentingus darbuotojus, bei išugdyti, organizacijos veiklos sėkmę sąlygojančias darbuotojų kompetencijas. Įmonei yra reikalingi tinkami, pasišventę verslui darbuotojai nuo vadovo iki eilinio darbininko. Kompetentingi darbuotojai turi pajėgti ne tik susidoroti su pokyčiais, bet aktyviai juos iššaukti. Ateityje jie kuria profesijų paveikslą ir keičia santykius su visuomene bei vysto visuomenės poreikius profesijoms. Kompetentingi žmonės yra ta jėga, kuri verslo planus paverčia rezultatais.

4. Personalo valdymo sistemos leidžia organizacijai įvertinti turimų darbuotojų kompetenciją, pasamdyti naujų darbuotojų, turinčių reikalingų kompetencijų, paskatinti darbuotojus, kurie pasiekia veiklos tikslus ir ugdo kompetencijas bei suteikti mokymosi ir ugdymo galimybes, kad pagrindinės kompetencijos būtų tobulinamos. Organizacijoje įdiegtas kompetencijos ugdymo modelis, optimaliai padeda ugdyti darbuotojus. Jis apibrėžia tai, kaip geriausi darbuotojai atlieka darbą, pasiekdami pačių geriausių rezultatų. Personalo skyriui įvertinus šią informaciją, darbuotojų atrankos ir išlaikymo organizacijoje, mokymo, karjeros planavimo ir veiklos vertinimo sistemos gali būti integruotos ir specialiai sukurtos tam, kad pritraukti, ugdyti ir išlaikyti pačius geriausius darbuotojus.

5. Darbe apžvelgiami trys kompetencijų ugdymo modeliai. „Plum“ kompetencijų modelyje, esminės kompetencijos skirstomos į tris grupes: kompetencijos, reikalingos dirbant su žmonėmis, verslo kompetencijos ir asmeninės kompetencijos. Kiekvieną jų grupę sudaro sąrašas kompetencijų su detaliu aprašymu. Kompetencijos aprašomos, pateikiant, elgsenos pavyzdžių aprašą, ugdymo tikslų nustatymą ir ugdymo priemonių rekomendacijas.

Dr. S. C. Schoonover *Lyderiavimo ir vadovavimo kompetencijų modelio pagal organizacijų lygmenis* kritiniai aplinkos poreikiai yra susiję su: organizacijos lygiu, koncentravimosi intervencijai ir proceso momentu arba lygiu. Žmogiškųjų išteklių kompetencijos struktūra skirstoma į šiuos blokus: asmeninės savybės, vadovavimo ir valdymo kompetencijos, žmogiškųjų išteklių kertinės kompetencijos ir specifinės kompetencijos. Šie blokai pristato sėkmės faktorius, skirtingiems žmogiškųjų išteklių profesionalų reikalavimams.

Lominger Limited, Inc. kompanijos, modelio *Karjeros architektas* pagrindą sudaro 67 teigiamos kompetencijos, sąlygojančios sėkmę ir 19 neigiamų kompetencijų. Lominger kompetencijos pateikiamos atskiromis kortelėmis su išsamiais aprašymais. Šiame modelyje kompetencijos analizuojamos įvairiais pjūviais. Pagrindinės išskirtos karjeros stadijos yra individualus vykdytojas, vidurinio lygio vadovas ir aukščiausio lygio vadovas. Remiantis šiomis stadijomis yra sudaromas, kompetencijų modelis konkrečiai organizacijai.

6. Tyrimo metu nustatyta, kad tiriamose organizacijose nėra sistemingai keliamos darbuotojų kompetencijos, nėra sukurtos bendros darbuotojų ugdymo sistemos. Išanalizavus tyrimo duomenis, nustatyta, kad *veiklos kompetencijos* tam tikrose karjeros stadijose, abiejuose įmonėse yra panašios. Tai galima pasakyti apie visas karjeros stadijas. Nustatyta, kad kuo aukštesnė karjeros stadija, tuo darbuotojų kompetencijos pasipildo kitomis, specifinėmis pareigybės kompetencijomis. Tai būdinga veiklos, paaugstinimą sąlygojančioms, neigiamoms kompetencijoms, bei kompetencijoms svarbioms būsimoje karjeros stadijoje. Skiriantis darbo specifikai, skiriasi darbuotojų atsakomybės lygis. Taigi, skirtingai karjeros stadijai yra reikalingi ir skirtingi mokymai ir skirtingi mokymų būdai

7. Remiantis teorine medžiaga ir tyrimo rezultatais, buvo sukurtas kompetencijų ugdymo modelis, pritaikytas prekybos apdailos medžiagomis sektoriui. Šiame modelyje yra pateiktos esminės kompetencijos būdingos kiekvienai karjeros stadijai. Siekiant įdiegti sukurta modelį, buvo sukurta jo veikimo ir įgyvendinimo sistema, t.y. metinis darbuotojų veiklos vertinimo ciklas. Tai pagrindinis dokumentas, kuriame yra naudojamos organizacijų kompetencijos, pagal kurias atliekamas darbuotojų vertinimas, tikslų nustatymas ir ugdymo planavimas.

LITERATŪRA

1. ACHREMAN P.L. (1998) *Learning and Individual Differences*. APA Editions.
2. ADOMAITIENĖ, Jūratė; TERESEVIČIENĖ, Margarita. (2002) *Veiklos pasaulio reikalavimai mokymo ir mokymosi metodų kaitai profesiniame rengime*. VDU leidykla.
3. ADOMAITIENĖ R., DAUKILAS S., KRIKŠČIŪNAS Br. (2001) *Profesinio ugdymo pagrindai*. Vilnius: Petro ofsetas.
4. *A Systems Approach to Leadership* [žiūrėta 2007 m. lapkričio 14 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.schoonover.com/whitepapers/process_approach_to_performance_management.htm>
5. BARŠAUSKIENĖ, Viktorija. (2006) *Žmogiškųjų išteklių vadyba: mokomoji knyga*. Kaunas: Vitae Litera. 92 p. ISBN 9955-686-09-X.
6. BOYATZIS, Richard, E. (1982) *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: Wiley.
7. BOYATZIS, Richard, E. (2002) *Core Competencies in Coaching Others*. Case Western reserve University.
8. BUČIŪNIENĖ, Ilona. (2001) *Kompetencijos valdymo teoriniai aspektai*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir metodologija. Kaunas: Technologija.
9. CRIPE, Edward, J. (1998) *Competency Systems Add value Line Execs Can See*. Corporate University review, May/June.
10. *Competencies and Competitiveness*. [interaktyvus] [žiūrėta 2007 m. kovo 14 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.workitect.com/pdf/CompetenciesCompetitiveness.pdf>>
11. *Competencies*. [interaktyvus] [žiūrėta 2007 m. sausio 04 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.workitect.com/competency_systems.php>
12. *Competency Dictionary*. [interaktyvus] [žiūrėta 2007 m. kovo 07 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.workitect.com/pdf/Competency_Dictionary.pdf>
13. *Competency Mapping*. [interaktyvus] [žiūrėta 2007 m. lapkričio 14 d.]. Prieiga per internetą: <http://ohcm.gsfc.nasa.gov/DevGuide/DevPrograms/ALP/competency_mapping.pdf>
14. CRIPE, Edward, J.; MANSFIELD Richard, S. (1999) *The Value Added Employee: 31 skills to Make Yourself Irresistable to Any Company*. Houston: Gulf Publishing. 134 p.
15. ČIUTIENĖ, Rūta; ŠARKIŪNAITĖ, Ingrida. (2004) *Darbuotojų kompetencija – organizacijos konkurencingumą lemiantis veiksnys*. [interaktyvus] [žiūrėta 2007 m. vasario 26 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/ekonom/67\(2\)/straipsniai/str2.pdf](http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/ekonom/67(2)/straipsniai/str2.pdf)>
16. DAUKILAS, Sigitas. (2002) *Profesinio ugdymo turinio metodologijos pagrindai*. Kaunas: Kolpingo

kolegija.

