

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO VALDYMO INSTITUTAS

VALDAS ADOMAITIS

VADOVŲ IDENTIFIKAVIMAS IR KOMPETENCIJŲ
UGDYMAS

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas:

Prof. dr. Tadas Sudnickas

VILNIUS

2021

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO VALDYMO INSTITUTAS

VADOVŲ IDENTIFIKAVIMAS IR KOMPETENCIJŲ
UGDYMAS

Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 6211LX067

Vadovas

_____ Prof. dr. Tadas Sudnickas

2021-

Recenzentas

2021-

Atliko

_____ stud. V. Adomaitis

2021-

VILNIUS

2021

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	6
PRIEDŲ SĄRAŠAS	7
ĮVADAS.....	8
1. VADOVŲ IDENTIFIKAVIMO IR KOMPETENCIJŲ UGDYMO MOKSLINĖS LITERATŪROS ANALIZĖ.....	12
1.1. Vadovavimo ir lyderystės apibūdinimas	12
1.1.1. Vadovavimo ir lyderystės samprata	12
1.1.2. Vadovavimo tipai ir stiliai	13
1.2. Vadovo kompetencijų apibūdinimas	17
1.2.1. Vadovo asmeninės savybės	17
1.2.2. Vadovo profesinės kompetencijos	19
1.3. Vadovų identifikavimas ir kompetencijų vertinimas	23
1.4. Vadovavimo kompetencijų ugdymas	27
1.4.1. Vadovavimo kompetencijų ugdymo poreikis	27
1.4.2. Vadovavimo kompetencijų ugdymo metodai	30
2. VADOVŲ IDENTIFIKAVIMO, KOMPETENCIJŲ VERTINIMO IR UGDYMO TYRIMO METODOLOGIJA.....	37
2.1. Tyrimo poreikio pagrindimas, tikslas ir uždaviniai	37
2.2. Tyrimo metodai, dalyviai ir imtis.....	38
2.3. Tyrimo instrumentarijus ir klausimynų apibūdinimas	39
2.4. Tyrimo etika	40
2.5. Empirinio tyrimo modelis	41
3. VADOVŲ IDENTIFIKAVIMO, KOMPETENCIJŲ VERTINIMO IR UGDYMO TYRIMAS.....	42
3.1. Tyrime dalyvavusių respondentų charakteristika.....	42
3.2. Vadovų identifikavimo procesų analizė	43
3.3. Vadovų kompetencijų ugdymo procesų analizė.....	50
3.4. Vadovų identifikavimo ir kompetencijų ugdymo procesų vertinimas	56
3.5. Vadovų identifikavimo, kompetencijų vertinimo ir ugdymo tyrimo rezultatų aptarimas.....	60
IŠVADOS IR SIŪLYMAI	63
LITERATŪRA.....	64
ANOTACIJA	70
ANNOTATION	70
SANTRAUKA	71
SUMMARY	72
PRIEDAI	73

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Vadovavimo stilių skalė	14
2 pav. Vadovavimo galimybės ir grėsmės	16
3 pav. Vadovo – lyderio asmeninės savybės	18
4 pav. Kompetencijos sandara.....	20
5 pav. Vadovo socialinės kompetencijos	21
6 pav. Vadovo kompetencijų identifikavimo procesas	23
7 pav. Vadovo atranka pagal kompetencijas	27
8 pav. Efektyvios lyderystės – vadovavimo prielaidos	29
9 pav. Vadovavimo kompetencijų ugdymo metodų rinkinys	34
10 pav. Vadovavimo kompetencijų ugdymo procesas	35
11 pav. Vadovavimo kompetencijų ugdymo modelis	36
12 pav. Lietuvoje veikiančių ūkio subjektų skaičius metų pradžioje.....	39
13 pav. Tyrimo modelis	41
14 pav. Žmogiškųjų išteklių specialistų pasiskirstymas pagal tai kur ieškoma padalinių vadovų.....	43
15 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal tai, kaip įgijo šias pareigas.....	44
16 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų pasiskirstymas pagal tai ar organizacijoje yra vykdomi vadovų identifikavimo procesai	45
17 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų pasiskirstymas pagal tai, kokios veiklos yra vykdomos organizacijoje, siekiant identifikuoti vadovus.....	46
18 pav. Tyrime dalyvavusių vadovų pasiskirstymas pagal tai, kokias veiklas vykdo, siekiant identifikuoti vadovą tarp savo komandos narių	47
19 pav. Svarbiausios kandidato, užimti vadovo poziciją, savybės, žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų vertinimu	48
20 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal tai, ar yra vertinamos jų vadovavimo kompetencijos	50
21 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal tai, ar yra vertinamas jų kompetencijų ugdymo poreikis.....	51
22 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų pasiskirstymas pagal tai, ar organizacijoje užtikrinamas vadovavimo kompetencijų ugdymas	52
23 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal tai, ar yra užtikrinamas nuolatinis jų, kaip vadovų, vadovavimo kompetencijų ugdymas.....	52
24 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų pasiskirstymas pagal tai, kokie vadovavimo kompetencijų ugdymo metodai taikomi organizacijoje	53
25 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal tai, kokie vadovavimo kompetencijų ugdymo metodai taikomi organizacijoje	53

26 pav. Tyrime dalyvavusių vadovų savęs vertinimas.....	54
27 pav. Tyrime dalyvavusių vadovų vadovavimo kompetencijų tobulinimo ir žinių gilinimo poreikis	55
28 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų pasiskirstymas pagal tai, ar organizacijoje, kurioje dirba, reguliariai peržiūrimi ir atnaujinami vadovų identifikavimo ir kompetencijų ugdymo procesai	56
29 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal tai, ar organizacijoje, kurioje dirba, reguliariai peržiūrimi ir atnaujinami vadovų identifikavimo ir kompetencijų ugdymo procesai	57
30 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal tai kaip vertina vadovų identifikavimo ir kompetencijų vertinimo procesus organizacijoje	57
31 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal tai kaip vertina kompetencijų ugdymo procesus organizacijoje	58
32 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal vadovų kompetencijų ugdymo procesų organizacijoje trūkumus	59
33 pav. Praktinis vadovų identifikavimo, kompetencijų vertinimo ir ugdymo modelis	62

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Pagrindinės vadovo kompetencijų sritys	22
2 lentelė. Potencialo ir rezultatų vertinimo matrica	26
3 lentelė. Tyrimo instrumentarijus	39
4 lentelė. Anketinės apklausos klausimai ir tikslai	40
5 lentelė. Tyrime dalyvavusių žmoniškųjų išteklių specialistų charakteristika	42
6 lentelė. Tyrime dalyvavusių vadovų charakteristika.....	43
7 lentelė. Vadovų pasiskirstymas pagal tai, kaip įgijo šias pareigas, atsižvelgiant į demografinės charakteristikas.....	44
8 lentelė. Žmoniškųjų išteklių valdymo specialistų pasiskirstymas pagal tai ar organizacijoje yra vykdomi vadovų identifikavimo procesai, atsižvelgiant į sektorių, kuriame dirba	45
9 lentelė. Žmoniškųjų išteklių valdymo specialistų pasiskirstymas pagal veiklą, kurios yra vykdomos organizacijoje, siekiant identifikuoti vadovus, dažnį, atsižvelgiant į tai, kokiame sektoriuje dirba	46
10 lentelė. Svarbiausios kandidato, užimti vadovo poziciją, savybės, žmoniškųjų išteklių valdymo specialistų vertinimu, atsižvelgiant į žmoniškųjų išteklių valdymo specialistų lytį	48
11 lentelė. Svarbiausios kandidato, užimti vadovo poziciją, savybės, žmoniškųjų išteklių valdymo specialistų vertinimu, atsižvelgiant į tai kokiame sektoriuje dirba žmoniškųjų išteklių valdymo specialistai	49
12 lentelė. Vadovų pasiskirstymas pagal jų vadovavimo kompetencijų vertinimo dažnį, atsižvelgiant į tai, kokiame sektoriuje dirba	50
13 lentelė. Vadovų pasiskirstymas pagal tai, kaip dažnai yra vertinamas jų kompetencijų ugdymo poreikis, atsižvelgiant į demografinės charakteristikas.....	51
14 lentelė. Vadovų pasiskirstymas pagal nuolatinio vadovavimo kompetencijų ugdymo dažnį, atsižvelgiant į sektorių.....	52
15 lentelė. Vadovų pasiskirstymas pagal vadovavimo kompetencijų ugdymo metodus, atsižvelgiant į sektorių.....	54
16 lentelė. Tyrime dalyvavusių vadovų savęs vertinimas atsižvelgiant į amžių.....	55
17 lentelė. Žmoniškųjų išteklių valdymo specialistų pasiskirstymas pagal vadovų atrankos, vertinimo ir kompetencijų ugdymo procesų peržiūrėjimo ir atnaujinimo dažnį, atsižvelgiant į sektorių.....	57
18 lentelė. Vadovų pasiskirstymas pagal tai kaip vertina vadovų identifikavimo ir kompetencijų vertinimo procesus organizacijoje, atsižvelgiant į darbo stažą	58
19 lentelė. Vadovų pasiskirstymas pagal tai kaip vertina vadovų kompetencijų ugdymo procesus organizacijoje, atsižvelgiant į darbo stažą.....	58

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Anketinė apklausa žmogiškųjų išteklių valdymo specialistams	74
2 priedas. Anketinė apklausa komandų vadovams.....	77

IVADAS

Temos aktualumas. Vadovas yra vienas iš pagrindinių komandos sėkmę lemiančių veiksnių. Pavyzdžiui, vienos iš didžiųjų pasaulio organizacijų – Oracle, teigimu, geras vadovas net ir turėdamas prastą verslo planą gali pasiekti gerų rezultatų, tuo tarpu prastas vadovas net ir su pačiu geriausiu verslo planu nesugebės efektyviai išnaudoti komandos potencialo, turimų išteklių ir konkurencinio pranašumo (Oracle, 2012). Tinkamo vadovo identifikavimas yra labai svarbus procesas, kuris lemia ne tik teigiamą organizacinį klimatą, darbuotojų motyvaciją ir panašiai (Zhu, Wang, Zheng, Liu, Miao, 2012). Tačiau gali daryti netiesioginę įtaką net ir vartotojų lojalumui organizacijai – tokią išvadą pateikė Dick ir Kerschreiter (2016). Šių autorių teigimu, vadovas – lyderis įkvepia savo komandos narius, kurie seka jo pavyzdžiu, o tai formuoja organizacinę kultūrą, gerina klientų aptarnavimą ir taip vartotojams suteikia išskirtinę vertę. Nanjundeswaras, Swamy (2014) teigimu, globalioje konkurencinėje aplinkoje, efektyvūs ir inovatyvūs vadovavimo metodai yra ypatingai svarbūs, siekiant išsilaikyti dinamiškoje ir iššūkių kupinoje rinkoje. Šių autorių teigimu, tai pagrindinė prielaida organizaciniam tikslams pasiekti, kadangi vadovas ir jo vadovavimo stilius daro tiesioginę įtaką darbuotojų produktyvumui ir darbo rezultatams. Būtent todėl kiekviena organizacija turėtų skirti pakankamai dėmesio tinkamo vadovo identifikacijai ir nuolatiniam jo kompetencijų ugdymui. Vis dėlto, identifikuoti tuos, kurie turi lyderystės potencialą, yra nors ir labai svarbi ir reikalinga, tačiau tuo pačiu ir sunki užduotis. Vadovo identifikacijos procesas gali užtrukti pakankamai ilgai, sudaryti nemažai piniginių, žmogiškųjų resursų ir kitų sąnaudų, o apčiuopiami ir pamatuojami rezultatai gali pasirodyti tik po keleto metų. Remiantis Tredrea (2018) vadovų identifikavimo ir kompetencijų ugdymo programos sukūrimas, įdiegimas ir pritaikymas organizacijoje gali paspartinti ir efektyvinti tinkamo vadovo atrankos procesą. Tokia vadovo identifikacijos ir kompetencijų ugdymo programa turėtų apimti papildomus mokymus, užduotis, mentorystę ir kitas galimybes darbuotojams tobulėti ir atskleisti ir išbandyti savo gebėjimus įvairiose situacijose. Nors iš pažiūros tokia programa gali palengvinti vadovo identifikacijos ir kompetencijų ugdymo procesą, tačiau jos įdiegimas ir pritaikymas nėra paprasta užduotis ir ją atlikti pavyksta ne visoms organizacijoms. Vadovo identifikacijos ir kompetencijų ugdymo procesai ir programos gali sukelti ir iššūkių. Kadangi ne kiekvienas puikius darbinius rezultatus demonstruojantis darbuotojas turi gebėjimą vadovauti, dalyvavimas tokioje programoje gali atskleisti darbuotojo silpnąsias vietas ir dėl to demotyvuoti darbuotoją (Tredrea, 2018). Kitas iššūkis – tai pačios programos kokybės užtikrinimas. Netinkamai parinkti vadovo identifikacijos ir kompetencijų ugdymo instrumentai, gali sudaryti prielaidas klaidų, vertinant potencialius vadovus ir jų savybes, pasireiškimui rizikai. Atsižvelgiant į tai, svarbu nuolat ieškoti efektyvesnių vadovų identifikavimo ir kompetencijų ugdymo būdų ir metodų, tirti jų tinkamumą pagal organizacijos veiklos pobūdį, organizacinę struktūrą ir kitus aspektus bei kritiškai vertinti atskirų užduočių, darbuotojų gebėjimų, mokymosi ir kompetencijų vertinimo rezultatus.

Temos ištirtumas. Probleminius lyderystės stiliaus identifikavimo ir vadovo kompetencijų ugdymo klausimus nagrinėjo Malik ir kiti (2016). Pagal Karp ir Helgo (2009) vadovavimo samprata yra subjektyvi, todėl egzistuoja daugybė skirtingų vadovavimo stilių, o lyderystė yra pagrįsta darbuotojų pasitikėjimu savo vadovu. Šių ekspertų teigimu, tai sukuria vadovui ir visai organizacijai prievolę užtikrinti nuolatinį vadovo kompetencijų ugdymą. Įvairios organizacijos pripažįsta vadovų identifikavimo ir kompetencijų ugdymo poreikį, todėl dažnai adaptuoja pagal organizacijos tikslus, veiklos tipą ir kitus aspektus mokslinėje literatūroje nagrinėjamus metodus. Keletas iš tokių pavyzdžių yra akademinė bendruomenė KIPP (2016), kuri sukūrė lyderystės ir kompetencijų ugdymo modelį, kuris nukreipia vadovo – lyderio koncentraciją į paslaugų vartotoją ir yra paremtas organizacijos vidinių santykių formavimu ir puoselėjimu, lyderyste ir komandos valdymu, bei tikslų įgyvendinimu. Tačiau šis modelis yra išimtinai pritaikomas tik akademinėje bendruomenėje ir yra sukurtas, remiantis vidinėmis nuostatomis, principais ir įsitikinimais. Kitas pavyzdys yra JAV Personalo valdymo biuras sukūrę ne tik sau, tačiau ir kitoms organizacijoms naudingą vadovo įgūdžių, gebėjimų, kompetencijų ugdymo įrankių rinkinį. Vis dėlto, toks instrumentas yra labai universalus ir gali nebūtinai pakankamai naudingas organizacijai, kurios veiklos pobūdis yra labai specifiskas ir reikalaujantis unikalių sprendimų.

Vadovavimo stiliaus efektyvumo/ lyderystės įtakos organizacinių tikslų įgyvendinimui ir darbo efektyvumui, darbuotojų motyvacijai ir kiti panašūs tyrimai atliekami jau seniai. Pavyzdžiui, Kolzow (2014) knygoje apie lyderius pabrėžė, kad svarbiausi tokio asmens bruožai yra: intelektas, kūrybiškumas, pasitikėjimas savimi, energingumas, orientacija į užduočių atlikimą, kūrybiškumas, motyvacija, lankstumas. United Nations organizacija (2010) išskiria tokias būtinas vadovo kompetencijas: vizijos matymas, lyderystė, gebėjimas įkvėpti kitus, užtikrinti darbo efektyvumą, sukurti pasitikėjimą, kritiškai vertinti situacijas, bei priimti sprendimus. Cumberland, Herd, Alagaraja, Kerrick (2016) atlikę tyrimą nustatė, kad vertinant asmens gebėjimą vadovauti turi būti atsižvelgiama į daugybę kriterijų, pagrindiniai yra šie: asmenybiniai bruožai, žinios ir gebėjimai, elgesys. Ekspertai pabrėžia, kad turi būti skiriamas ypatingas dėmesys ne tik kompetencijų (žinių ir gebėjimų), tačiau ir asmeninių bruožų bei elgesio nuolatiniam tobulinimui. Apibendrinant matyti, kad įvairių profesinių, sprendimo priėmimo, strategijos formavimo bei darbų paskirstymo ar gebėjimo nukreipti ir motyvuoti darbuotojus kompetencijų ugdymo poreikis ir nauda yra plačiai nagrinėjama mokslinėje literatūroje. Vis dėlto, yra ekspertų, kurie pripažįsta, kad vis dar trūksta tyrimų kaip emocinis intelektas veikia gebėjimą vadovauti. Emocinių kompetencijų ugdymo reikšmę tyrė Zhang, Zuo, Zillante (2013). Taip pat, nepaisant taikomų daugybės įvairių modelių ir būdų kaip teisingai identifikuoti vadovą ir ugdyti jo kompetencijas, dar 2001 m. Kotter padarė išvadą, kad vis tiek egzistuoja tokios vadovavimo klaidos kaip krypties neturėjimas, netinkamas darbų paskirstymas, nepakankamas darbuotojų įkvėpimas ir motyvavimas. Kad šios problemos vis dar egzistuoja, patvirtina Reid ir Dold (2017) tyrimas. Tai suponuoja, kad vis dar būtina ieškoti tinkamiausių priemonių, būdų ir metodų kaip identifikuoti vadovus ir ugdyti jų kompetencijas.

Reid ir Dold (2017) taip pat iškėlė tokius probleminius klausimus kaip gi pamatuoti, kad būsimas lyderis jau įgijo reikiamą kompetenciją ir patobulino savo įgūdžius, bei kaip žinoti kokio lygio kompetencija konkrečiam vadovui yra pakankama? Šie ekspertai taip pat nustatė, kad organizacijoms yra sudėtinga sukurti, pritaikyti ir įgyvendinti vadovų identifikavimo ir kompetencijų ugdymo programas. Įmonės susiduria su įvairiais iššūkiais dėl netinkamai pasirinktų metodų ir skirtingų interpretacijų. Taip pat, problemos kuriant, pritaikant bei įgyvendinant vadovo identifikavimo ir kompetencijų ugdymo programas organizacijose kyla tada, kai organizacijos nesivadovauja jokiais tyrimais, ilguoju laikotarpiu patikrintais būdais. Organizacijoms nepavyksta sukurti efektyvių ir sėkmingų vadovų identifikavimo ir kompetencijų ugdymo programų kuomet jos atsižvelgia tik į pelningumą, trumpalaikės naudos, vidinių taisyklių, vidinės kultūros, asmeninių vertybių kriterijus ir nėra linkę priimti kardinalių sprendimų, kurie juos priverčia išeiti iš „komforto zonos“ (Chirimbu, 2014).

Tyrimo problema – komandos vadovo – lyderio vaidmens organizacijoje svarba yra pripažįstama tiek įvairių ekspertų, tiek ir įmonių vadovų bei įkūrėjų. Vis dėlto, organizacijos susiduria su tokiais iššūkiais, *kaip atpažinti gerą vadovą?* Organizacijos, siekdamos maksimaliai efektyviai išnaudoti resursus, dažniausiai, atkreipia dėmesį į vadovo gebėjimą paskirstyti darbus, suvaldyti komandą, pasiekti jam užbrėžtus tikslus. Tačiau organizacijos skirdamos vadovą, ne visada atsako į klausimus: *ar jo asmeninės savybės yra tinkamos, ar jis turi pakankamai aukštą emocinį intelektą ir ar gebės užsitarnauti darbuotojų pasitikėjimą?* Taip pat kyla problematika apibrėžiant ir vertinant *ar tikrai turimos kompetencijos yra pakankamos ir kokios jos turėtų būti iš tikrųjų?* *Kaip pamatuoti, ar asmuo jau pasiruošęs tapti vadovu? Kaip užtikrinti, kad vadovo tobulėjimas ir kompetencijų ugdymas būtų nuolatinis procesas?* Galbūt dėl patirties stokos, konservatyvumo ar kitų priežasčių organizacijoms kyla problemų kuriant ir pritaikant vadovų identifikavimo ir kompetencijų ugdymo programas, tad kaip suprasti *ar pasirinkti metodai yra tinkami organizacijai ir ar jie bus naudingi, kokias kompetencijas turinčio vadovo reikia konkrečiai organizacijai?*

Tyrimo objektas – vadovų identifikavimo, kompetencijų vertinimo ir ugdymo procesai bei metodai organizacijose.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti vadovų identifikavimo, kompetencijų vertinimo ir ugdymo metodus, principus ir jų naudą.

Tyrimo uždaviniai:

- 1) Apibrėžti vadovavimo, lyderystės, jų stilių, savybių ir kompetencijų ugdymo sampratą ir ypatybes.
- 2) Apibūdinti vadovų identifikavimo ir kompetencijų vertinimo procesus organizacijose.
- 3) Išanalizuoti vadovų kompetencijų ugdymo metodus.
- 4) Nustatyti Lietuvos įmonėse taikomas vadovų identifikavimo, kompetencijų vertinimo ir ugdymo priemones, procesus ir metodus.

5) Sukurti praktinį vadovų identifikavimo, kompetencijų vertinimo ir ugdymo modelį.

Darbo metodai:

1) Mokslinės literatūros analizė ir apibendrinimas.

2) Empirinis kiekybinis tyrimas - anketinė apklausa.

3) Statistinė tyrimo duomenų analizė SPSS ir MC Excel programomis, bei gautų duomenų apibendrinimas.

Darbo struktūra. Darbas sudarytas iš trijų pagrindinių dalių, kurios yra:

1) Mokslinės literatūros analizė ir apibendrinimas, kurioje apibrėžiamos vadovavimo, lyderystės, jų stilių, savybių ir kompetencijų ugdymo sampratos ir ypatybės; apibūdinami vadovų identifikavimo ir kompetencijų vertinimo procesai organizacijose, analizuojami vadovų kompetencijų ugdymo metodai.

2) Vadovų identifikavimo, kompetencijų vertinimo ir ugdymo empirinio tyrimo metodologija, kurioje apibūdinami ir pagrindžiami tyrimo metodai, planas ir eiga.

3) Empirinis tyrimas, kuriame pateikiami apibendrinti anketinės apklausos tyrimo rezultatai, bei tyrimo rezultatais pagrįstas vadovų identifikavimo, kompetencijų vertinimo ir ugdymo modelis.

Darbo praktinė reikšmė: tyrimo duomenys atspindi vadovų identifikavimo, kompetencijų vertinimo ir ugdymo situaciją Lietuvos įmonėse. Remiantis šiais duomenimis ir tyrimo metu išryškėjusiais pagrindiniais principais, galima kurti tvarią ir efektyvią programą organizacijose ir taip efektyvinti įmonių veiklą, didinti jų konkurencingumą ne tik vietinėse, tačiau ir globaliose rinkose.

1. VADOVŲ IDENTIFIKAVIMO IR KOMPETENCIJŲ UGDYMO MOKSLINĖS LITERATŪROS ANALIZĖ

1.1. Vadovavimo ir lyderystės apibūdinimas

Vadovavimas ir lyderystė yra vienas iš pagrindinių aspektų, kurie lemia įmonės galimybes nenutrūkstamai generuoti idėjas, būti inovatyvioms, bei dirbti ekonomiškai efektyviai (Chirimbu, 2014). Būtent dėl šios priežasties, tikslinga apibūdinti vadovavimo ir lyderystės sampratą bei stilius.

1.1.1. Vadovavimo ir lyderystės samprata

21 – ojo amžiaus organizacijoje informacija bei jos valdymas yra verslo vykdymo pagrindas, o žmonės, kurie kuria ir įgyvendina standartus, normas, taisykles kaip organizacijose turėtų būti keičiamasi informacija, žiniomis, kaip ir kur jos turėtų būti nukreipiamos, atlieka patį svarbiausią vaidmenį organizacijoje (Chirimbu, 2014). Taigi, vadovavimą galima apibūdinti kaip darbuotojų skatinimą, nukreipimą reikiama linkme, įtakos jiems darymu, siekiant, kad jie atliktų būtinas užduotis. Vadovavimas taip pat gali būti suprantamas kaip tarpusavio santykių kompleksas skirtas paskatinti darbuotojus bendradarbiauti, siekiant tam tikrų tikslų (Vanagas, Vyšniauskienė, 2012).

Įvairiuose vadybos mokslą nagrinėjančiuose straipsniuose ir vadovėliuose, galima rasti vadovavimo apibūdinimą kaip tarpasmeninį valdymą, kuris padeda darbuotojams suprasti įmonės tikslus ir efektyviai jų siekti. Pavyzdžiui, Bakanauskienė, A. Kyguolienė pateikia tokį vadovavimo apibrėžimą: „Vadovavimas – vadovui pavaldžios darbuotojų grupės ar visos organizacijos narių veiklos nukreipimo, įtakos jiems darymo procesas.“ (p.30).

Vadovavimas pagal A. Petrulį (2016) yra asmens (vadovo) įtaka kitiems žmonėms, kurie jos veikiami turėtų elgtis taip kaip vadovas pageidauja. Tai organizacijose yra priimtina, kadangi vadovaujantis asmuo yra laikomas turintis tam tikrą patirtį, gebėjimus, meistriškumą, pranašumą, tokias savybes kaip sąžiningumas, gebėjimas deleguoti, įkvėpti, sukeliantis pasitikėjimą juo, bei atspindintis organizacijos vertybes, bei formuojantis teigiamą darbuotojų požiūrį apie ją (Petrulis, 2016). Pagal A. Kutkaitį ir A. Petrulį toks asmuo panaudodamas savo turimas žinias ir įgūdžius, organizacijoje buria bendraminčių komandas, kuria darnius kolektyvo santykius, siekiant kad būtų įgyvendinti organizacijos tikslai ir patenkinti darbuotojų poreikiai (Kutkaitis, Petrulis, 2014).

Vadovavimas yra dažnai sutapatinamas su lyderyste ir šiais laikais tai jau nebeatskiriamos sąvokos, todėl toliau baigiamajame darbe vadovas ir lyderis laikomos tapačiomis sąvokomis.

Geras vadovas turi būti lyderis, kuris stengiasi nuolat tobulėti, ugdo savo darbuotojus, skatina juos tobulėti ir taip kuria organizacinę vertę. Lyderystę galima apibūdinti taip: tai darbuotojų įkvėpimas ir paskatinimas sekti vadovo – lyderio pavyzdžiu, siekiant bendrą organizacijos tikslą, panaudojant lyderio

žinias, gebėjimus bei pasirenkant atitinkamą malonų, pagarbų ir lygiavertiškumą simbolizuojantį elgesį su darbuotojais. Lyderystės pagrindiniai siekiai yra žmonių, kurie dirba organizacijoje, pasitenkinimas ir organizacijos tikslai (NMAC, 2015). Remiantis P.M. Senge (1990) vadovo – lyderio užduotis yra įskiepyti pavaldiniams 5 dalykus: asmeninį meistriškumą, emocijų valdymo modelius, komandos mokymąsi, bendrą viziją, ir sisteminių mąstymą.

Lyderio ir organizacijos vizija turi būti suprantama ir ją įgyvendinti turi siekti kiekvienas organizacijos narys. Tikrojo lyderio vadovavimo įgūdžiai gali būti prilyginami tėvystės įgūdžiams, kadangi lyderis savo pavyzdžiu turi mokyti, įkvėpti savo komandos narius. J. M. Burns (1978) apibūdino lyderystę tarp operacijas ir transformacijas. Operacijos apima ribotus vadovo ir darbuotojo mainus (darbas ir kompensacija). Transformacinis vadovavimas siekia transformacijos tiek darbuotojui, tiek organizacijai. Vadovas, žvelgdamas iš aukštesnės moralinės plotmės, pakelia darbuotojų moralę ir sąmoningumą, siekdamas organizacijos vizijos (Burns, 1978).

Modernus vadovavimas apima daugybę asmeninių vadovo savybių, požiūrį ir gebėjimą būti lyderiu. Toks vadovavimo supratimas yra daugiau nei tik užduočių delegavimas ir jų atlikimo kontrolė. Modernus vadovavimas yra apie tai kaip sugebama derinti asmeninį ir profesinį gyvenimą, kaip bendradarbiaujama su šalia esančiais žmonėmis, kaip sukuriamos galimybės ir tobulėjama. Būtent toks vadovas – lyderis keičia ateitį ir formuoja organizaciją (Chirimbu, 2014). Vis dėlto, ne visose organizacijose vadovai yra lyderiai ir lyderiai ne būtinai yra vadovai.

Vadovavimo sėkmė priklauso nuo vadovo, situacijos ir komandos. Tačiau visos šios sritys vienaip ar kitaip susiveda į vadovo – lyderio asmenines savybes ir kompetencijas. Taip yra todėl, kad vadovo – lyderio asmeninės savybės lemia tai kaip jis bendrauja su darbuotojais, kaip sprendžia kilusias problemas ir panašiai. Tuo tarpu darbuotojai pagal tai kaip jis geba užmegzti su jais santykius, kaip jiems padeda ir kaip bei kokias užduotis deleguoja jiems vadovas, geba ir nori atlikti jiems patikėtas užduotis. Taip pat ir situacija, priklausomai nuo vadovo gebėjimo reaguoti ir tvarkytis su iššūkiais, gali būti palanki arba ne, sudėtinga arba ne (Šimanskienė, Župerkienė, 2013).

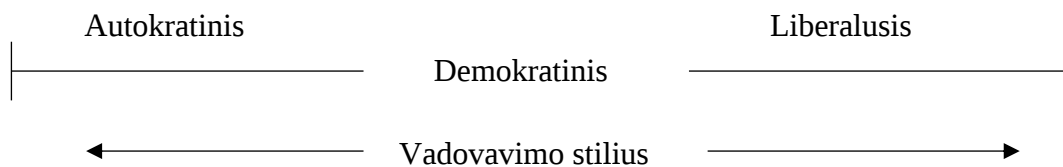
Apibendrinant galima teigti, kad vadovas yra vienas iš pagrindinių veiksmų kalbant apie organizacijos sėkmę. Geras vadovas yra ir geras lyderis, kuris motyvuoja, įkvėpia darbuotojus ir geba priimti teisingus, savalaikius sprendimus. Vis dėlto, visi vadovai yra skirtingi, egzistuoja daugybė skirtingų vadovavimo formų, būdų ir stilių, kurie skirtingai veikia komandos efektyvumą ir bendrus įmonės veiklos rezultatus. Dėl šios priežasties tikslinga aptarti vadovavimo stilių įvairovę.