17. DRUCKER, Peter, F. (2000) *Managing Knowledge Means Managing Oneself*. Leader to Leader, No.16, Spring p. 8-10.
18. DUBOIS, David, D. (1993) *Competency-Based Performance Improvement: A Strategy for Organizational Change*. Amherst, MA: HRD Press, Inc. 370 p.
19. ERPENBECK, J. (1998) *Kompetencentwicklung als forschungsfrage*. Bulletin QUEM.
20. GORSLINE, Karen, A. (1996) *Competency Profile for human Resources: No More Shoemaker's Children*. Human Resource management Journal, vol.35 p.53-66.
21. GUDAUSKAITĖ, Saulė. (2007) *Individo kompetencijų aprėptis žynių visuomenėje*. [interaktyvus] [žiūrėta 2007 m. lapkričio 26 d.]. Prieiga per internetą:
<<http://www.cceol.com/aspx/getdocument.aspx?logid=5&id=2594da47-9480-4740-9186-caf97ab19651>>
22. GUMULIAUSKIENĖ, Aušrinė. (2002) *Karjera šiandien ir rytoj*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
23. *Human Resource Competencies for the new century*. [interaktyvus] [žiūrėta 2007 m. lapkričio 26 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.schoonover.com/whitepapers/hr_comp_fornew_century.htm>
24. JOVAIŠA, Leonas. (2002) *Edukologijos įvadas*. Vilnius: VU leidykla. 226 p. ISBN 9986-19-466-0.
25. JUCEVIČIENĖ P., LEPAITĖ D. (2000) *Kompetencijos sampratos erdvė // Socialiniai mokslai*. Kaunas: Technologija Nr.22.
26. *Implementing Competencies: a best practices approach*.(2005) [interaktyvus] [žiūrėta 2007 m. lapkričio 26 d.]. Prieiga per internetą:
<http://www.schoonover.com/whitepapers/imp_comp_based_systems.htm>
27. *Kaip išsaugoti geriausiai darbuotojus: laiką taupantis vadovas* (2006) Vilnius: Verslo žinios
28. KASIULIS, Juozas; BARVYDIENĖ, Violeta. (2003) *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija. 327 p. ISBN 9955-09-078-2.
29. LAUŽACKAS, Rimantas. (1999) *Sistemas - teorinės profesinio rengimo kaitos dimensijos*. Kaunas: VDU leidykla.
30. LUCIA, Anntoinette; LEPSIGER, Richard. (2003) *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*. Hardcover p. 224.
31. *Professional Leadership*. (2006) [interaktyvus] [žiūrėta 2007 m. lapkričio 26 d.]. Prieiga per internetą:
<http://download.microsoft.com/download/3/4/7/3477e49d-315d-4ee7-a8ca-ff653a4455d6/Competency_Wheel.pdf>

32. MANSFIELD, Richard, S. (1996) *Building Competency Models: Approaches for HR Professional*. Human Resource Management, Spring vol.35, No 1 p.7-18.
33. MANSFIELD, Richard, S. (2000) *Practical Questions for Building Competency Models*. Insight Informatikon Company Conference, Ottawa, November 6-7.
34. MARTINKUS B., NEVERAUSKAS B., SAKALAS A. (2000) *Aiškinamasis įmonės terminų žodynas*. Kaunas: Technologija.
35. MARTINKUS, Bronius; NEVERAUSKAS, Bronius; SAKALAS, Algimantas. (2002) *Vadyba: Specialistų rengimo kiekybinis ir kokybinis aspektas*. Kaunas: Technologija. 234 p. ISBN 9986-13-830-2.
36. MCCLELLAND, D. C. (1973) *Testing for Competence Rather Than for "Intelligence"*. American Psychologist, vol. 28, No 1 p. 1-40.
37. МИЛГРОМБ, Пол; РОБЕРТС, Джон. (1999) *Экономика, организация и менеджмент : в 2 томах: [учебник]*. Санкт-Петербург: Экономическая школа. 486 p.
38. MIRABILE R.J. (1997) *Everything You wanted to Know About Competency Modelling*. Training and Development, vol. 51, issue 8 p. 73-77.
39. PEARSON, A. (1984) *Competence: A Normative Analysis*. Washington. D.C.: University Press of America.
40. PETKEVIČIŪTĖ, Nijolė; KAMINSKYTĖ, Eglė. (2003) *Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika*. [interaktyvus] [žiūrėta 2006 m. gruodžio 22 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.lb.lt/lt/leidiniai/pinigu_studijos2003_1/petkeviciute.pdf>
41. PFEFFER, J. (1998) *The Real Keys to High Performance*. Leader to Leader, No.8, Spring p. 23-29.
42. PUNDZIENĖ, Asta. (2002) *Profesinio mokymo institucija kaip besimokanti organizacija: problemos ir kaitos gairės*. VDU leidykla Nr.4.
43. POLLARD, W. C. (2000) *Mission as an Organizing Principle*. Leader to Leader, No.16, Spring.
44. RERUPAS, Clausas. (2005) *Tarp organizacijos nekompetentingumo ir suvokto neišmanymo*. "Personalo vertė ir vadyba" žurnalo papildymas, Vilnius.
45. RUPLYTĖ, B. (2006) *Kompetencijų modelis personalo valdyme*. [interaktyvus] [žiūrėta 2006 m. gruodžio 22 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.ism.lt/vid.php3?mid=77&lang=lt&tid=121>>
46. QUELLE, Danas, Ashornas; FRIISAS, Ole. (2005) *Kompetencija paremtas įdarbinimas*. "Personalo vertė ir vadyba" žurnalo papildymas, Vilnius
47. SAKALAS, Algimantas; ŠILINGIENĖ, Violeta. (2000) *Personalo valdymas: vadovėlis*. Kaunas: Technologija. 205 p. ISBN 9986-13-818-3.