1.1.2. Vadovavimo tipai ir stiliai

Vadovavimas gali būti skirtingas priklausomai nuo vadovo žinių ir kompetencijos, supratimo, asmeninio požiūrio ir organizacijos. Vadyboje tokie skirtumai apibrėžiami terminu vadovavimo stiliai. Iki šiol nėra vieningo valdymo stiliaus skirstymo. Skirtingi autoriai ir mokyklos juos klasifikuoja

skirtingai. Dėl šios priežasties labai dažnai kyla problema, kaip nustatyti vadovo tinkamumą konkrečioms pareigoms užimti, jeigu nėra vienareikšmio metodo arba modelio? Tam tikslui pasiekti, šiais laikais, mokslininkai stengiasi nustatyti, kokie elgsenos stiliai ir asmeninės savybės labiausiai tinka tam tikroms situacijoms (Malik et.al., 2016).

Vadovavimo stiliai klasikiniuose vadybos vadovėliuose, dažniausiai, skirstomi pagal du kraštutinumus – tai autokratinis ir liberalusis vadovavimas (žr. 1 pav.).



1 pav. Vadovavimo stilių skalė

Šaltinis: Vanagas, R., Vyšniauskienė, L. 2012. Vadybos pagrindai. MRU

Autokratinis vadovas yra valdingas, primetantis savo valią pavaldiniams, toks vadovas centralizuoja įgaliojimus, struktūrizuoja darbą, pats priima sprendimus, neleisdamas darbuotojams dalyvauti sprendimų priėmimo procese. Deja, toks vadovas gali net naudoti ir psichologinį spaudimą, gąsdinimą, siekdamas gauti trokštamus rezultatus. Autokratinio valdymo stilius formuoja nepasitikėjimą, pasyvumą, formalų požiūrį į darbą, o nepakankamai principingi žmonės tampa pataikautojais ir prisitaikėliais. Autokratinio valdymo stiliaus trūkumai sukelia darbuotojų priešišumą. Demokratinį vadovavimo stilių praktikuojantiems vadovams būdingas supratimas, kad darbuotojų darbas yra natūralus procesas, žmonės patys yra linkę prisiimti atsakomybę, geba save kontroliuoti. Toks vadovas geba kūrybiškai spręsti problemas, tačiau intelektualinis jo potencialas išnaudojamas tik dalinai. Lyginant autokratinį ir demokratinį valdymo stilius tikslinga pažymėti, kad demokratiškas vadovas prisiima atsakomybę už savo pavaldinių klaidas, kai tuo tarpu autokratas būtinai ieško ir suranda kaltą darbuotoją. Vis dėlto, demokratiškas vadovavimo stilius gali lemti ne tik gerus darbo rezultatus, tačiau gali pasireikšti ir neigiami padariniai dėl pernelyg greitai priimamų sprendimų ar kolegialaus problemų sprendimo. Liberaliajam vadovui būdinga tai, kad jis labai mažai kišasi į grupės darbą, jo darbų delegavimas yra daugiau prašymas atlikti darbą, o ne nurodymas, sprendimai priimami ypatingai atsargiai, tokio tipo vadovas yra pasyviausias iš trijų, jo pasyvumas kartais pasireiškia ir abejingumu, o priimant sprendimus gali ir pasimesti, neturi tvirtos nuomonės (Vanagas, Vyšniauskienė, 2012). Taigi, vadovavimo stilius tiesiogiai lemia darbo efektyvumą ir rezultatus.

Pagal A. Kutkaitį ir A. Petrulį kiekvienas vadovas pasirenka sau artimiausią ir tinkamiausią vadovavimo stilių, o jo pasirinkimą gali lemti daugybė veiksnių. Autoriai išskiria kiek kitokius vadovavimo stilius: charizmatinis (patrauklus); transakcinis (dalykinis arba santykių sąveikos); transformacinis (pokyčių); instruktuojantis (ugdomasis, instruktavimo-treniravimo). Autorių teigimu,

vadovas, kuris stengiasi suderinti įvairias šių vadovavimo stilių ypatybes (pvz. ne tik atsiduoda darbui, bet ir siekia tobulėti; ne tik geba išklausti, bet ir išgirsti, veiksmingai įvertinti gautą informaciją), lengviau pasiekia organizacijos tikslų, geba ugdyti darbuotojus (Kutkaitis, Petrulis, 2014).

Taip pat, mokslinėje literatūroje yra pateikiamas ir vadovavimo - lyderystės stilių skirstymas (Sethuraman, Jayshree, 2014; Nanjundeswaraswamy, et.al., 2014):

✓ **Autoritetingas:** pasakojantis (vadovas nustato problemą, apsvarsto alternatyvius sprendimus, pasirenka vieną iš jų ir paskui pasako kitiems, ką jie turi daryti. Vadovas gali svarstyti, ką grupės nariai galvos ar jaus dėl sprendimo, bet grupės nariai tiesiogiai nedalyvauja sprendimų priėmimo procese).

✓ **Politinis:** pardavimas (vadovas priima sprendimą nepasitaręs su komanda. Tačiau užuot paprasčiausiai paskelbęs sprendimą, jis bando įtikinti grupės narius jį priimti. Vadovas nurodo sprendimo ryšį su organizacijos tikslais ir stengiasi perteikti kokią naudą darbuotojas turės vykdydamas sprendimą).

✓ **Vertinamasis:** testavimas (vadovas nustato problemą ir siūlo preliminarų sprendimą. Tačiau prieš priimdamas sprendimą laukia komandos nuomonės ir vertina jų reakciją).

✓ **Dalyvis:** konsultavimas (vadovas grupės nariams suteikia galimybę nuo pat pradžių daryti įtaką sprendimo priėmimui. Pateikiamos problemos ir svarbi pagrindinė informacija, tada narių paprašoma pateikti savas idėjas. Iš tikrųjų komanda yra skatinama padidinti numatomų alternatyvių veiksmų skaičių. Tada lyderis pasirenka sprendimą, kurį jis laiko perspektyviausiu).

✓ **Laissez-faire:** prisijungimas (vadovas dalyvauja diskusijoje kaip „tik dar vienas narys“ - iš anksto sutinka priimti bet koki bendrą komandos sprendimą. Vienintelės komandos sprendimo priėmimo ribos yra tos, kurias lyderiui suteikia jo vadovai).

Taigi, matyti, kad egzistuoja daugybė vadovavimo stilių skirstymų. Vienintelio teisingo ir visiems priimtino stiliaus nėra numatyta. Dažniausiai, praktikoje vadovai derina keletą stilių ir kartinis skirtumas tarp vadovų būna jų orientacija į gamybą, prekybą (organizacinius tikslus) arba į organizacinį mikroklimatą, darbuotojų motyvaciją (žmogiškuosius išteklius). Pripažįstama, kad vadovavimo sėkmė priklauso nuo šių sričių derinimo. Kaip vadovas geba tai daryti, iš dalies apibūdina jo turimos žinios ir kompetencijos, kadangi pripažįstama, jog vadovavimo įgūdžiai nėra įgimti, jie dažniausiai išmokstami (Martinkus, Stoškus, 2010).

Remiantis vadovo darbo bruožais galima daryti prielaidas koks jo vadovavimo stilius ir efektyvumas. Pagrindiniai vadybos vadovėliuose išskiriami vadovavimo bruožai yra šie: įgaliojimų centralizavimas, atsakomybės paskirstymas, aktyvumas ir iniciatyva; sprendimų priėmimas; elgesys trūkstant informacijos, požiūris į pavaldinių savarankiškumą; vyraujantys poveikio pavaldiniams būdai, darbo drausmės būdai, pavaldinių darbo kokybė, reiklumo pobūdis, reakcija į pavaldinių prieštaravimus, požiūris į kritiką, kontaktai su pavaldiniais, psichologinis taktas bendraujant, savęs vertinimas,

sprendžiamų klausimų struktūra, bendradarbiavimas ir pasitikėjimas, vadovo aplinka, kolektyvo darbo produktyvumas, kai vadovo nėra, požiūris į naujoves (Tamošiūnas, 2014; Martinkus et.al., 2010).

Nepaisant to, kokį vadovavimo stilių vadovas taiko savo darbe, siekiant maksimalaus veiklos efektyvumo tikslinga taikyti tokius vadovavimo principus (Bankauskienė, Kyguolienė, 2013; Kolzow, 2014) :

1. Vadovavimo ir lyderiškumo principas (kuo ryškesnis vadovo ir lyderio tapatumas, tuo didesnis pavaldinių indėlis, siekiant organizacijos tikslų).

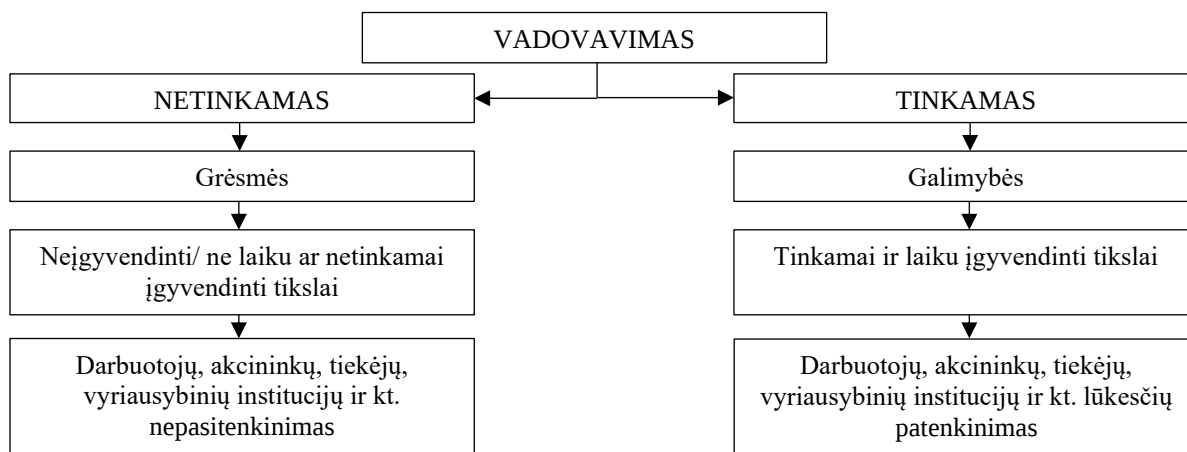
2. Tikslų atitikimo principas (vadovas turi suderinti darbuotojo asmeninių tikslų siekimą su organizacijos tikslų siekimu).

3. Vienvaldiškumo principas (darbuotojas turėtų būti pavaldus vienam vadovui, tuomet išvengiama prieštaringų nurodymų tikimybė ir aiškiau suvokiamos atsakomybės).

4. Tiesioginio vadovavimo principas (kuomet siekiama efektyvaus vadovavimo, svarbu skirti individualų, asmeninį dėmesį kiekvienam darbuotojui, o tai pasiekti galima tik tuomet kai vadovas turi tiesioginį kontaktą su komandos nariais).

5. Motyvavimo principas (vertinimo ir skatinimo sistema, nuolatinis darbuotojo darbo vertinimas yra viena iš pagrindinių gero ir efektyvaus vadovavimo prielaidų, leidžiančių pasiekti organizacinius tikslus).

Vadovavimo stilius, būdas ir pasirinktos priemonės yra ypatingai svarbios, galinčios nulemti komandos ir visos organizacijos veiklos efektyvumą. A. Petrulis (2016) išskyrė pagrindines netinkamo ir tinkamo vadovavimo grėsmes ir galimybes (žr. 2 pav.).



2 pav. Vadovavimo galimybės ir grėsmės

Šaltinis: Petrulis, Arnoldas. „Teorinės vadovavimo požymių įžvalgos.“ *Regional formation and development studies* 1 (2016): 123-135.

Apibendrinant galima teigti, kad vadovavimo tipas, stilius apsprendžia kokios priemonės ir kaip yra taikomos siekiant organizacijos tikslų. Visa tai lemia bendrą organizacinį mikroklimatą, o jis savo ruožtu veikia komandos darbo efektyvumą. Dėl šios priežasties, vadovavimas, kuris neatitinka

organizacijos politikos, vizijos ir tikslų, gali lemti neįgyvendintus ar ne laiku/ ne tinkamai įgyvendintus tikslus ir mažinti įmonės konkurencingumą rinkoje. Kadangi vadovavimas iš esmės priklauso nuo asmens, kuris yra paskirtas vadovauti komandai, asmeninių savybių, įgūdžių ir kompetencijų, svarbu analizuoti kaip organizacijos turėtų identifikuoti jiems tinkamą ir galintį pasiekti organizacijos tikslus, vadovą.

1.2. Vadovo kompetencijų apibūdinimas

Vadovų identifikacijos procesas tarp esamų darbuotojų užtikrina, kad potencialūs vadovai gerai pažįsta įmonę nuo pat pirmos dienos. Tyrimais įrodyta, kad iš išorės pasamdyti lyderiai pirmaisiais ar dvejais metais pasiekia žemesnių rezultatų, palyginti su paskirtais vadovais jau dirbusiais organizacijoje (A. Tredrea, 2018). Todėl tikslinga tinkamo vadovo ieškoti organizacijos viduje. Šiam tikslui pasiekti, dažniausiai, yra vertinamos darbuotojo asmeninės savybės bei kompetencijos ir stengiamasi numatyti kaip jos dera su organizacijos vertybėmis, vizija ir kaip jos gali pasitarnauti siekiant organizacijos tikslų (Quan, 2015). Dėl šios priežasties, pirmiausiai, pateikiamas vadovo asmeninių savybių apibendrinimas.

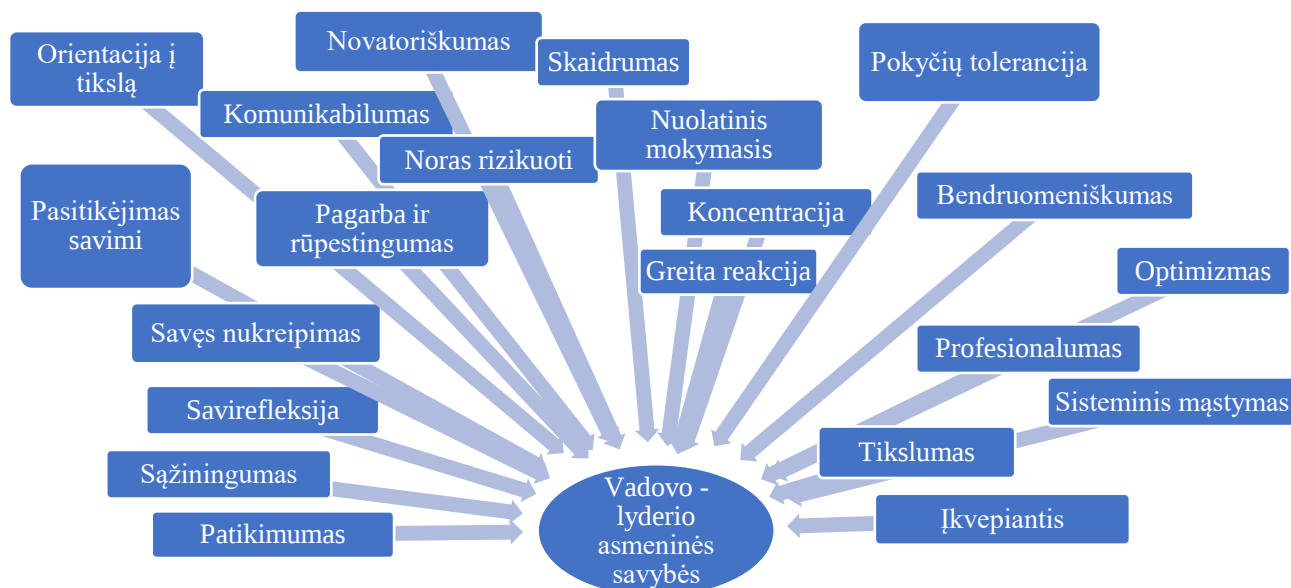
1.2.1. Vadovo asmeninės savybės

Pagal S. Chimbru (2014), vadovai yra žmonės, integruojantys savo dvasines vertybes, įsitikinimus į praktinius veiksmus, požiūrius ir sprendimus. Lyderių vaidmuo įgyvendinant organizacijos principus ir siekiant tikslų yra esminis veiksnys skatinantis organizacijos evoliuciją. Dėl šios priežasties yra ypatingai svarbu analizuoti vadovo – asmens asmenines savybes, kurios yra būdingos sėkmingam ir geram vadovui.