48. SCHOONOVER, S.; SCHOONOVER, H.; NEMEROV, D.; EHLY, C. (2000) *Competency Based HR Applications*.
49. SCHOONOVER, S. (1998) *Human Resource Competencies for the Year 2000: The Wake-Up Call*. Society for Human Resource Management.
50. SOKOL, Jurij. (2001) *Idealaus vadybininko portretas*. Vadovo pasaulis, Nr. 9 p. 4–10.
51. SPENCER L.M., SPENCER, S.M. (1993) *Competence at Work: models for Superior Performance*. John Wiley & Sons, Inc., New York, NY .
52. STANKEVIČIENĖ, Asta; LOBANOVA, Liudmila. (2006) *Personalo vadyba organizacijos sistemoje: mokomoji knyga*. Vilnius: Technika. 184 p. ISBN 9955-28-015-8.
53. STUKAITĖ, Dalia. (2000) *Kvalifikacija darbo vietų vertinimo požiūriu*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir metodologija. Kaunas: Technologija Nr.3.
54. *Tarptautinių žodžių žodynas*. (2001) Sudarytojai: BENDORIENĖ, Aldona; BOGUŠIENĖ, Virginija; DAGYTĖ, Emilija. Vilnius: Alma Litera. 790 p. ISBN 9955-08-100-7
55. *The ROI of Competency Technology*. (2005) [interaktyvus] [žiūrėta 2007 m. kovo 07 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.workitect.com/pdf/ROICompTech2.pdf>>
56. *The leadership architect Suite*. (2006) [interaktyvus] [žiūrėta 2007 m. kovo 07 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.lominger.com/pdf/06_PPGweb.pdf>
57. *The leadership architects*. (2006) [interaktyvus] [žiūrėta 2007 m. kovo 07 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.lominger.com/pdf/06_PPGweb.pdf>
58. ULRICH, Dave; BROCKBANK, Wayne. (2007) *Personalo vadyba: vertės pasiūlymas*. Vilnius : Verslo žinios. 316 p. ISBN 978-9955-460-44-2.

TRIJONYTĖ, Žavinta. (2008) *The Application Opportunities of Competence Training Models in Final Decoration Materials Sector*. MBA* Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. 87 p.

SUMMARY

Each modern organization, wanting to function successfully, must change continually as well as coordinate, improve its entire activity, accelerate employees training. These are the basic aims that cause organization's ability to keep competitive advantages in a continually changeable business environment. The competence training models theme is urgent, because in a modern business world, ruled by a huge competition, the value of human factor raised up to a such level that personnel is evaluated as the most important resource and a warranty of successful business.

Competencies describe the full range of attributes, skills and abilities that individual must possess in order to achieve an excellent process, leading to a stable growth of the organization. In order to implement the effective use of the competencies in the personnel management, they must be structured into a clear model that would be suitable for all the spheres of personnel management. The models of competencies describe how the best employees process their work in order to achieve the best results. Well known global companies, working with the help of progressive methods, also use the competence training models that help to adjust the activity of employees with the business requirements. The ability to learn much better than competitor, to adapt and improve organizational knowledge base has become the basic factor that helps to win the competitive fight. There is a huge variety of competencies models in the world now. This work has a description of 3 competence training models that are original, systematic, interesting and easily applicable in a practice.

A practical research that was done in that work shows us the functioning employee competence training system in some of organizations, and to adjust the competence training model. The object of the work is competence training models.

As for the aim of the work, another research was carried out in two joint stock companies of decoration material trade sector. This research lasted one month and 157 participants took part in it. While the research, it was been trying to create a competence training model suitable for decoration materials trade companies and prepare offers for organizations according to career stages of Lominger competence models.

The volume of the work is 87 pages with 10 tables and 30 figures.

Anketa

Gerb. Respondente,

Vilniaus universiteto Kauno humanitarinio fakulteto magistrantė Žavinta Trijonytė atlieka tyrimą tema „Kompetencijų ugdymo modelių pritaikymo galimybės prekybos apdailos medžiagomis sektoriuje“. Šio tyrimo tikslas yra ištirti Jūsų įmonės darbuotojų kompetencijas ir mokymosi sistemas. Ši anketa anoniminė. Tyrimo duomenys bus panaudoti tik moksliniame tiriamajame darbe. Nuoširdūs Jūsų atsakymai padės atlikti išsamų tyrimą ir pasiekti gerų rezultatų.

I. DARBUOTOJŲ MOKYMO STRATEGIJA IR METODAI

1. Kokia mokymo strategija vyrauja Jūsų darbe:

- ☐ kai apsirūpinama tinkamo išsilavinimo darbuotojais ir vėliau rūpinamasi jų intensyviu mokymu ir kvalifikacijos kėlimu
- ☐ darbuotojai patys rūpinasi kvalifikacijos kėlimu
- ☐ akcentuojama darbuotojų aukštojo išsilavinimo svarba

2. Ar Jūsų įmonėje planuojamas mokymas, kvalifikacijos kėlimas:

- ☐ neplanuojamas
- ☐ sudaromi ilgalaikiai planai
- ☐ planuojamas periodiškai
- ☐ kartais planuojamas
- ☐ sudaromi trumpalaikiai planai

3. Kaip dažnai dalyvaujate mokymo, kvalifikacijos kėlimo programose:

- ☐ vieną kartą per 5 metus
- ☐ du kartus per metus
- ☐ vieną kartą per mėnesį
- ☐ vieną kartą per metus
- ☐ du kartus per pusmetį

4. Kokie mokymo metodai dažniausiai taikomi, keliant darbuotojų kvalifikaciją:

- ☐ tobulėjimas darbo vietoje
- ☐ trumpalaikiai paskyrimai
- ☐ konkrečių situacijų nagrinėjimas
- ☐ savarankiškas mokymas
- ☐ seminarai
- ☐ kita _____

5. Ar Jūsų organizacijoje darbuotojai yra motyvuojami/skatinami (darbo užmokesčio priedai, darbuotojų mokymas, karjeros galimybės)?

- ☐ Taip
- ☐ Ne

II. TURIMOS KOMPETENCIJOS

6. Kurioje karjeros stadijoje Jūs šiuo metu esate:

- ☐ individualus vykdytojas (jei pasirinkote šį atsakymo variantą, pereikite prie 7 klausimo)
- ☐ vidurinio lygio vadovas (jei pasirinkote šį atsakymo variantą, pereikite prie 8 klausimo)
- ☐ aukščiausio lygio vadovas (jei pasirinkote šį atsakymo variantą, pereikite prie 9 klausimo)

1 PRIEDAS (TĘSINYS)

7. Nurodykite Jūsų asmenines, pagrindines 3 stipriasias bei 3 silpnasias (kokių Jums trūksta), su veikla susijusias kompetencijas:

(žymėjimo skalė: nuo 1 iki 3 balų, 1- labai, 2 – vidutiniškai, 3 – mažiausiai)

<i>Veiklos kompetencijos</i>	<i>Stipriosios kompetencijos</i>	<i>Silpnosios kompetencijos</i>
Linkęs veikti		
Kūrybiškumas		
Sprendimų kokybė		
Pareigybiniai / techniniai įgūdžiai		
Informatyvumas		
Intelektualinė jėga		
Vidinis nuovokumas		
Greitas mokymasis		
Kitų skatinimas		
Organizuotumas		
Santykiai su kolegomis		
Atkaklumas		
Planavimas		
Problemų sprendimas		
Procesų valdymas		
Rezultatų siekimas		
Nuomonės susidarymas apie žmones		
Atsilaikymas		
Strateginis judrumas		
Techninis išprusimas		
Bendras kokybės sistemos valdymas		

Pereikite prie 10 klausimo.

8. Nurodykite Jūsų asmenines, 3 pagrindines stipriasias bei 3 silpnasias, (kokių Jums trūksta), su veikla susijusias kompetencijas.

(žymėjimo skalė: nuo 1 iki 3 balų, 1- labai, 2 – vidutiniškai, 3 – mažiausiai)

<i>Veiklos kompetencijos</i>	<i>Stipriosios kompetencijos</i>	<i>Silpnosios kompetencijos</i>
Linkęs veikti		
Patogumas tarp aukštesnių vadovų		
Vadovavimo įgūdžiai		
Konfliktų valdymas		
Kūrybiškumas		
Dėmesys klientui		
Sava laikis sprendimų priėmimas		
Sprendimų kokybė		
Pareigybiniai / techniniai įgūdžiai		
Vientisumas ir pasitikėjimas		
Intelektualinė jėga		
Vadovavimo ir įvertinimo darbas		
Kitų skatinimas		
Organizuotumas		
Atkaklumas		
Perspektyvos		
Prezentacijų įgūdžiai		
Prioritetų nustatymas		
Problemų sprendimas		
Procesų valdymas		
Rezultatų siekimas		
Savęs ugdymas		
Atsilaikymas		
Strateginis judrumas		
Laiko valdymas		
Bendras kokybės sistemos valdymas		

Pereikite prie 10 klausimo.

1 PRIEDAS (TĘSINYS)

9. Nurodykite Jūsų asmenines, pagrindines 3 stipriasias bei 3 silpnasias (kokių Jums trūksta), su veikla susijusias kompetencijas.

(žymėjimo skalė: nuo 1 iki 3 balų, 1- labai, 2 – vidutiniškai, 3 – mažiausiai)

<i>Veiklos kompetencijos</i>	<i>Stipriosios kompetencijos</i>	<i>Silpnosios kompetencijos</i>
Išsprendžia dviprasmiškumus		
Verslo žinovas		
Patogumas tarp aukštesnių vadovų		
Vadovavimo įgūdžiai		
Kūrybiškumas		
Dėmesys klientui		
Sprendimų kokybė		
Pareigybiniai / techniniai įgūdžiai		
Naujovių valdymas		
Intelektualinė jėga		
Greitas mokymasis		
Kitų skatinimas		
Mokėjimas derėtis		
Organizuotumas		
Perspektyvos		
Politinis nuovokumas		
Prioritetų nustatymas		
Problemų sprendimas		
Procesų valdymas		
Rezultatų siekimas		
Strateginis judrumas		
Vadovavimo vizija ir tikslas		

Pereikite prie 11 klausimo.

10. Kokios 3 kompetencijos yra svarbios/reikalingos, būsimoje karjeros stadijoje:

(žymėjimo skalė: nuo 1 iki 3 balų, 3- labai svarbu, 1 – mažiausiai svarbu)

<i>Kompetencijos</i>	<i>Vertinimas</i>
Išsprendžia dviprasmiškumus	
Vadovavimo įgūdžiai	
Konfliktų valdymas	
Kūrybiškumas	
Naujovių valdymas	
Vadovavimo ir įvertinimo darbas	
Kitų skatinimas	
Mokėjimas derėtis	
Perspektyvos	
Planavimas	
Politinis nuovokumas	
Strateginis judrumas	
Vadovavimo vizija ir tikslas	

1 PRIEDAS (TĘSINYS)

11. **Kokios 3 esminės paaugštinimą sąlygojančios kompetencijos, reikalingos Jūsų darbe:**
(žymėjimo skalė: nuo 1 iki 3 balų, 3 - labai svarbu, 1 – mažiausiai svarbu)

<i>Kompetencijos sąlygojančios paaugštinimą</i>	<i>Vertinimas</i>
Linkęs veikti	
Santykiai su vadovu	
Patogumas tarp aukštesnių vadovų	
Dėmesys klientui	
Sprendimų kokybė	
Pareigybiniai / techniniai įgūdžiai	
Informatyvumas	
Intelektualinė jėga	
Greitas mokymasis	
Išklausymas	
Santykiai su kolegomis	
Atkaklumas	
Planavimas	
Rezultatų siekimas	
Laiko valdymas	
Bendras kokybės sistemos valdymas	

12. **Nurodykite 3 neigiamas kompetencijas trukdančias Jūsų esamoje karjeros stadijoje:**

<i>Neigiamos kompetencijos</i>	<i>Labai trukdo</i>	<i>Trukdo</i>	<i>Mažai trukdo</i>
Negali prisitaikyti prie skirtumų			
Blogas administratorius			
Išduoda pasitikėjimą			
Užblokuotas asmeninis mokymasis			
Ginimasis			
Trūksta etikos ir vertybių			
Nesugeba suburti komandos			
Nesugeba surinkti kolektyvo			
Nejautrus kitiems			
Pagrindiniai kvalifikacijos trūkumai			
Nestrategiškas			
Priklauso nuo vieno įgūdžio			
Veiklos problemos			
Politinės klaidos			

13. **Kokie yra pagrindiniai, Jums trūkstami / reikalingi, mokymo poreikiai:**
(pasirinkite visus Jums tinkančius variantus ir įvertinkite juos balais, pagal pateiktą skalę, apibraukdami skaitmenį)

<i>Mokymo poreikiai</i>	<i>Labai reikalinga</i>				<i>Visiškai nereikalinga</i>
Anglų kalbos kursai	1	2	3	4	5
Laiko valdymo (planavimo) mokymai	1	2	3	4	5
Žmonių / komandos ugdymo mokymai	1	2	3	4	5
Derybų įgūdžiai	1	2	3	4	5
Projektų valdymo mokymai	1	2	3	4	5
Vadovavimo mokymai	1	2	3	4	5
Komandos formavimo mokymai	1	2	3	4	5
Naujovių valdymo	1	2	3	4	5
Funkciniai mokymai (pagr. techninės žinios esamai darbo vietai: specializuotos kompiuterinės programos, finansų pagrindai ir t.t.)	1	2	3	4	5

1 PRIEDAS (TĘSINYS)

14. **Kokie yra pagrindiniai, Jums trūkstanti / reikalingi, mokymo poreikiai:**
(pasirinkite visus Jums tinkančius variantus ir įvertinkite juos balais, pagal pateiktą skalę, apibraudami skaitmenį)