Pagal F. Zhang et.al. (2013) vadovavimo sėkmė priklauso nuo emocinių ir socialinių asmens kompetencijų rinkinio, kuris yra vadinamas emociniu intelektu (toliau - EI). Emocinės kompetencijos siejamos su intuicija ir įgūdžiais, kurie yra reikalingi tapti geru vadovu. Pagal atlikus tyrimus apie vadovo kompetencijas galima teigti, kad egzistuoja reikšminga koreliacija tarp EI ir daugelio svarbių elgesio būdų, tokių kaip lyderystė, komandinis darbas, darbo grupės efektyvumas ir konfliktų valdymas. Taip pat buvo nustatyta, kad transformacinio vadovavimo elgesys yra susijęs su penkiais specifiniais EI komponentais. Tarpasmeniniai įgūdžiai ir empatija, kaip pagrindiniai EI veiksniai, yra ypač svarbūs tobulinant vadovus. Taigi, emocinis intelektas atlieka svarbų vaidmenį vadovaujant. Atsižvelgiant į tai, galime teigti, kad emocinis intelektas, kalbant apie vadovo asmenines savybes gali būti laikomas emocine kompetencija. Ši kompetencija, pasak F. Zhang et al. (2013), yra asmeninių ir socialinių kompetencijų rinkinys. Tai yra gebėjimas palaikyti gerą mikroklimatą ir santykius su komandos nariais bei asmeninis vadovo gebėjimas tinkamai reaguoti į sunkumus, valdyti emocijas ir kovoti su iššūkiais ne tik procesine, tačiau ir emocine prasme.

Lyderiai dažniausiai suprantami kaip labai įžvalgūs ir į tikslą orientuoti asmenys, kurie geba nustatyti prioritetus tiek sau, tiek ir kitiems, numatyti verslo ir darbuotojų poreikius. Lyderiai turi gebėti patarti komandos nariams ir suteikti psichologinį saugumą tiems, kuriems vadovauja. Tačiau tokios vadovo funkcijos reikalauja ypatingų gebėjimų išlaikyti pusiausvyrą tarp asmeninės nuomonės/ požiūrio ir poreikių, bei organizacijos ir darbuotojų. Kuomet vadovams tos pusiausvyros išlaikyti nepavyksta, jie susiduria su perdegimo, psichologinėmis, fizinėmis problemomis, kenčia nuo nerimo, pamiršta pasirūpinti savimi. Taigi, „subalansuotas požiūris“ į visus asmeninio gyvenimo tikslus bei organizacijos ir komandos narių yra dar viena labai svarbi vadovo – lyderio asmeninė savybė, kuri lemia vadovo karjeros sėkmingumą ir komandos darbo efektyvumą. Tuo tarpu tokios pusiausvyros neturėjimas neigiamai veikia vadovo – lyderio emocinę būseną (McDermott, et.al., 2011). Pagal A. McDermott et.al. (2011) emocijų valdymas (emocinis intelektas), lyderio nuotaika ir jausmų demonstravimas daro įtaką kolektyviniam grupės mikroklimatui ir nuotakai. Lyderio sugebėjimas suprasti, valdyti ir naudoti emocinį supratimą - lyderio emocinio intelekto aspektas - pagerina santykių kokybę ir pagerina reakciją į problemines situacijas. Manoma, kad emocinis reguliavimas turi didžiausią lyderio vaidmens potencialą ir apibrėžiamas kaip gebėjimas prisijungti arba atsijungti nuo emocijų, priklausomai nuo emocijų naudingumo tam tikroje situacijoje. Kadangi vadovavimas yra savaime socialinis vaidmuo, emociniai įgūdžiai yra kritinė lyderio tobulėjimo ir efektyvumo dalis (McDermott, et.al., 2011).

Daugybė mokslininkų nuolat tiria kokios asmeninės savybės gali padėti vadovui – lyderiui pasiekti maksimalius rezultatus. Žinoma, kad kiekvienas žmogus yra individualus ir turi tiek gerų, tiek ir blogų savybių. Vis dėlto, remiantis įvairių mokslininkų atliktais tyrimais, 3 paveiksle pateiktas vadovo – lyderio asmeninių savybių rinkinys, kurias turintis asmuo turi didelį potencialą tapti geru vadovu.



3 pav. Vadovo – lyderio asmeninės savybės

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Testa, M. R., & Sipe, L. „Service-leadership competencies for hospitality and tourism management.“ *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), (2012): 648–658.; Kolzow David. *Leading from within: building organizational leadership capacity*. International Economic Development Council, 2014.

Nepaisant to, kad asmuo gali turėti daugelį iš 3 paveikslė pateiktų asmeninių savybių, svarbu atkreipti dėmesį, kad žmogus netampa vadovu vien tik dėl to, kad jis turi tam reikalingų asmeninių savybių rinkinį. Asmuo gali tapti vadovu tik tokiu atveju, jeigu geba tinkamai ir laiku panaudoti šias asmenines savybes. Dėl šios priežasties, organizacijoms kyla iššūkių identifikuojant asmenis ir darbuotojus, kurie turi potencialą vadovauti.

Bernardo Basso knygoje „From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision“ (1990) nurodomi trys pagrindiniai būdai, kaip žmonės tampa lyderiais:

- ✓ bruožų teorija: kartais asmenybės bruožai gali natūraliai paskatinti žmones įeiti į lyderio vaidmenį, nors tai yra nedažnas atvejis. Tai taip pat žinoma kaip „gimusio lyderio“ teorija. Teigiama, kad yra labai mažai žmonių, kurie turi natūralų talentą vadovauti kitiems.

- ✓ Puikių įvykių teorija: krizė ar svarbus įvykis gali išryškinti nepaprastas paprasto žmogaus lyderio savybes.

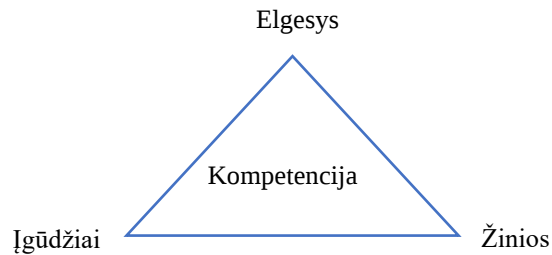
- ✓ Transformacinės lyderystės teorija: žmonės gali pasirinkti tapti lyderiais mokydami lyderystės įgūdžių. Tai šiandien plačiausiai pripažinta teorija ir prielaida, kuria remiamasi šiame darbe.

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad asmuo, turintis tokias savybes kaip aukštą emocinio intelekto lygį, yra išvalgūs, geba bendrauti ir bendradarbiauti, geba įkvėpti kitus, yra profesionalūs, tikslūs ir turi kitas, geram vadovui būdingas asmenines savybes, gali tapti puikiu vadovu. Vis dėlto, vien tik puikių savybių nepakanka tam, kad asmuo būtų geru vadovu. Svarbu, kad vadovas turėtų ir atitinkamas profesines kompetencijas.

1.2.2. Vadovo profesinės kompetencijos

Mokslinėje literatūroje pripažįstama, kad nepriklausomai nuo veiklos specifikos, egzistuoja keletas pagrindinių universalių kompetencijų, reikalingų geram vadovui. Taip pat teigiama, kad visos kompetencijos, jų taikymo pobūdis ir poreikis nuolat kinta, todėl ypatingai svarbu, skirti pakankamai laiko ir dėmesio įvairių kompetencijų tobulinimui, ugdymui. (Hawi et.al., 2015)

Kompetencijos gali būti suprantamos kaip sėkmingas darbas, kurį lemia įgūdžiai ir žinios, kurias turi vadovas. Taip pat kompetencijoms tikslinga priskirti ir asmens asmenines vertybes bei jo gebėjimą visa tai pritaikyti praktiškai, atsižvelgiant į situaciją. Taigi, galima teigti, kad kompetencijos turėtų būti suprantamos kaip elgesio, žinių, gebėjimų, talento bei asmeninių bruožų derinys, kuris lemia geriausius darbo rezultatus ir tenkina organizacijos, darbuotojų bei visų kitų suinteresuotų šalių poreikius (Jokinen, 2005). Pagal L. Quan (2015) kompetencijos tai asmens elgesys, įgūdžiai ir žinios (žr. 4 pav.).



4 pav. Kompetencijos sandara

Šaltinis: Quan, Le. "Perceptions of leadership competencies and the acquisition of them by CEOs in Vietnamese small enterprises." *Asian Social Science* 11.4 (2015): 17-25

Požiūrių, kokios kompetencijos yra reikalingos geram vadovui – lyderiui yra daug. Remiantis B. Leoniene (2008) asmens kompetencijas galima skirstyti į du tipus: profesines ir neprofesines. Profesinė kompetencija tai gebėjimai, kurie yra reikalingi konkrečioje veiklos srityje, daugiausiai apimantys technines žinias. Profesinės kompetencijos, dažnai yra laikomos pagrindinėmis ir labiausiai reikalingomis vadovaujant, vis dėlto, vien jų nepakanka. Siekiant visapusiškai efektyvaus vadovavimo, tikslinga ieškoti vadovo, kuris turi taip pat ir neprofesines kompetencijas. Jos dažniausiai yra komunikacijos, santykių palaikymo, kūrybiškumo, pokyčių toleravimo bei gebėjimo reikšti savo nuomonę (Leonienė, 2008). J. M. Marquardt (2014) išskiria šiuos ilgūdžius ir kompetencijas, kurios yra reikalingos vadovavimui: greitai išspręsti tikras sudėtingas problemas, sukurti saugią ir bendradarbiaujančią atmosferą komandoje, užmegzti gerus santykius ir sukurti glaudžius komandos narių tarpusavio santykius. To pasekoje, komandos nariai suteikia vadovui grįžtamąjį ryšį ir efektyvina jo darbą, kadangi klausia įžvalgių klausimų. Vadovas lyderis turi gebėti išklausti, vertinti kiekvieno komandos nario indėlį, puoselėti kūrybiškumą, demonstruoti emocinį intelektą, įtraukti darbuotojus į organizacijos strategijos vykdymą, sprendimų priėmimą, suteikti jausmą, kad kiekvienas yra atsakingas už grupės rezultatus (Marquardt, 2014). F. Citaku ir R. Hetem (2020) atlikę tyrimą išskyrė pagrindines lyderystės kompetencijas, kurias galima suskirstyti į penkias sritis: (1) socialinė atsakomybė, (2) inovacijos, (3) emocinis intelektas, (4) užduočių valdymas ir (5) orientacija į tikslą. (Citaku, Hetem, 2020). Būtent socialinės kompetencijos dažnai yra laikomos vienos iš esminių, kadangi jų darbo esmė yra bendrauti su žmonėmis, juos mokyti, motyvuoti, deleguoti užduotis ir panašiai. Geram vadovui reikalingi socialiniai ilgūdžiai pagal Zhang et.al. (2013) pateikiami 5 paveiksle.



5 pav. Vadovo socialinės kompetencijos

Šaltinis: Zhang, F., Zuo, J., & Zillante, G. (2013). *Identification and evaluation of the key social competencies for Chinese construction project managers*. *International Journal of Project Management*, 31(5), 748–759.

Gigliotti (2019) vadovui reikalingas kompetencijas skirsto į 5 blokus: **Analitinės kompetencijos**. Viena veiksmų kategorija, dažnai apibūdinama kaip svarbi lyderystės efektyvumui, yra susijusi su žiniomis ir įgūdžiais, reikalingais atspindėti, suvokti save, elgtis apgalvotai ir dėmesingai savo ir kitų jausmams bei tikslams. Šios analitinės kompetencijos taip pat apima situacijų ir problemų išaiškinimą, suinteresuotųjų subjektų ir sistemos klausimų vertinimą, alternatyvių strategijų svarstymą ir pasirinkimą, faktorių įtraukimą į atitinkamus duomenis ir istorinius įvykius planuojant ir įgyvendinant strategijas bei vertinant rezultatus. **Asmeninės kompetencijos**. Bene tradiciškiausia ir žinomiausia sritis yra ta, kuomet daugiausia dėmesio skiriama vadovo lyderio asmeninėms savybėms, įskaitant kognityvinius gebėjimus, energiją, įsitikinimus, charakterį ir vertybinių veiksmų išraišką, dėl kurių kiti paprastai žavisi ir suvokia kaip sektiną pavyzdį, dėl jų charakterio, įsitikinimo ir aukštų standartų. **Organizacinės kompetencijos**. Į šį kompetencijų rinkinį įeina vizijų kūrimas, strategijos kūrimas ir vykdymas, žinių valdymas, bendradarbiavimas ir įgalinimas, instruktavimas, pokyčių ir krizių valdymas ir įvairūs administraciniai gebėjimai, kurie laikomi svarbiais vadovo lyderystės efektyvumui grupėje, organizacijoje ir bendruomenėje su skirtinga paskirtimi, funkcija ir dydžiu. **Techninės kompetencijos**. Su šiuo rinkiniu susijusios kompetencijos apima dalykines žinias ir įgūdžius, kurie reikalingi veiksmingam vadovavimui konkrečioje srityje, tokioje kaip verslas, sveikatos apsauga, sportas, politika, religija, švietimas, socialinis darbas ar administravimas. Į šią kategoriją įeina konteksto, darbo ar sektoriaus švietimas ar mokymas, patirtis, susipažinimas su darbu, organizacinis supratimas ar profesinis tobulėjimas. **Komunikacinės kompetencijos**. Šis kompetencijų rinkinys apima žinias ir įgūdžius, reikalingus

efektyviai bendrauti tarpasmeninėse, grupinėse, organizacinėse ir viešose aplinkose, įskaitant ir žinučių siuntimą, ir pranešimų priėmimą įvairiais atvejais ir su skirtingais asmenimis bei grupėmis. Specifinės komunikacijos dimensijos apima patikimumo ir pasitikėjimo, įtikinėjimo, tarpasmeninių santykių ir komandos formavimo, klausymo, rašymo ir kalbėjimo, įvairovės ir tarpkultūrinių santykių, palengvinimo, derybų ir konfliktų sprendimo (Gigliotti, 2019).