<i>Mokymo poreikiai</i>	<i>Labai reikalinga</i>				<i>Visiškai nereikalinga</i>
Anglų kalbos kursai	1	2	3	4	5
Laiko valdymo (planavimo) mokymai	1	2	3	4	5
Žmonių / komandos ugdymo mokymai	1	2	3	4	5
Derybų įgūdžiai	1	2	3	4	5
Projektų valdymo mokymai	1	2	3	4	5
Vadovavimo mokymai	1	2	3	4	5
Komandos formavimo mokymai	1	2	3	4	5
Naujovių valdymo	1	2	3	4	5
Funkciniai mokymai (pagr. techninės žinios esamai darbo vietai: specializuotos kompiuterinės programos, finansų pagrindai ir t.t.)	1	2	3	4	5

15. **Kokie mokymo būdai geriausiai gali padėti įgyti trūkstamas kompetencijas**
(žymėjimo skalė: nuo 1 iki 3 balų, 1- tinkamiausias, 2 - labai tinkamas, 3 – tinkamas)

<i>Mokymo būdai</i>	<i>Vertinimas</i>
Savarankiškas mokymasis	
Tobulėjimas vietoje, papildžius darbą naujomis užduotimis	
Mokymasis iš kitų	
Praktiniai užsiėmimai	
Mokymo seminarai	
Stazuotės užsienyje	
Mokymasis kompiuterio pagalba	
Dalyvavimas specialios paskirties komandoje	
Darbo pakeitimas	
Susitikimai su pavyzdiniais darbuotojais, instruktoriais	

6. Ar, jūsų nuomone, darbuotojų darbo kokybei yra svarbus organizacijos dėmesys darbuotojui, t.y. darbuotojų ugdymas, jų kompetencijų, kvalifikacijos kėlimas?

☐ Labai svarbus ☐ Svarbus ☐ Ne itin svarbu

III. BENDRA INFORMACIJA

16. **Kokiame organizacijos skyriuje Jūs šiuo metu dirbate:**

☐ Finansų skyrius ☐ Tiekimo skyrius ☐ Apdailos darbų skyrius
☐ Dizaino paslaugų ☐ Pardavimų skyrius ☐ Sandėlys ir transporto skyrius

17. **Kuriai amžiaus grupei Jūs priklausote:**

☐ 20 - 30 metų ☐ 30 - 40 metų ☐ 40 - 50 metų ☐ 50 ir daugiau

1 PRIEDAS (TĖSINYS)

18. Jūsų išsilavinimas:

- ☐ vidurinis ☐ aukštesnysis ☐ nebaigtas aukštasis ☐ aukštasis

19. Koks Jūsų darbo stažas, šioje įmonėje, dabartinėse užimamose pareigose:

- ☐ iki 3 metų ☐ 3 - 5 metai ☐ 6 - 10 metų ☐ 11 - 15 metų ☐ 16 metų ir daugiau

Dėkojame už atsakymus.

Organizaciniai iššūkiai ir žmogiškųjų išteklių poveikis

Iššūkiai	Žmogiškųjų išteklių poveikis	Žmogiškųjų išteklių kompetencijų ir apibrėžimų pagrindas
Etinės praktikos	- Lengvinantis etines praktikas ir politiką - Teikiantis patarimus verslo vadovams “kas yra teisinga” verslui, darbuotojams ir bendruomenei	Valdymas: pataria ir palaiko vertybes, praktiką ir politiką, kurie palaiko etines ir įstatymiškas verslo praktikas. Sutikimas: pritaiko svarbiausių įstatymiškų precedentų, politikos ir praktikos suvokimą organizacijos ir individualių darbuotojų interesų apsaugojimui.
Reiklūs klientai	- Sustiprėjęs kliento poreikių akcentavimas - Initiatyva organizacijos kokybei/kliento intervencijų eigai, įtakojančiai kliento vertės pasirinkimą	Koncentravimasis į klientą: atsiliepiamas į kliento poreikius tam tikru būdu, užtikrinančiu didesnę vertę ir formuojančiu ženklą kliento pasitenkinimą.
Esminių sugebėjimų koncentracija	- Strategijos, struktūros ir išdėstymo akcentavimas - Pajėgumo akcentavimas - Geriausių praktikų ir etalonų akcentavimas	Instruktavimas ir konsultavimas: tinkamo patarimo, grįžtamojo ryšio ir išteklių raidos teikimas, skirtas individų ir komandų našumo gerinimui.
Talento svertas	- Padidėjusi koncentracija darbuotojo verčiai - Didesnis akcentavimas žmogiškųjų aktyvų poveikio maksimalaus naudojimo.	Talento vadyba: kuria nuoseklius metodus įmonės įdarbinimui, atrankai, išlaikymui, vertinimui bei pagrindines talento palaikymo priemones.
Racionalizavimas ir automatinė (mechaniška) veikla	- Techninių procesų atnaujinimas - Darbo perskirtymas - Pamainos keitimas į savitarnos modelius - Tinkamas “gaminti-pirkti” sprendimų kūrimas	Technologinė ekspertizė: padeda identifikuoti technologinius poreikius ir sutelkti technologijas, teikiančias lengvą prieigą prie žmogiškųjų išteklių tarnybos ir metodų, didinančių žinių ir personalo našumą. Pardavimo vadyba: pardavimo būdų (prekiautojų) tinkama atranka ir jų valdymo būdas, užtikrinantis maksimalią organizacijos naudą.
Informacijos ir ekspertizės priėjimo galimybė	- Identifikavimas ir pasvėrimas (įvertinimas) “minkštųjų” aktyvų - Tinklo tobulinimas ir įvertinimas - Tiesioginis pagrindinės informacijos suteikimas kiekvienam.	Pažinimo vadyba: demonstruoja konceptinį ir praktinį metodų, priemonių suvokimą, padedantį organizacijų grupėms, skyriams (komandai, funkcijoms, sektoriams, regionams, filialams) laimėti, dalintis ir išplėsti žinias, reikalingas tikslų siekimui.
Virtuali darbo vieta	- Judėjimas pasaulinių (globalių) organizacijų linkme - Didesnis skirtingų komandų bendradarbiavimas - Geresnis naudojimas tinklų - Bendruomenės praktikos kūrimas.	Virtualus komandinis darbas: vysto ir papildo tarpusavyje nesusijusių darbo grupių maksimalaus bendradarbiavimo strategijas.
Mato (įvertinimo) akcentavimas	- Racionalizavimo procesų akcentavimas - Verslo poveikio įvertinimo akcentavimas žmonių intervencijai	Įvertinimo ir nustatymo (išmatavimo) įgūdžiai: demonstruojamas sugebėjimas apibrėžti pagrindinius poreikius, problemų kilmę ir jų sprendimo būdus, identifikuoti pagrindinius įvertinimo kriterijus ir atidi veiklos ir iniciatyvos progreso priežiūra.
Žmonių saugumo jausmas ir įgalinimas	- Įvairovės svarstymo akcentavimas - Žmogiškųjų išteklių tarnybos tobulinimas - Palaikomosios organizacijos kultūros kūrimo ir praktikos akcentavimas.	Darbuotojų propagavimas: tiesos palaikymo akcentavimas bei visų darbuotojų aplinkos gerinimas.