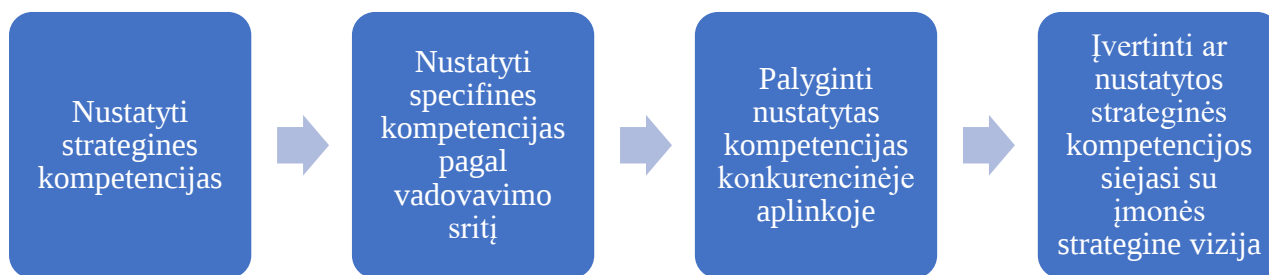
1 lentelė. Pagrindinės vadovo kompetencijų sritys

Analitinės kompetencijos	Asmeninės kompetencijos	Komunikacinės kompetencijos	Techninės kompetencijos	Organizacinės kompetencijos
Savęs vertinimas	Charakteris, vertybės, etika	Patikimumas ir charizma	Išsilavinimas	Gebantis nustatyti viziją
Problemų identifikavimas	Kognityviniai gebėjimai ir kūrybiškumas	Įtaka	Patirtis	Vadyba ir vadovavimas
Suinteresuotų šalių analizė	Entuziazmas	Orientacija į individą ir grupę	Ekspertiškumas	Informacijos ir žinių valdymas
Sistemų/ organizacijos analizė	Aukšti standartai	Klausymas, dėmesys, klausimai – atsakymai, mokymasis	Sektoriaus išmanymas	Technologinės žinios
Technologijų analizė	Asmeniniai įsitikinimai ir atkaklumas	Viešasis kalbėjimas, prezentaciniai įgūdžiai, debatai, diskusijos	Organizacijos pažinimas	Igalinimas ir parama
Problemų sprendimas	Disciplina ir pasitikėjimas savimi	Įvairovė ir tarpkultūrinė orientacija	Užduočių supratimas	Mokymas ir mentorystė
Rezultatų analizė ir apžvalga	Rizikos ir neapibrėžtumo tolerancija	Pavyzdys kitiems	Kalba ir žodynas	Konfliktų valdymas ir derybos

Šaltinis: sudaryta autoriaus, pagal Gigliotti, Ralph A. "An Introduction to Competencies and Competency-Based Leadership." *Competencies for Effective Leadership: A Framework for Assessment, Education, and Research* 1 (2019): 19-28; Shum, Cass, Anthony Gatling, and Stowe Shoemaker. "A model of hospitality leadership competency for frontline and director-level managers: Which competencies matter more?." *International Journal of Hospitality Management* 74 (2018): 57-66; Skaržauskienė, Aelita, and Gintarė Paražinskaitė. "Lietuvos įmonių vadovų intelekto kompetencijų raiška." *Socialinių mokslų studijos* 5 (2010): 41-46. Ahmed, R., Philbin, S. P., & Cheema, F.-A. (2020). *Systematic literature review of project manager's leadership competencies. Engineering, Construction and Architectural Management, ahead-of-print(ahead-of-print)*. Alldredge, M. E., & Nilan, K. J. (2000). *3M's leadership competency model: An internally developed solution. Human Resource Management*, 39(2-3), 133–145.

Taigi, geras vadovas lyderis turi gebėti efektyviai planuoti ir organizuoti darbą, analizuoti ir spręsti verslo problemas, būti nuovokus versle, įgyvendinti pokyčius ir skatinti inovacijas, siekti didžiausios kokybės. Taip pat turi elgtis etiškai, emociškai stabiliai, remtis aukšta morale ir vertybėmis ir nediskriminuoti kitokių žmonių, skatinti nuolatinį mokymąsi ir tobulėjimą, bei gebėti komunikuoti. Taip pat labai svarbu yra, kad vadovas gebėtų valdyti konfliktus (Shum et.al. 2018).

Nepaisant to, kad kompetencijos yra bendrinės ir geriausia, kad jas visas kiekvienas vadovas turėtų ir gebėtų panaudoti tinkamai, siekiant organizacijos tikslų, surasti tokį vadovą yra ypatingai sudėtinga užduotis. Todėl organizacijos yra skatinamos įsivertinti kokios kompetencijos ir asmeninės savybės yra pačios svarbiausios, dirbant konkrečioje specifinėje srityje, kurioje tas vadovas dirbs ir su kokia komanda dirbs (Hawi et.al., 2015). Šiam tikslui pasiekti, rekomenduojama nustatyti strategines ir specifines kompetencijas, pasilyginti su konkurentais ir įvertinti ar pageidaujamos kompetencijos atitinka įmonės viziją (žr. 6 pav.).



6 pav. Vadovo kompetencijų identifikavimo procesas

Šaltinis: „PNP Manager“. Identify the leadership competencies most suited to your organisation and its future success. Develop your staff's leadership potential to meet your performance criteria. https://pnpmanager.com/wp-content/uploads/2017/03/PNP_Leader_EN_web.pdf

Apibendrinant galima teigti, kad geras vadovas turi turėti analitines, asmenines, komunikacines, technines ir organizacines kompetencijas, kurios atitiktų organizacijos, kurioje dirbama poreikius ir sietųsi su vizija. Tik tokiu atveju galima tikėtis efektyvių vadovavimo rezultatų. Vis dėlto, dėl sparčiai besikeičiančios verslo aplinkos, rinkos sąlygų ir kitų veiksnių, labai svarbu, kad turimos vadovo žinios ir kompetencijos būtų aktualios šių dienų problemoms ir iššūkiams. Dėl šios priežasties, organizacijoms, siekiančioms rasti gerą vadovą, dažnai kyla iššūkis. Tam, kad būtų identifikuojami tinkamiausi vadovai, organizacijose taikomos įvairios procedūros ir metodai, kurie apžvelgiami sekančiame poskyryje.

1.3. Vadovų identifikavimas ir kompetencijų vertinimas

Sėkmingos korporacijos nelaukia, kol ateis lyderiai. Jie aktyviai ieško lyderio potencialą turinčių žmonių ir perduoda patirtį, skirtą šiam potencialui plėtoti. Iš tiesų, kruopščiai atrenkant ir skatinant, galima rasti puikių vadovų organizacijos viduje. Tačiau organizacijos dažnai susiduria su iššūkiu derinti tvirtą lyderystę ir tvirtą valdymą bei rasti darbuotoją, kuris galėtų rasti pusiausvyrą tarp šių vaidmenų. Žinoma, ne visi gali gerai mokėti vadovauti ir lyderiauti. Kai kurie žmonės gali tapti puikiais vadybininkais, bet ne tvirtais vadovais. Kiti turi didelį vadovavimo potencialą, tačiau dėl įvairių priežasčių jiems sunku tapti stipriais vadovais. Didelę patirtį turinčios įmonės vertina abiejų tipų žmones ir sunkiai dirba, kad jie taptų puikiais vadovais (McEntire, Greene-Shortridge, 2011).

Įmonės, vykdančios programas, skirtas nustatyti ir apmokyti potencialius lyderius, įgyja reikšmingą konkurencinį pranašumą rinkoje. Tokios programos, kuomet siekiama įvertinti didelį potencialą turinčius darbuotojus, sumažina įdarbinimo išlaidas, padidina apyvartą ir gali smarkiai padidinti bendrą įmonės valdymo efektyvumą. Nors sumažėjusios įdarbinimo išlaidos ir mažesnė kaita yra lengvai pamatuojama vadovo identifikacijos proceso organizacijoje nauda, pats svarbiausias vadovo identifikacijos programos rezultatas yra aukštesnė kokybė ir efektyvesnis vadovavimas. Vadovų paieška tarp jau dirbančių darbuotojų, be abejo, yra daug didesnė motyvacija ir noras būti lojaliems

darbuotojams, ilgą laiką buvusiems toje pačioje įmonėje. Ypač jei ta įmonė investavo į jų augimą ir sėkmę investuodama į didelį potencialą turinčių darbuotojų atrankos bei mokymų programas. Dar vienas argumentas dėl ko verta ieškoti vadovo įmonės viduje yra tas, kad įdarbinimas iš išorės, ypač vadovaujančių asmenų, gali užimti daug laiko ir brangiai kainuoti. Vien tiesioginės išlaidos gali būti dešimtys tūkstančių eurų. Naujo vadovo samdymas greičiausiai kainuos 18% daugiau, nei pasirinktas iš įmonėje jau dirbančių darbuotojų. Aukščiausio lygio vadovai dėl jų stokos ir didelės paklausos gali prašyti labai didelių atlyginimų ir kitų papildomų naudų. Užuoat išleidę šiuos išteklius rizikingiems, brangiems darbuotojams, įmonės gali investuoti į didelio potencialo darbuotojų identifikavimo ir mokymo programas. Vidiniai vadovai beveik 50 proc. greičiau pasiekia efektyvius komandinius rezultatus, lyginant su vadovais, atėjusiais iš išorės. Pagrindiniai privalumai, kuriuos suteikia vadovo paieška įmonės viduje yra: darbuotojų motyvacija, įgyta patirtis ir žinios, komandos pasitikėjimas lyderiu, aukštesnio lygio vadovų ir naujojo lyderio tarpusavio ryšys. Šie aspektai ypatingai svarbūs toms organizacijoms, kurių darbe yra ypatingai svarbu žinios apie vidaus politiką ir struktūrą. Dėl šios priežasties teigiama, kad lyderių identifikacijos procesas turi prasidėti kuomet yra darbinami darbuotojai atlikti įvairioms darbinėms funkcijoms, kitaip tariant įmonės vadovo identifikacijos proceso pirminė užduotis yra įdarbinti tinkamus žmones.

Tinkamai vykdoma darbuotojų identifikavimo, atrankos bei mokymų programa yra „ūkis“, nuolat auginantis ir plėtojantis aukščiausius lyderius iš esamų darbuotojų. Geroji praktika iš vidaus įkvepia ir kitus darbuotojus. Tai tvirtas ženklas, kad rezultatų pasiekimas ir geras pasirodymas bus pripažintas ir įvertintas (A. Tredrea, 2018).

Nepaisant vis didėjančios lyderystės svarbos verslo sėkmei, daugumos žmonių kasdieninės darbinės funkcijos, dažniausiai, nesuteikia galimybių atsiskleisti lyderystės potencialui. Vis dėlto, kai kurios įmonės sugeba identifikuoti išskirtinius žmones ir paskirti juos vadovais. Įdarbinti lyderio potencialą turinčius žmones yra tik pirmas žingsnis. Ne mažiau svarbu vystyti jų potencialą ir gebėjimus. Asmenys, kurie veiksmingai vadovauja jau ilgą laiką, dažnai dalijasi daugybe karjeros patirčių su pradedančiais vadovais ar norinčiais jais tapti. Tai svarbiausia paskata karjeros pradžioje. Darbuotojai tokiu atveju turi galimybę iš tikrųjų bandyti vadovauti, rizikuoti ir mokytis iš tiek pergalių, tiek nesėkmių. Toks mokymasis yra būtinas lavinant įvairiausius vadovavimo įgūdžius, susipažįstant su vadovavimo sunkumais ir galimybėmis. Dažnai perduodant savo patirtį, supažįstant su procesais, vykstančiais organizacijoje, leidžiant išbandyti savo jėgas priimant sprendimus ar valdant sudėtingas situacijas, stengiamasi išvelgti darbuotojo potencialą (Jensen, 2018).

Vienos iš pagrindinių priemonių kaip identifikuoti potencialų vadovą yra specialios užduočių grupės užduotys ar ilgas bendrosios vadybos kursas. Įmonės, kurios investuoja į lyderių identifikavimo procesus, akcentuoja iššūkių sukūrimą darbuotojams, kaip priemonę, suteikiančią galimybę išvelgti lyderius. Daugelyje įmonių tokia priemonė pasireiškia decentralizacija, kuomet sukuriama maži

padaliniai ir įkuriama daugiau žemesnio lygio vadovų pozicijų. Tokius sprendimus yra priėmusios tokios įmonės kaip „Johnson & Johnson“, „3M“, „Hewlett-Packard“, „General Electric“ ir daugelis kitų žinomų kompanijų gana sėkmingai taikė šį metodą. Kai kuriais atvejais šios įmonės sukuria papildomų iššūkių, skatindamos augimą per naujus produktus ar paslaugas. Per daugelį metų „3M“ vykdė politiką, kad mažiausiai 25% pajamų turėtų sudaryti produktai, įvedami per paskutinius penkerius metus. Tai skatino išbandyti ir išplėsti lyderio potencialą turinčius jaunos žmones. Tokia praktika beveik savaime gali paruošti žmones mažiems ir vidutiniams lyderio darbams. Tačiau norint paruošti žmones aukštesnio lygio lyderio pozicijoms reikia daugiau aukštesnio lygio vadovų įsitraukimo ir ilgesnio laikotarpio. Šis procesas prasideda nuo pastangų pastebėti žmones, turinčius didelį lyderystės potencialą dar karjeros pradžioje, ir nustatyti, ko reikės jiems atsiskleisti ir tobulinti jų žinioms bei įgūdžiams. Metodai, kuriuos sėkmingai naudoja įmonės šiems tikslams pasiekti, yra stebėtinai paprasti. Stengiamasi, kad jauni darbuotojai ir žemesnio lygio organizacijų darbuotojai būtų matomi vyresniajai vadovybei. Tada vyresnieji vadovai patys sprendžia, kas turi potencialą ir kokie yra tų žmonių vystymosi poreikiai. Vadovai taip pat tarpusavyje aptaria savo įžvalgas ir kartu priima sprendimus. Aiškiai suvokdami, kas turi nemažą lyderystės potencialą ir kokius įgūdžius jiems reikia ugdyti, šių įmonių vadovai numato darbuotojų išbandymo ir ugdymo procesą. Siekdami paskatinti vadovus ieškoti, identifikuoti ir ugdyti naujus vadovus, didelės įmonės yra linkusios apdovanoti aukštesniojo lygio vadovus už jų indėlį ugdant lyderius. Vadovo pastangos ugdyti lyderius dažnai tampa faktoriumi priimant sprendimus dėl paaugstinimo, ypač pačio aukščiausio lygio vadovų. Tokios strategijos padeda sukurti įmonės kultūrą, kurioje žmonės vertina tvirtą lyderystę ir siekia ją sukurti (Kottler, 2001).

Siekiant, kad darbuotojai norėtų tobulėti ir demonstruoti savo gebėjimus bei potencialą tapti lyderiais, organizacija turėtų kasdieninėje veikloje taikyti tokius principus (Müller et al., 2018):

1. Atlikti preliminarų vertinimą: vertinti potencialius darbuotojus ir numatyti jo vadovavimo galimybes, atsižvelgiant į pasireiškiančias darbine situacijas.
2. Skatinti konkurenciją: tarp tų komandos narių, kurie yra motyvuoti ir nori imtis lyderio vaidmenų.
3. Plėtra: tai yra asmeninio tobulėjimo etapas, darbuotojai turi būti paskatinti kilti karjeros laiptais.
4. Nurodymai ir padrąšinimas: esami vadovai turi padrąsinti potencialius darbuotojus atlikti pirmąsias bandomąsias užduotis, vadovaujantis vadovavimo principais. Tai stipriai veikia jų motyvaciją vystytis ir siekti tikslo tapti vadovu.

Taip pat potencialaus vadovo kompetencijų vertinimui gali būti naudojami kompetencijų modeliai. Tokie modeliai naudojami per veiklos peržiūras ir karjeros planavimo sesijas. Tokie kompetencijų modeliai turėtų įtraukti tokias sritis kaip: kūrybinės užduotys, analitinės užduotys, vadovavimo ir sprendimų priėmimo užduotys, sąveikos, prisitaikymo, palaikymo ir bendradarbiavimo, verslumo ir įgyvendinimo bei organizacinės užduotys. Šios sritys pripažįstamos kaip esminės, siekiant identifikuoti

gerą vadovą – lyderį. Tačiau ne ką mažiau svarbu, sukurti tinkamus vertinimo kriterijus ir įtraukti juos į veiklos valdymo sistemą. Taip ne tik nustatomi kriterijai ir standartai, tačiau ir suteikiama perspektyva darbuotojams, siekiantiems tapti lyderiais. Pagal 1 lentelėje pateiktus duomenis matyti, kad vadovai, siekdami identifikuoti lyderį, turi vertinti asmens potencialą ir rezultatus. Potencialo ašyje potencialas matuojamas pagal laiką, per kurį asmuo bus pasirengęs užimti vadovo – lyderio poziciją. Rezultatų ašyje matuojama kaip gerai darbuotojas dabar dirba savo darbą. Devynių sričių matrica gali parodyti darbuotojo našumą dabar ir jo potencialą ateityje. Kuomet darbuotojas pasiekia aukštą potencialo ir veiklos lygį, galima teigti, kad tas asmuo jau yra pasirengęs tapti vadovu. Ši matrica yra geras įrankis planuoti ir sekti darbuotojo karjeros pokyčius (Oracle, 2012).

2 lentelė. Potencialo ir rezultatų vertinimo matrica

Potencialas	Ženklius (paaukštinti per 1 ar daugiau laiptelius per ateinančius 2-5 metus)	Svarstymas	Ugdymas	Paaukštinimas
	Geras (paaukštinti 1 laipteliu per ateinančius 5 metus)	Svarstymas	Ugdymas	Atidėti
	Ribotas (pasiekė savo potencialą)	Svarstymas	Ugdymas	Sustabdyti
		0-50% slenkstis	50-100% tikslas	100-150% viršijantis lūkesčius
Rezultatai				

Šaltinis: Oracle. (2012). *Seven Steps for Effective Leadership Development* <http://www.oracle.com/us/media1/steps-effective-leadership-dev-1657106.pdf>

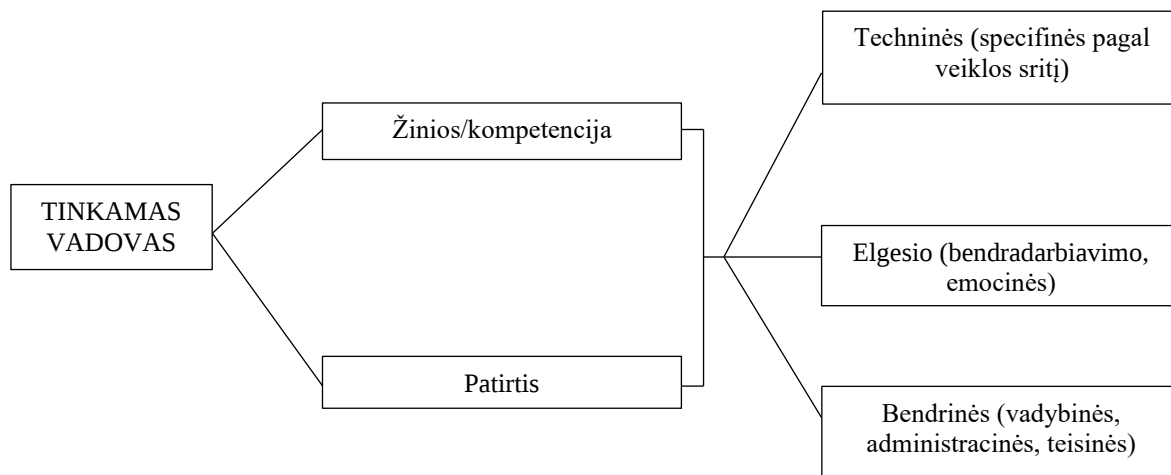
Identifikuoti potencialius darbuotojus nėra lengva užduotis. Paprastai tik 15% darbuotojų, turinčių didelį potencialą yra tinkami vadovauti. Kuo geriau įmonė atpažins efektyviai dirbančius darbuotojus, tuo didesnę vertę jų darbuotojų atrankos ir mokymų programa sukurs. Neužtenka vien ilgų metų darbo įmonėje. Reikia atsižvelgti į darbuotojo, kaip lyderio, potencialą. Nepakanka ir to, kad jų dabartiniai darbo rezultatai yra geri. Darbuotojas turi parodyti susidomėjimą ir potencialą vadovauti. Bendrovė, kurianti programą potencialiems vadovams, turėtų atsižvelgti į tris svarbius elementus (Finkelstein et.al., 2018):

- ✓ Potencialus kandidatas turi siekti būti lyderiu.
- ✓ Jis turi gebėti pasiekti rezultatų.
- ✓ Galiausiai jis turėtų būti lojalūs įmonei net ir sunkiais laikais ir įrodyti, kad yra patikimas.

Bendrovė turi būti šimtu procentų tikra, kad jie turi „tinkamą asmenį“. Įmonės turėtų vykdyti vadovų identifikavimo, atrankos ir mokymo programą, kad nustatytų, apmokytų ir išlaikytų aukščiausius lyderius. Šios programos poveikis turėtų būti jaučiamas visoje organizacijoje taip per kelerius metus bus reikšmingai padidintas įmonės augimo potencialas (Tredrea, 2018).

Dažniausiai, kiekviena organizacija siekia ne tik, kad vadovas turėtų tinkamas asmenines savybes, bei motyvacijos tobulėti. Organizacijoms, labai svarbu, kad vadovas, kuris bus paskirtas eiti atsakingas pareigas jau turėtų tinkamas žinias ir kompetenciją bei patirtį dirbant tokį ar panašų darbą. J. Varajao ir

M. M. Cruz-Cunha (2013) teigimu, darbuotojas yra tinkamas užimti vadovo pareigas tuomet kai jo žinios, kompetencijos ir patirtis yra susijusios su specifiniais techniniais reikalavimais tam tikrai veiklos sričiai, jis turi tinkamas bendrines (vadybines, administracines, teisines) bei elgesio (emocines, bendravimo) kompetencijas (žr. 7 pav.).



7 pav. Vadovo atranka pagal kompetencijas

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Varajão, J., & Cruz-Cunha, M. M. (2013). *Using AHP and the IPMA Competence Baseline in the project managers selection process. International Journal of Production Research*, 51(11), 3342–3354.

Apibendrinant galima teigti, kad ieškoti vadovo – lyderio organizacijos viduje įmonėms apsimoka, pirmiausiai, finansiškai, taip pat ir laiko, patikimumo bei kitomis prasmėmis. Ieškant potencialaus vadovo įmonės viduje tikslinga taikyti potencialą turinčių darbuotojų identifikavimo procedūras, tokias kaip: nuolatinis darbuotojų vertinimas, užduočių skyrimas, skatinimas dalyvauti priimant sprendimus ir kt. Vis dėlto, ypatingai svarbu, kad potencialus darbuotojas būtų motyvuotas, siektų mokytis ir tobulėti, bei turėtų reikiamų žinių ir kompetencijų vadovaujamoms pareigoms atlikti. Atsižvelgiant į tai, toliau analizuojamos pagrindinės vadovui reikalingos kompetencijos, bei jų ugdymo poreikis.

1.4. Vadovavimo kompetencijų ugdymas

1.4.1. Vadovavimo kompetencijų ugdymo poreikis

Šiandien daugelis organizacijų supranta, kad lyderių ugdymo programos yra būtinos norint gilinti jų lyderystės kompetencijas, ypač tarpasmenines ir socialines kompetencijas. Organizacijos keletą dešimtmečių mokymo programas naudojo siekdamos pagerinti savo efektyvumą, pakeisti savo valdymo kultūrą ir (arba) kurti labiau į mokymąsi orientuotas organizacijas. To pasekoje atsirado tokie terminai kaip besimokanti organizacija ir transformacinė lyderystė. Tačiau vis dažniau pastebima, kad ne kiekviena organizacija supranta nuolatinio mokymosi naudą ir reikšmę jų veiklos efektyvumui. O tai yra ypatingai svarbu, siekiant išugdyti kompetencijas, kurių vadovui trūksta arba pagilinti žinias apie jau turimus įgūdžius (Reid, Dold, 2017).

Ar lyderiu gimstama, ar tampama? Yra mokslininkų, kurie teigia, kad asmenys gimsta turėdami įgimtų lyderystės bruožų, tačiau taip pat yra manančių, kad pagrindiniai lyderio bruožai leidžia ugdyti atitinkamus įgūdžius, viziją ir veiksmingai planuoti procesus šiems tikslams įgyvendinti. Pagal McDermott (2011) buvo nustatyta, kad kompetentingas vadovas yra tas, kuris turi reikiamas savybes ir investuoja pakankamai daug laiko, tam, kad išmokytų tas savybes panaudoti maksimaliai efektyviai. Taip pat pripažįstama, kad galima individualiai mokytis ir tobulinti savo žinias bei gebėjimus, tačiau efektyviausias mokymasis vadovauti vyksta priimant iššūkius darbinėje aplinkoje, gaunant patirties atliekant tam tikras užduotis ir konsultuojantis su labiau patyrusiais vadovais (McDermott, 2011). Įgijus aukštesnę kvalifikaciją ir turint daugiau žinių kokioje nors srityje galima tikėtis padidinti darbo efektyvumą. Tai įrodė P. Ziek ir S. Smulowitz (2014), kuomet jų atlikto tyrimo metu nustatyta, kad komandos, kurių vadovai turi aukštesnę kvalifikaciją ir daugiau įgūdžių, dirba daug efektyviau. Pagal J. Battilana et.al. (2010) nuolat besimokantys lyderiai kur kas geriau geba sutelkti komandą siekti bendro tikslo, lengviau įgyvendina pokyčius ir sklandžiau dalinasi informacija tarpusavyje.

Pagal N. Petkevičiūtę (2017) šiais laikais vadovo pozicijas užima vis daugiau jaunų žmonių, kurie neturi patirties ir jų mąstymas yra stipriai paveiktas technologijų, todėl dažnai jie susiduria su bendravimo, santykių užmezgimo ir kitais iššūkiais nuolat kintančioje aplinkoje. Taip pat ir organizacijoms reikia vis sumanesnių žmonių, kurių vadovavimo įgūdžiai apimtų kuo įmanoma daugiau sričių ir jie gebėtų greitai prisitaikyti prie pokyčių. Dėl šių priežasčių, pripažįstama, kad pasiekti aukštą kompetencijos lygį galima tik nuolat besimokant ir nuolat atnaujinant žinias (Petkevičiūtė, 2017). O kuo aukštesnė vadovo – lyderio kompetencija, tuo efektyvesnių įmonės veiklos rezultatų galima tikėtis (Jena, Kumar Sahoo, 2014).

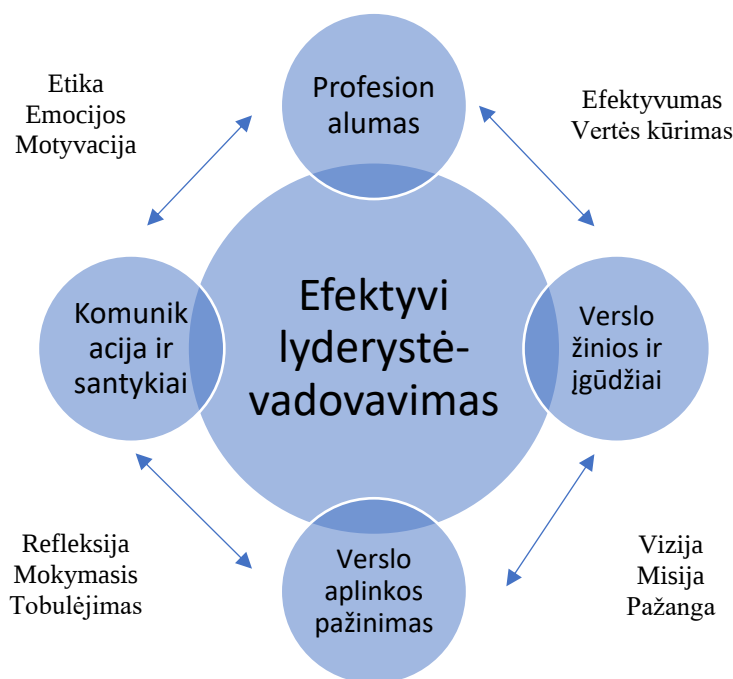
H. Lee et.al. (2013) nustatė, kad vadovo vadovavimo kompetencijos yra ypatingai svarbios kalbant apie projekto sėkmę. Atlikę tyrimą mokslininkai padarė išvadas, kad vadovo emocinio intelekto kompetencijos tiesiogiai veikia darbo rezultatus, vadovo socialinės kompetencijos daro įtaką projekto rezultatams per komandos įsitraukimą į procesus ir darbinės veiklas. Emociškai stabilus projekto vadovo elgesys padeda komandos nariams susikaupti ir susikoncentruoti ties vykdomomis projekto užduotimis, esant užtikrintiems dėl lyderio stabilumo (Lee et.al., 2013).

Kuomet vadovas yra įgijęs ir nuolat tobulina emocinio ir socialinio intelekto kompetencijas, organizacijose sklandžiau įgyvendinami pokyčiai, efektyviau valdomi konfliktai, gerėja organizacinis mikroklimatas, efektyviau dalinamasi informacija, egzistuoja didesnis komandos tarpusavio pasitikėjimas, užtikrinamas visų darbuotojų mokymasis, lankstumas ir tolerancija vieni kitiems. Taigi, kuomet vadovas turi šias kompetencijas, galima tikėtis efektyvesnio organizacijos valdymo, todėl šios kompetencijos privalo būti nuolat tobulinamos (Skaržauskienė, Paražinskaitė, 2010).

Pagal P. Trivellas ir P. Reklitis (2014) atliktą tyrimą, vadovai, turintys aukštą vadovavimo kompetenciją, pasiekia geresnius komandos darbo rezultatus, bei užtikrina didesnę darbuotojų

pasitenkinimą darbu. Pasitenkinimas darbu organizacijos aspektais gali atspindėti darbuotojų darbo sąlygų vertinimą, atlyginimus, papildomas išmokas, pasiekimus, savarankiškumą, pripažinimą, bendravimą, pripažinimą, bendradarbius, profesionalumo laipsnį, vidinį organizacijos klimatą, tarpasmeninius santykius, pagalbą, teigiamą poveikį, darbo saugumą, lankstumą darbo vietoje ir komandinį darbą. Tai yra labai svarbu, kadangi mažiau patenkinti darbuotojai yra labiau linkę keisti darbovietę. Be to, žemas pasitenkinimo darbu lygis dažnai siejamas su „nekvalifikuotais ar netinkamai apmokytais darbuotojais, varginančiomis užduotimis, tokiomis kaip dokumentavimas, užduočių kartojimas, įtampa, vadovo lūkesčių nepatenkinimas, konfliktai, perdegimas ir kt. Tuo tarpu vadovo įgūdžiai ir kompetencijos, tokie kaip žmonių santykių įgūdžiai, ugdymas, didina darbuotojų pasitenkinimą. Vadovo kompetencijos yra tarsi gebėjimas motyvuoti ir daryti įtaką darbuotojams, siekiant aukštų darbo rezultatų (Trivellas, Reklitis, 2014).