Lominger kompetencijos ugdymo modelio, teigiamų kompetencijų sąrašas

Pavadinimas	Kortelės Nr.
Linkęs veikti	1
Išsprendžia dviprasmiškumus	2
Prieinamumas	3
Santykiai su vadovu	4
Verslo žinovas	5
Karjeros siekimas	6
Rūpestis dėl tiesioginių pavaldinių	7
Patogumas tarp aukštesnių vadovų	8
Vadovavimo įgūdžiai	9
Užuojauta	10
Savitvarda	11
Konfliktų valdymas	12
Susidūrimas su tiesioginiais pavaldiniais	13
Kūrybiškumas	14
Dėmesys klientui	15
Savalaikis sprendimų priėmimas	16
Sprendimų kokybė	17
Atsakomybės perdavimas	18
Tiesioginių pavaldinių ugdymas	19
Nurodymai kitiems	20
Skirtingumų valdymas	21
Etika ir vertybės	22
Teisingumas tiesioginiams pavaldiniams	23
Funkciniai / techniniai įgūdžiai	24
Samda ir darbuotojų atranka	25
Humoras	26
Informatyvumas	27
Naujovių valdymas	28
Vientisumas ir pasitikėjimas	29
Intelektualinė jėga	30
Vidinis nuovokumas	31
Greitas mokymasis	32
Išklausymas	33
Vadovavimo drąsa	34
Vadovavimo ir įvertinimo darbas	35
Kitų skatinimas	36
Mokėjimas derėtis	37
Organizacinis judrumas	38
Organizuotumas	39
Paradoksų sprendimas	40
Kantrybė	41
Santykiai su kolegomis	42
Atkaklumas	43
Asmeninis atsiskleidimas	44
Individualus mokymasis	45
Perspektyvos	46
Planavimas	47
Politinis nuovokumas	48
Prezentacijų įgūdžiai	49
Prioritetų nustatymas	50

3 PRIEDAS (TĘSINYS)

(lentelės tęsinys)

Pavadinimas	Kortelės Nr.
Problemų sprendimas	51
Procesų valdymas	52
Rezultatų siekimas	53
Savęs ugdymas	54
Žinių išplėtimas	55
Nuomonės susidarymas apie žmones	56
Atsilaikymas	57
Strateginis judrumas	58
Vadovavimas per sistemas	59
Veiksmingu darbo grupių sudarymas	60
Techninis išprusimas	61
Laiko valdymas	62
Bendras kokybės sistemos valdymas	63
Kitų supratimas	64
Vadovavimo vizija ir tikslas	65
Darbo / gyvenimo pusiausvyra	66
Ryšių palaikymas raštu	67

Kompetencijų žemėlapis

Kompetencijos	Kompetencijos pagal Lominger	Elgesenos matavimas
Organizacinės žinios ir/arba veikla ir aplinka, kurioje vyksta verslo sprendimų priėmimas	Strateginis įžvalgumas Žino kaip veikia verslas. Gerai žinantis esamą ir ateities politiką, strategiją, kryptį ir informacijos poveikį jo veikloje ir organizacijoje. Žino konkurenciją. Žino kaip dirba strategijos ir taktikos rinkoje. Vadovavimo vizija ir tikslas Perduoda prikaustantį ir įkvėpiantį pagrindinio tikslo vaizdą arba esmę; kalba apie ateitį; kalba apie galimybes; yra optimistiškas; sukuria simbolius ir pagrindus vizijai paremti; pasidalina savo vizija su kitais; gali įkvėpti ir paskatinti ištikus padalinius ir organizacijas.	Projektų valdymas Išteklių valdymas Sistema Politiniai sugebėjimai Aiški vizija
Savivalda, gebėjimas suvaldyti asmeninius poreikius	Susitvardymas Išlieka šaltakraujiškas esant spaudimui. Nesigina ir nepyksta, kai reikia veikti ržtingai. Viską gerai apgalvoja. Gali būti susilaikęs valdydamas padėtį sunkiu laiku. Susidoroja su įtampa. Neišsibalansuoja dėl nesėkmių. Sureguliuoja įtaką krizės metu. Prioritetai nustatymas Praleidžia savo ir kitų laiką prie to, kas yra svarbu; greitai atskiria svarbius esminius dalykus, o įprastus dalykus atideda į šoną; greitai pajunta, kas padės, o kas trukdys tikslo pasiekimui; pašalina kliūtis; kryptingai veikia. Savęs pažinimas Žino asmenines stiprybes, silpnybes, galimybes ir ribas. Ieško grįžtamojo ryšio. Atviras kritikai. Imlus kalbėdamas apie trūkumus. Žiūri pirmyn apsvaistydamas darbo atsiliepimus ir karjeros apsisprendimus.	Vadovavimas sunkumams Lankstumas Subalansuotas darbo krūvis Tikslo nustatymai Projektų valdymas Vadovavimas procesams Subalansotas darbo krūvis Laiko valdymas Sugebėjimas bendrauti: gauti ir duoti Grįžtamasis ryšys Darbojų parengimas
Formuojantis santykius – savybė sukurti ir išlaikyti skirtingus aljansus ir ryšius	Konfliktų valdymas Skatina konfliktus, matydamas juose galimybes; greitai perpranta situacijas; sugeba išklaudyti; gali išmušti sunkius susitarimus ir išspręsti bešališkai ginčus; gali rasti bendrą pagrindą ir užtikrinti bendradarbiavimą su minimaliu triukšmu. Skirtingumų valdymas Vienodai vadovauja visų rūšių ir klasių žmonėms; veiksmingai dirba su visomis rasėmis, tautybėmis, kultūromis, invalidais, amžiaus grupėmis ir lytimis; samdo įvairius ir skirtingus žmones nepriklausomai nuo klasės; elgiasi vienodai ir teisingai su visais ir visiems sudaro vienodas galimybes. Vientisumas ir pasitikėjimas Juo plačiai pasitikima; jis yra laikomas tiesiu ir teisingu žmogumi; gali pateikti nepagrąžintą tiesą tinkamu ir naudingu būdu; išsaugo paslaptis; pripažįsta klaidas; nekeičia savo elgesio dėl asmeninės naudos.	Konfliktų išsprendimas Įtikinamumas Įvairovė Tarpusavyje susiję pirmavimo pavyzdžiai Atkaklumas Atsidavimas darbui Moralė ir sąžiningumas Atsakingumas
Bendravimas – bendravimo savybės	Prieinamas ir draugiškas Lengva prieiti ir pakalbėti. Išleidžia papildomai pastangų, kad padėti kitiems. Gali būt išiltas, malonus ir gailestingas. Jautrus ir kantrus kitų ssirūpinimui. Gerai palaiko santykius. Geras klausytojas. Yra pirmasis sužinantis neoficialią informaciją.	Jautrumas Prieinamumas Lankstumas Kitų mokymas

3 PRIEDAS (TĘSINYS)

(lentelės tęsinys)

Kompetencijos	Kompetencijos pagal Lominger	Elgesenos matavimas
Bendravimas – bendravimo savybės	Vidinis nuovokumas Gera sutaria su įvairiais žmonėmis organizacijos viduje ir išorėje, kolegomis, pavaldiniais ir vadovais; užmezga tinkamus santykius; užmezga konstruktyvius ir veiksmingus ryšius; naudoja diplomatiją ir taktą; lengvai išsklaido įtampą. Išklausymas Įdėmiai ir aktyviai išklauso; turi kantrybės išklausyti žmones; gali tiksliai atkartoti kitų nuomones, net jeigu pats su tomis nuomonėmis nesutinka. Patogumas tarp aukštesnių vadovų Gali gerai jaustis tarp aukštesnių vadovų; gali daryti prezentacijas aukštesniems vadovams be jokios įtampos ir nerviškumo; supranta, kaip aukštesni vadovai galvoja ir dirba; gali nustatyti geriausią būdą, kaip dirbti su jais, kalbėdamas jų kalba ir atsakydamas į jų poreikius; gali rasti priėjimus, kurie atrodo priimtini ir teigiami. Prezentacijų įgūdžiai Yra efektyvus įvairiose oficialiose prezentacijose; vienas prieš vieną, mažose ir didelėse grupėse, su kolegomis, pavaldiniais ir vadovais; yra efektyvus organizacijos viduje ir išorėje, tiek pateikiant sausus duomenis tiek aktualius ir prieštaringus; valdo dėmesį ir gali valdyti grupės procesą prezentacijos metu; gali keisti taktiką eigoje, jeigu kas nors nesuveikia. Ryšiai raštu Gali rašyti aiškiai ir glaustai įvairiomis formomis ir stiliais; gali siusti pranešimus, kurie padaro pageidaujamą poveikį.	Įvairovė Bendras visuomeninis požiūris Išklausymas Analizės reikalingumas Tarpusavje susiję Visuomeniniai sugebėjimai Prezentacijų įgūdžiai Pirmavimas Rašymo įgūdžiai Organizacinis mokymas
Problemų sprendimas – gebėjimas išspręsti problemas ir kritinis mąstymas	Susidūrimas su tiesioginiais pavaldiniais Sprendžia tiesioginių pavaldinių problemas griežtai ir laiku; neleidžia problemoms bręsti; pastoviai peržiūri pavaldinių darbą ir praveda savalaikius aptarimus; gali priimti neigiamus sprendimus, kai visos pastangos nueina veltui; moka susitvarkyti su nesantaikos kėlėjais. Kitų skatinimas Sudaro aplinką, kurioje žmonės stengiasi dirbti; gali skatinti įvairius savo tiesioginius pavaldinius, grupes arba projektų narius; gali surasti kiekviename žmoguje karštą tašką ir panaudoti jį geriausiam darbo rezultatui gauti; suteikia savo pavaldiniams galimybę dirbti ir spręsti; suteikia kitiems galios; ragina, kad kiekvienas įneštų savo indėlį ir dalinasi nuosavybe ir matomumu; nuteikia kiekvieną asmenį, kad jo darbas yra svarbus; yra tas, su kuo arba kuriam žmonės mėgsta dirbti. Problemų sprendimas Naudoja griežtą logiką ir metodus sunkių problemų sprendimui su veiksmingais sprendimais; ieško visų veiksmingų šaltinių atsakymams; gali matyti paslėptas problemas; puikiai atlieka sąžiningą analizę; žvelgia giliau to, kas yra akivaizdu, ir neapsiriboja pirmais atsakymais	Žmogiškieji ištekliai Atsakingumas Instruktažas ir konsultacijos Komandos siela Komandos kūrėjas Žmonių teisėjas Įgaliojantis Pozityvus sustiprinimas Įvykdymas Instruktavimas ir patarimas Teigiamas pastiprinimas (paskatinimas) Problemų sprendimas: suprastinimas Problemų sprendimas: bendras

3 PRIEDAS (TĘSINYS)

Teigiamų Lominger kompetencijų kortelių pavyzdžiai

<u>Kortelė 1</u>	LINKĖS VEIKTI
Kvalifikuotas	Mėgsta sunkiai dirbti; linkęs veikti ir pilnas energijos dalykams, kurie jam / jai atrodo drąsūs; nebijo veikti minimaliai planuodamas; išnaudoja daugiau galimybių negu kiti.
Perdėtai kvalifikuotas	Gali būti darboholikas, gali stumti sprendimus be reikiamos analizės; gali būti be strategijos; gali persistengti reikalaujamas, kad darbas būtų padarytas kaip galima greičiau; gali turėti asmeninių ir šeimos problemų dėl nesidomėjimo ir nesirūpinimo; gali neatlikti svarbių, bet neiššaukiančių pareigų ir užduočių; gali ignoruoti asmeninį gyvenimą, sudegti.
Nekvalifikuotas	Lėtai veikia atsiradus galimybei; gali būti per daug metodiškas, perfekcionistas arba vengiantis rizikos; gali nekelti iššaukiančių tikslų; gali trūkti pasitikėjimo veikti; gali žinoti, ką reikia daryti, tačiau delsti; gali būti nemotyvuotas; gali būti, kad darbas jam yra nusibodęs arba jis jau perdegė šiame darbe.

<u>Kortelė 13</u>	SUSIDŪRIMAS SU TIESIOGINIAIS PAVALDINIAIS
Kvalifikuotas	Sprendžia tiesioginių pavaldinių problemas griežtai ir laiku; neleidžia problemoms bręsti; pastoviai peržiūri pavaldinių darbą ir praveda savalaikius aptarimus; gali priimti neigiamus sprendimus, kai visos pastangos nueina veltui; moka susitvarkyti su nesantaikos kėlėjais.
Perdėtai kvalifikuotas	Gali per daug greitai reaguoti į tiesioginių pavaldinių problemas; gali įdėti nepakankamai pastangų problemos sprendimui; gali per greitai tikėtis grįžtamo poveikio; gali tikėtis stebuklų.
Nekvalifikuotas	Jaučiasi nejaukiai perduodamas neigiamus sprendimus tiesioginiams pavaldiniams; atidėlioja ir vengia problemų, kol nėra priverstas veikti; gali neperteikti aiškiai reikalavimų arba savo požiūrio; leidžia problemoms bręsti, tikėdamasis, kad jos išnyks; gali labai greitai pasiduoti atsiprašinėjimams; gali suteikti žmonėms per daug šansų; gali būti neryžtingas, kai visos pastangos nuėjo veltui; kelia nedidelius reikalavimus arba turi savo numylėtinius.

3 PRIEDAS (TĘSINYS)

Neigiami Lominger kompetencijų kortelių pavyzdžiai

<u>Kortelė 111</u>	NESUGEBĖJIMAS SURINKTI KOLEKTYVĄ
Problema	Nesurenka patyrusio kolektyvo nei iš pačios organizacijos nei iš išorės; taiko netinkamus kriterijus ir standartus; gali rinktis žmones panašius į jį patį; nemoka vertinti žmonių; pastoviai klysta vertindamas, ką kiti gali daryti arba kuo gali tapti.
Nėra problemos	Gerai pažįsta žmones; samdo pagal įgūdžių skirtingumus ir pusiausvyrą; naudoja platų spektrą kriterijų rinkdamas kolektyvą; objektyvus darbinis veiklos stebėjimo įrašas yra svarbiau negu didelė atranka; negaili laiko ieškodamas tinkamo žmogaus.