M. E. Stelf (2020) teigimu efektyvi lyderystė – vadovavimas gali būti tik tuomet, kai užtikrinamas profesionalumas, komunikacija ir geri santykiai, turimos geros žinios ir įgūdžiai bei gerai pažįstama verslo aplinka (žr. 8 pav.). Autorės teigimu, tai pasiekti galima tik nuolat mokantis, gilinant žinias bei tobulinant įgūdžius.



8 pav. Efektyvios lyderystės – vadovavimo prielaidos

Šaltinis: Stefl, Mary E. "Common competencies for all healthcare managers: the healthcare leadership alliance model." *Journal of healthcare management* 53.6 (2008). Korzynski, Pawel, et al. "Bounded leadership: An empirical study of leadership competencies, constraints, and effectiveness." *European Management Journal* (2020): 1-10

Pagal Maqbool et.al. (2017) vadovo emocinės (gebėjimas save vertinti, valdyti, taip pat bendradarbiauti ir valdyti komandos ryšius), vadovavimo (komunikacija, komandinis darbas, konfliktų valdymas), lyderystės (įtaka, motyvacija, įkvėpimas, dėmesys kiekvienam) lemia projektų veiklos rezultatus, todėl šios kompetencijos, žinios ir įgūdžiai turi būti nuolat atnaujinami ir tobulinami.

Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad siekiant efektyvių organizacijos veiklos rezultatų tikslinga ieškoti specifines ir bendrines kompetencijas turinčio vadovo, kurio elgesys, vertybės ir žinios atitiktų įmonės viziją ir lūkesčius, bei būtų tinkamos įgyvendinti strategiją. Vis dėlto, dirbant globaliose rinkose, kuomet pokyčiai vyksta dideliu tempu, tikslinga nuolat mokytis atnaujinti žinias ir didinti vadovo kompetenciją, kad vadovas gebėtų tinkamai ir laiku sureaguoti ir priimti organizacijai palankius sprendimus. Kalbant apie vadovavimo kompetencijų ugdymą, ši atsakomybė tenka ne tik pačiam vadovui, tačiau ir organizacijai, kurioje dirbama. Dėl šios priežasties, toliau analizuojami vadovavimo kompetencijų ugdymo metodai organizacijose.

1.4.2 Vadovavimo kompetencijų ugdymo metodai

Siekiant, kad vadovavimas organizacijoje būtų maksimaliai efektyvus ir atlieptų esamą situaciją bei organizacijos poreikius, tikslinga užtikrinti nuolatinį darbuotojų ugdymą, mokymą, žinių ir kompetencijų gilinimą. Tam, kad toks procesas būtų sėkmingas, turi būti kuriama tinkama atmosfera organizacijoje, kur kiekvienas darbuotojas būtų vertinamas, visiems būtų suteikiamos lygios galimybės, kad visi dalintųsi savo patirtimi ir skatintų įgytas žinias taikyti praktikoje (Chimbru, 2014).

Vadovavimo kompetencijų modeliai yra visur tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuose. Žmogiškųjų išteklių valdybos specialistai juos taiko kaip priemonę priimti geresnius talentų valdymo sprendimus: pradedant tinkamų darbuotojų identifikavimu ir atranka, baigiant mokymo ir tobulinimo programų kūrimu ir vykdymu, baigiant asmenų apdovanojimu už aukštesnį darbo rezultatą. Jei vadovavimo kompetencijos modeliai yra sukurti ir naudojami tinkamai, jie suteikia neabejotiną naudą. Tai yra aiškumas, nuoseklumas ir ryšys: pritaikydamos kompetencijų ugdymo modelius, organizacijos gali nustatyti aiškius lūkesčius dėl elgesio, galimybių, minčių rinkinių ir vertybių tiems, kurie vadovauja ar siekia vadovauti. Turėdami aiškius numatomo elgesio standartus, darbuotojai gali efektyviau užsiimti saviugda. Teigiama, kad kompetencijos yra kritinis svirtis norint išugdyti lyderio etaloną organizacijoje. Taip yra dėl to, kad kompetencijas galima išmatuoti ir išmokyti bei nukreipti reikiama linkme, kompetencijos taip pat gali pagerinti valdymą ir būti organizacijos išskirtinumu. Tačiau kompetencijų modeliai nėra panacėja, jie turi savo trūkumų. Daugelis lyderystės kompetencijų modelių yra per daug sudėtingi, per daug conceptualūs ir per daug orientuoti į buvusius ar esamus poreikius, o ne į įgūdžius, žinias ir elgesį, kurių ateityje prireiks norint sėkmingai vadovauti. Be to, reikia nuolat atnaujinti ir peržiūrėti kompetencijų modelius, kad atspindėtų kintantį organizacijos vadovų darbo pobūdį (Mau, T. A., 2016). Šiuos teiginius patvirtinti galima ir remiantis Grovo atliktu tyrimu. Jo metu nustatyta, kad net 99 proc. visų įmonių yra įdiegusios kokią nors mokymo sistemą vadovams, o 93 proc. visų vidurinio lygio vadovų juose sudalyvauja. Vis dėlto, didžioji dalis mokymo programų neatliepia poreikių ir nesuteikia pakankamai naudos. Pagrindiniai trys trūkumai, kurie pasitaiko dažniausiai įvairiose organizacijose yra:

✓ 98% NE VISPUSIŠKOS – apima tik keletą svarbių kompetencijų, tačiau didelė dalis tokių kaip konfliktų valdymas, laiko valdymas ar darbuotojų kaitos mažinimas, nėra tobulinamos.

✓ 87% NE LAIKU – didžioji dalis mokymų būna pavėluoti, dažniausiai tik po to, kai dalis netinkamų sprendimų jau buvo priimti, todėl kartais net ir pagilinus kompetenciją, nebėra galimybės taip efektyviai jų pritaikyti kaip buvo galima iki tol, nes komandos ar aukštesnių vadovų pasitikėjimas jau gali būti prarastas.

✓ 72% NE NUOLATINĖS – dažniausiai mokymai vyksta vieną ar kelis kartus ir laikoma, kad vadovas jau yra pasiruošęs valdyti komandą, vis dėlto, valdymas nėra tokia veikla, kaip važiuoti dviračiu, kai išmokstama vieną kartą ir pasirengiama visam gyvenimui. Vadovavimas yra menas, kurį reikia nuolat mokytis ir praktikuoti. Mokymai ir kompetencijų gilinimas turi būti reguliarus procesas, kuris pagilina žinias, ištaiso susiformavusią neteisingą nuomonę, pateikia daugiau būtų kaip spręsti ir reaguoti įvairiose situacijose.

Analizuojant mokymo programas, taip pat labai svarbus ir jų turinys. Kuomet parengiama ir įgyvendinama programa, taip pat labai svarbu įvertinti kaip suteiktos žinios, mokomi įgūdžiai bei praktikos pasitarnauja dirbant bei kaip ilgai įgytos žinios išlieka. Deja, tačiau pastebima, kad praėjus kažkiek laiko po mokymų, dažnai žinios pasimiršta ir jų mokymų dalyviai praktikoje nebenaudoja. Pateikiamos pagrindinės turinio priežastys, dėl kurių gali kilti grėsmė susidurti su tokia problematika (Shirinkina, Strih, 2019):

✓ Mokymų programa pernelyg ištempta (dėl daugybės informacijos, pateikiamos daugumoje vadybos mokymų, sunku prisiminti ir pritaikyti)

✓ Mokymai yra neįtraukiantys ir neįdomūs (kad mokymasis būtų efektyvus, jis turi būti emociškai įtraukiantis ir paveikus),

✓ Nėra numatyti tolimesni veiksmai, kad mokymų metu įgytos žinios būtų sustiprintos

✓ Visko stengiamasi išmokyti per kartą.

Lyderio ugdymas yra individuali patirtis, kuriai įtakos turi keletas kontekstinių veiksnių. Aplinkos nestabilumo, krizės ar didelių pokyčių laikotarpiai kelia didesnę neapibrėžtumą ir nerimą, o tai sustiprina lyderystės poreikį. Reaguodami į šią aplinkos spaudimą, lyderiai kuria naujus lyderystės įgūdžius ir strategijas, kad užtikrintų organizacijos išlikimą. Organizacijos, turinčios griežtai apibrėžtą hierarchiją ir biurokratinį valdymo būdą, rečiau reaguoja į charizmatišką lyderystę, nei tos organizacijos, kurių organizacinė struktūra yra lygesnė. Be to, nustatyta, kad bendri organizacijos tikslai turi įtakos tam tikrų lyderystės metodų plėtrai. Be to, panašu, kad veiklos sektorius, kurioje yra organizacija, daro įtaką tam tikrų lyderystės metodų taikymui. Pavyzdžiui, ne pelno organizacijos labiau linkusios taikyti transformacinę lyderystės požiūrį nei sveikatos priežiūros organizacijos, kurios linkusios taikyti kolektyvinio vadovavimo strategijas. Šie veiksniai taip pat paveikia ir lyderystės ugdymo metodus, kuriuos taiko atskiros organizacijos (McDermott et.al., 2011).

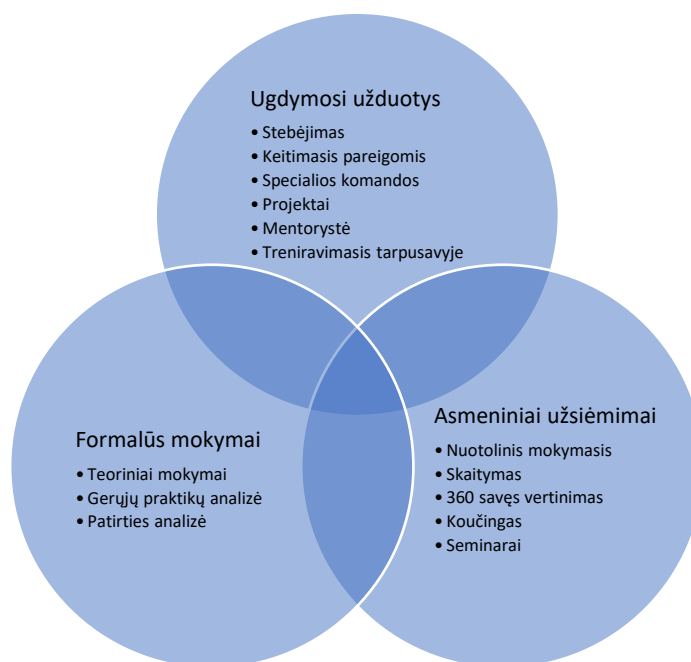
Dėl šių priežasčių, viena iš lyderių identifikacijos paslaugas siūlančių organizacijų „PNP Manager“ (2017) teigia, kad svarbu taikyti 360° darbuotojų bei vadovavimo būdų vertinimo metodus. Taip pat tikslinga analizuoti pagal rinką ir individualią įmonės situaciją kokių kompetencijų trūksta įmonėje dirbantiems vadovams, bei įgyvendinti individualizuotus koučingo bei kitokias mokymo ir ugdymo programas organizacijoje. Tokių programų metu yra galimybė identifikuoti potencialius lyderius, vadovų stipriąsias ir silpnąsias puses bei įvairius aspektus, kuriuos reikia tobulinti.

Mokslinėje literatūroje pateikiama įvairių mokymosi metodų ir programų, tačiau dažniausiai pateikiama viena iš pagrindinių taisyklių yra ta, kad mokymosi programa turi būti sukurta taip, kad suteiktų vadovams galimybę bandyti ir mokytis iš savo klaidų. Taigi veiksmingoje strateginės lyderystės ugdymo programoje turi būti apgalvoti ir numatyti praktiniai užsiėmimai. Sprendimų priėmimo įgūdžiai yra tobulinami įtraukiant praktinius užsiėmimus į strateginės lyderystės ugdymo programą, kuomet besimokančiajam sukeliamas stresas ir iššūkiai. Tai pasiekama sudarant jiems sudėtingas užduotis, griežtus terminus ir nepažįstamas situacijas. Šis stresas išryškina besimokančiojo kūrybiškumą. Tai taip pat padeda išsiugdyti gebėjimą įveikti stresą. Tai padeda ugdyti vadovų psichologinį atsparumą sprendžiant iššūkius ir valdyti stresą. Norint ugdyti strategines lyderystės kompetencijas, taip pat reikia sugebėti apgalvoti iškilusias problemas. Naujų ir dviprasmiškų problemų sprendimai nėra akivaizdūs, o jų paieška reikalauja kritinio mąstymo. Tai reikalauja, kad vadovai apmąstytų problemas ir situacijas, kurios jiems kilo. Tai yra reflektyvus mokymosi procesas. Jis padeda ugdyti gebėjimą racionaliai ir logiškai mąstyti. Reflektyvus mokymasis susijęs su hipotezėmis paremtu mąstymu, kuomet besimokantysis vertina ir kuria problemas, kurią bando išspręsti, priežasties-pasekmės modelį. Be to, reflektyvus mąstymas taip pat apima intelektualizavimo sunkumus. (Gould, Imogen, 2017). Kartais vadovai gali patirti spaudimą ir stresą sprenddami sunkias problemas. Jie gali sukurti emocinį atsaką į šį spaudimą ir stresą. Šie emociniai atsakymai gali užgožti jų sprendimą. Reflektyvus mąstymo tikslas yra suteikti jiems galimybę logiškai ir racionaliai susidoroti su sunkumais. Mokymosi procese turėtų būti apmąstymų momentai, kad besimokantieji galėtų įvertinti savo silpnybes, ieškoti galimybių tobulėti ir išlaikyti savo objektyvumą, kai susiduria su sunkiomis ir stresinėmis situacijomis. Norint, kad reflektyvus mokymasis būtų efektyvesnis, jį turėtų paremti mentoriai, kurie padeda vadovams per savirefleksiją. Mentorystė apibrėžiama kaip vyresnio ir kvalifikuotesnio darbuotojo sąveika su jaunesniojo darbuotoju, kuris paprastai turi mažiau įgūdžių ir patirties (Falcão, et.al., 2017). Tai reiškia, kad mentorius ir jo globotinis dalijasi savo patirtimi. Tai gali padėti praturtinti ugdytinio įgūdžius. Mentoriai taip pat gali suteikti moralinę paramą stresinėse situacijose. Mentoriai gali padėti auklėtiniams apmąstyti savo patirtį ir padėti intelektualizuoti savo sunkumus. Mentorystė tampa reflektyvų mokymąsi skatinančiu mechanizmu. Tai gali padėti vadovams išvengti neigiamo emocinio atsako į sunkumus. Gilėjant besimokančiųjų žinioms ir gerėjant rezultatams, dalyviams pateikiami įgyvendinti projektai. Mokymasis pereina nuo pasiūlymų rengimo prie realaus vykdymo. Šie projektai gali užtrukti keletą

mėnesių. Vėlgi, jiems suteikiamas grįžtamasis ryšys, kad jie galėtų pasimokyti iš savo klaidų ir įgyti įžvalgų iš savo patirties. Tada jiems pateikiami dar didesni projektai. Šį kartą projektai yra ilgesnės trukmės, daug sudėtingesni ir apima darbą su daugeliu suinteresuotųjų šalių ir vykdant visas funkcijas. Tai įtraukia patirties tankumą į mokymosi patirtį. Dalyviai, patirdami šią mokymosi patirtį, turės spręsti vis sudėtingesnes problemas, inicijuoti kažką naujo, dirbti su daugeliu šalių ir pritaikyti įvairius ir naujus įgūdžius. Bus situacijų, kai jiems teks priimti sunkius sprendimus. Tokia turtinga patirtis padės sukurti naujų įžvalgų, išminties ir pakeisti vadovų įpročius (Norzailan et.al., 2016).