<u>Kortelė 101</u>	NESUGEBA PRISITAIKYTI PRIE SKIRTUMŲ
Problema	Turi sunkumų dirbdamas su ir prisitaikydamas prie naujų arba kitų vadovų, strategijų, planų, programų, kultūrų ir filosofijų; gali netinkamai nesutikti arba per garsiai ginčytis su aukštesne vadovybe dėl misijos, vertybių, strategijų ir taktikos; gali nesutarti su asmeniu, kuriam nepitaria.
Nėra problemos	Patogiai jaučiasi vykstant pasikeitimams; konstruktyviai priima iššūkį ir derinasi prie permainos; gali paremti dalykus, kuriems pilnai nepitaria; lengvai pereina prie naujo ir skirtingo; gerai sutaria su vadovais; gali neblogai sutarti su blogais vadovais; gali abipusiai naudingai išspręsti konfliktą; atviras kitų nuomonėms.

<u>Kortelė 103</u>	PER DAUG AMBICINGAS
Problema	Rūpinasi tik savimi ir tik kilimu karjeros laiptais, kartais net gi kitų sąskaita; linkęs nešvariais būdais siekti paaukštinimo tarnyboje ir lipti per kitų žmonių galvas; stengiasi visais būdais įtikti valdžiai, kad būtų paaukštintas tarnyboje.
Nėra problemos	Kyla karjeros laiptais lengvai; stengiasi gerai dirbti; rezultatai kalba už jį; padeda kitiems kilti; dėkoja visiems už sėkmę; stengiasi atlikti visus savo darbus.

Metinis darbuotojų vertinimo ciklas

UAB "XXX"

Veiklos apžvalga 2008 m.

Darbuotojo vardas, pavardė: _____

Darbuotojo pareigos: _____

Skyrius: _____

Darbuotojo kompetencijų įvertinimas:

Kompetencijos pagal karjeros stadiją	Funkcinės kompetencijos	Stiprios pusės	Ugdymo pusės

Pairinkite ne daugiau kaip tris stipriasias puses ir ne daugiau kaip tris ugdymo puses. Remkitės kompetencijų terminų paaiškinimu.

Stipriųjų pusių ir ugdymo galimybių komentarai:

Vadovo patvirtinimas: _____

Data: _____

Darbuotojas: _____

Data: _____



Ugdymas 2008 m.

Darbuotojo vardas, pavardė: _____

Darbuotojo pareigos: _____

Skyrius: _____

Ugdymo planas:

Ugdymo sritis	Veiksmų planas	Kitų įtraukimas

Darbuotojo komentarai:

Vadovo patvirtinimas: _____

Data: _____

Darbuotojas: _____

Data: _____

UAB "XXX"

Tikslai 2008 m.

Darbuotojo vardas, pavardė: _____

Darbuotojo pareigos: _____

Skyrius: _____

Vadovo vardas, pavardė: _____

Tikslai:

Svarbos tvarka išvardinkite pagrindinius metų tikslus.

Vadovo patvirtinimas: _____

Data: _____

Darbuotojas: _____

Data: _____

Ugdymas 2008 m.

Darbuotojo vardas, pavardė: _____

Darbuotojo pareigos: _____

Skyrius: _____

Karjeros planavimas:

1. **Kaip Jūs vertinate savo karjerą iki šios dienos?**
(Jūsų didžiaus pasiekimsi)

2. Nurodykite norimas pareigas ar veiklą.

3. Kokie kriterijai ir pasiekimai geriausiai apibūdina Jus kandidatūrą pageidaujamai karjeros sričiai?

4. Kaip Jūs manote, kokias sritis Jums reikia tobulinti, pasiruošiant pageidaujamai karjerai?

5. Kokios ugdymo galimybės Jums reikalingos dabartinėse Jūsų pareigose, kad užtikrintų tolesnį tobulėjimą?

Veiklos apžvalga 2008 m.

Darbuotojo vardas, pavardė: _____

Darbuotojo pareigos: _____

Skyrius: _____

Vadovo vardas, pavardė: _____

Ugdymo planų įgyvendinimas:

Trumpai aprašykite ugdytinas sritis ir kas buvo pasiekta, išmokta.

Ugdymo sritis	Veiksmų planas	Pažangos įvertinimas

Veiklos apžvalga 2008 m.

Darbuotojo vardas, pavardė: _____

Darbuotojo pareigos: _____

Skyrius: _____

Vadovo vardas, pavardė: _____

Trumpai nurodykite metinius ugdymo tikslus ir pakomentuokite pasiektus rezultatus.

Tikslai	Įgyvendinimo apžvalga

Veiklos apžvalga 2008 m.

Darbuotojo vardas, pavardė: _____

Darbuotojo pareigos: _____

Skyrius: _____

Vadovo vardas, pavardė: _____

Bendras veiklos įvertinimas (Atlieka vadovas)

Čia atliekamas įvertinimas už visų praėjusių metų veiklą.

Įvertinimas	Vertinimo matas	Terminai ir apibrėžimai
	Aukščiausia veikla	Modeliuodamas pageidaujamą elgesį ir vertybes, darbuotojas pasiekia išskirtinių rezultatų, palyginus su iškeltais veiklos tikslais.
	Puiki veikla	Demonstruodamas pageidaujamą elgesį ir vertybes, darbuotojas nuolat viršija numatytus veiklos rezultatus.
	Gera veikla	Demonstruodamas lyderiavimo įgūdžius ir vertybes, darbuotojas pasiekia ir kartais viršija veiklos tikslus.
	Tikėtasi daugiau	Apskritai atitinka darbo veiklos reikalavimus, bet retkarčiais jų neįvykdo. Įsipareigojimų vykdyme reikalinga priežiūra ir nurodymai. Darbuotojas nenuosekliai demonstruoja lyderiavimo įgūdžius ir vertybes.
	Nepriimtina veikla	Veikla neatitinka reikalavimų. Reikalinga nuolatinė priežiūra bei vadovavimas. Darbuotojas nedemonstruoja reikiamų lyderiavimo įgūdžių ir vertybių.

Bendri veiklos komentarai:

Glaustai aprašykite, kaip darbuotojas atlieka tiesiogines pareigas. Nurodykite faktų, kuriais remiantis buvo įvertinta.

Veiklos apžvalga 2008 m.

Metinis darbuotojų mokymo planas

Eilės Nr.	Pavardė, Vardas	Skyrius	Mokymo pavadinimas	Laikas	Kaštai, Lt	Tiekėjas
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						
11.						
12.						
13.						
14.						
15.						
16.						
17.						
18.						
19.						
20.						
Bendros mokymų išlaidos, viso:						