Pagal Marquardt (2014) lyderystė turėtų būti ugdoma tobulinant vadovavimo įgūdžius veiksmo metu. Šis ekspertas plačiai nagrinėjo tokio vadovavimo kompetencijų ugdymo naudą. Mažoje asmenų grupėje sprendžiamos problemos, tobulinami įgūdžiai, formuojamos komandos, leidžiama bandyti skirstyti biudžetą. Šis metodas užtikrina, kad būtų sutelktas visas dėmesys į besimokantįjį, kad jis galėtų praktikuotis realiose situacijose, kad gautų grįžtamąjį ryšį ir galėtų įsivertinti pats save (Marquardt, 2004). Mokymosi veiksmo metodo metu suburiamos nedidelės grupės arba komandos (nuo 4 iki 8 dalyvių) trumpiems apie 90 minučių užsiėmimams, suskirstytiems į keturias fazes, kurias kuruoja mentorius. Siekdamas lavinti dalyvių vadovavimo įgūdžius ir prieš pradedant užsiėmimą dėl pateiktos problemos ar klausimo sprendimo, mentorius paprašo kiekvieno komandos nario nurodyti vadovavimo įgūdžius, su kuriais jie nori dirbti užsiėmimo metu. Kiekvieno dalyvio pasirinktas lyderio įgūdis užrašomas ant lentos, kad visi galėtų pamatyti ir priminti, kas prie kurio įgūdžio dirba. Sesijos pabaigoje mentorius paprašo kiekvieno dalyvio apmąstyti, kaip jie išugdė savo pasirinktus įgūdžius. Kiti grupės nariai taip pat pateikia teigiamų komentarų vieni kitiems; kritinių ar neigiamų komentarų sakyti negalima, nes šis metodas reikalauja pozityvumo. Mentorius taip pat pateikia teigiamą komentarą paskutiniame etape. Sesijos metu mentorius įsikiša su klausimais, kai tik mato galimybę komandos nariui padėti išsiugdyti pasirinktus vadovavimo įgūdžius arba pasidalinti atitinkama patirtimi ar specifinėmis žiniomis. Mentorius taip pat paprašo dalyvių apmąstyti ir sugrįžti su atsakymais kaip jie taikė savo vadovavimo įgūdžius organizacijoje, koks jų poveikis darbui ir komandoms bei ką jie sužinojo daugiau apie tam tikrus vadovavimo įgūdžius. Mentorius taip pat veikia kaip lyderio pavyzdys dalyviams demonstruodamas gerus išklauskos ir ugdymo įgūdžius, kurie pripažįstami „puikaus lyderio“ bruožais (Marquardt, 2014).

Taigi, matyti, kad vadovavimo kompetencijas galima ugdyti įvairiai. Nepaisant to, kad efektyviausiais laikomi praktiniai užsiėmimai, mokslinėje literatūroje taip pat pateikiami tokie metodai kaip įvairios užduotys, formalūs mokymai bei asmeniniai užsiėmimai. Teigiama, kad kompleksškai taikant įvairius metodus, galima tikėtis efektyvesnio mokymosi proceso ir didesnio mokymosi dalyvių įsitraukimo (Akdere et.al., 2019). Apibendrinant įvairių autorių pateikiamus ugdymo metodus, sudarytas vadovavimo kompetencijų ugdymo metodų rinkinys (žr. 9 pav.).



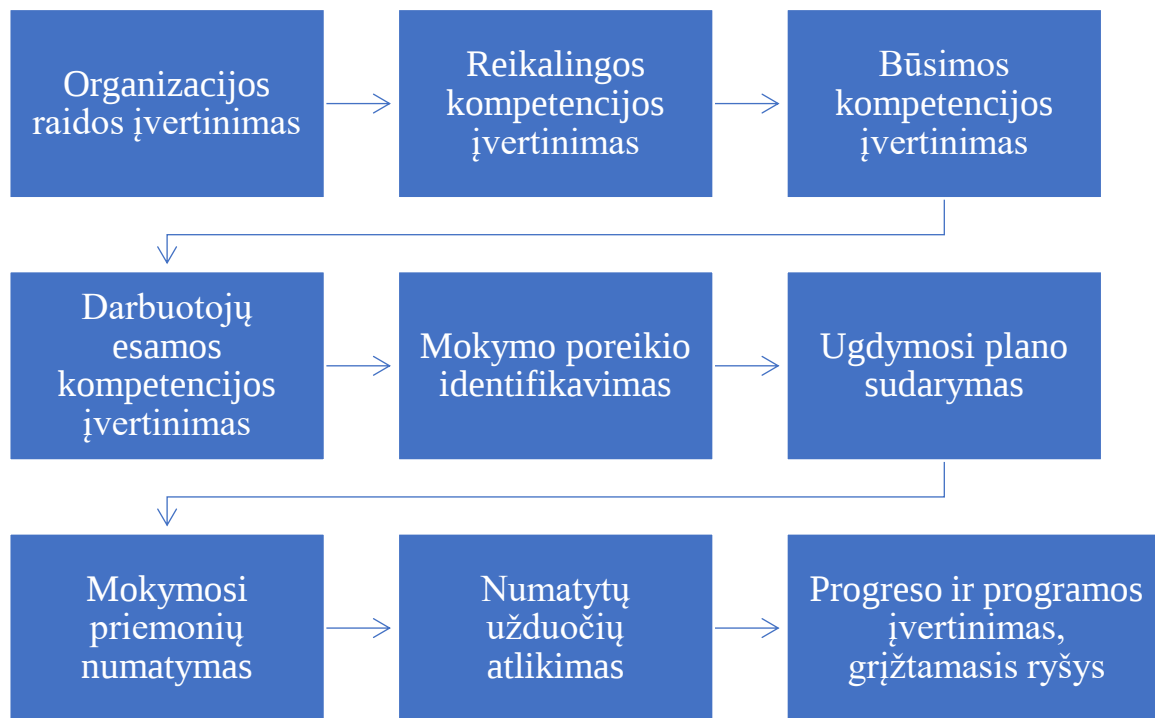
9 pav. Vadovavimo kompetencijų ugdymo metodų rinkinys

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis, Cumberland, D. M., Herd, A., Alagaraja, M., & Kerrick, S. A. (2016). *Assessment and Development of Global Leadership Competencies in the Workplace. Advances in Developing Human Resources*, 18(3), 301–317. Suikki, Raija, Raija Tromstedt, and Harri Haapasalo. "Project management competence development framework in turbulent business environment." *Technovation* 26.5-6 (2006): 723-738. Akdere, Mesut, Louis Hickman, and Michael Kirchner. "Developing leadership competencies for STEM fields: The case of Purdue Polytechnic Leadership Academy." *Advances in Developing Human Resources* 21.1 (2019): 49-71.

Mokslinės literatūros duomenimis, vien tik tinkamo kompetencijų ugdymo metodo pasirinkti nepakanka. Tam, kad būtų pasiekti kompetencijų ugdymo tikslai, tikslinga sukurti kompetencijų ugdymo programą ir iš anksto numatyti ugdymo procesą bei veiklas. Pagal Mendenhall et.al. (2017) kuriant vadovų kompetencijos ugdymo programą organizacija turi įvertinti vidinius įmonės veiksnus (kokio vadovo organizacijai reikia), taip pat išorinius (su kokiais iššūkiais vadovas turės susitvarkyti, kokia rinkos pokyčių tikimybė ir kt.), įvertinus šiuos veiksnus ir pagal tai sukūrus mokymo programą, turinį, pritaikius metodus, privalu stebėti vadovų progresą, atlikti nuolatinius vertinimus, stebėti naujų mokymų poreikį, vertinti programos aktualumą ir nuolat ją tobulinti pagal poreikį. Pagal R. Adamonienę ir L. Ruibytę (2010) kompetencijų ugdymo procesas organizacijoje bus efektyvus tik tuomet, kai bus įvertinta esama ir trokštama įmonės situacija, atlikta organizacijos darbo analizė, numatytos reikiamos kompetencijos atitinkamoms darbo funkcijoms atlikti, įvertintos dabartinės kompetencijos ir atotrūkis tarp jų bei pageidaujamų kompetencijų. Tik tuomet tikslinga sudaryti ugdymosi planą, numatyti metodus ir veiklas, kaip jį įgyvendinti. Labai svarbu užbaigus mokymo programą įvertinti darbuotojo pasiekimus ir programos aktualumą, o vėliau ir vadovo progresą. Remiantis K. Ramanausku (2014) tam, kad darbuotojų kvalifikacijos kėlimo programa būtų efektyvi privalu užtikrinti nuoseklumą, taikyti aktyvius mokymosi metodus, programa turi būti kryptinga, turi būti skiriama pakankamai dėmesio ir laiko

įsigilinimui į įvairias situacijas, programos vykdytojai turi būti kompetentingi. Taip pat turi būti numatyta tinkama ugdymo programos trukmė, kad ji nebūtų nei per ilga nei per trumpa.

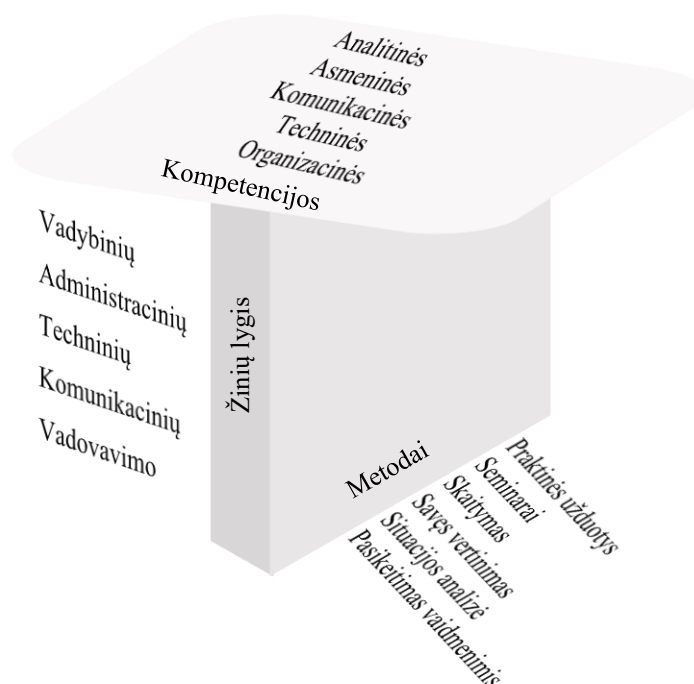
Išanalizavus mokslinę literatūrą sudarytas pavyzdinis vadovavimo kompetencijų ugdymo procesas (žr. 10 pav.), kurį tikslinga taikyti kiekvienoje organizacijoje, kuri siekia užtikrinti efektyvų, nenutrūkstamą, savalaikį ir nuoseklų kompetencijų ugdymo procesą.



10 pav. Vadovavimo kompetencijų ugdymo procesas

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis, Adamonienė, Rūta, and Laima Ruibytė. "Vadovų kompetencijų ugdymo sistemos formavimo kryptys." *Vadybos mokslas ir studijos-kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai* 5 (2010): 6-14. Leonienė, Birutė. "Vadovavimas darbuotojams sparčiai besikeičiančioje aplinkoje." *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 48 (2008): 71-85. Ramanauskas, Karolis. "Organizacijos vadovo emocinio intelekto ugdymo galimybės." *Regional formation and development studies* 10.2 (2014): 177-188. Suikki, Raija, Raija Tromstedt, and Harri Haapasalo. "Project management competence development framework in turbulent business environment." *Technovation* 26.5-6 (2006): 723-738. Akdere, Mesut, Louis Hickman, and Michael Kirchner. "Developing leadership competencies for STEM fields: The case of Purdue Polytechnic Leadership Academy." *Advances in Developing Human Resources* 21.1 (2019): 49-71.

Apibendrinant vadovavimo kompetencijų ugdymą organizacijose, galima teigti, kad įmonės, kurios siekia užtikrinti efektyvų vadovavimą savo organizacijoje, kuris atlieptų organizacijos strateginę viziją ir tikslus, turėtų investuoti laiko ir pinigų, ugdant vadovų kompetencijas. Siekiant, kad kompetencijų ugdymo veiklos būtų naudingos ir reikšmingai pagerintų vadovavimo efektyvumą, tikslinga analizuoti kokias kompetencijas ir žinias turi esami vadovai, kokių jiems trūksta, kad patenkintų organizacijos lūkesčius ir poreikius, bei kokie metodai būtų tinkamiausi ir efektyviausi ugdant reikiamas kompetencijas. Atsižvelgiant į tai, sudarytas teorinis vadovavimo kompetencijų ugdymo modelis (žr. 11 pav.)



11 pav. Vadovavimo kompetencijų ugdymo modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis, Akdere, Mesut, Louis Hickman, and Michael Kirchner. "Developing leadership competencies for STEM fields: The case of Purdue Polytechnic Leadership Academy." *Advances in Developing Human Resources* 21.1 (2019): 49-71. Cumberland, D. M., Herd, A., Alagaraja, M., & Kerrick, S. A. (2016). *Assessment and Development of Global Leadership Competencies in the Workplace. Advances in Developing Human Resources*, 18(3), 301–317. Mendenhall, M. E., Weber, T. J., Arna Arnardottir, A., & Oddou, G. R. (2017). *Developing Global Leadership Competencies: A Process Model. Advances in Global Leadership*, 117–146. Yams, Nina Bozic. "The impact of contemporary dance methods on innovative competence development." *Journal of Business Research* 85 (2018): 494-503. Suyunovna, Mustafayeva Sarvinov. "Interactive teaching methods in the process of foreign language communicative competence development." *Наука и образование сегодня* 6-2 (53) (2020).

Apibendrinant mokslinę literatūrą apie vadovų identifikavimą ir kompetencijų ugdymą galima teigti, kad vadovas yra vienas iš pagrindinių veiksnių kalbant apie organizacijos sėkmę. Vadovavimas iš esmės priklauso nuo asmens, kuris yra paskirtas vadovauti komandai, asmeninių savybių, įgūdžių ir kompetencijų. Asmuo, turintis tokias savybes kaip aukštą emocinio intelekto lygį, yra įžvalgūs, geba bendrauti ir bendradarbiauti, geba įkvėpti kitus, yra profesionalūs, tikslūs ir turi kitas, geram vadovui būdingas asmenines savybes, gali tapti puikiu vadovu. Vis dėlto, ypatingai svarbu, kad potencialus darbuotojas būtų motyvuotas, siektų mokytis ir tobulėti, bei turėtų reikiamų žinių ir kompetencijų vadovaujamoms pareigoms atlikti. Siekiant efektyvių organizacijos veiklos rezultatų tikslinga ieškoti specifinės ir bendrines kompetencijas turinčio vadovo, kurio elgesys, vertybės ir žinios atitiktų įmonės viziją ir lūkesčius, bei būtų tinkamos įgyvendinti strategiją. Taip pat, pažymėtina, kad įmonės, kurios siekia užtikrinti efektyvų vadovavimą savo organizacijoje, kuris atlieptų organizacijos strateginę viziją ir tikslus, turėtų investuoti laiko ir pinigų, ugdant vadovų kompetencijas.

2. VADOVŲ IDENTIFIKAVIMO, KOMPETENCIJŲ VERTINIMO IR UGDYMO TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo poreikio pagrindimas, tikslas ir uždaviniai

Remiantis Gražulio (2012) atliktu tyrimu, darbuotojų kaita, socializacija ir kiti su personalu ir jo valdymu susiję klausimai, vis dar yra aktualios problemos Lietuvoje. Autoriaus teigimu, darbuotojų kaita dažniausiai yra lemiama neįgyvendintų ir neišsipildžiusių lūkesčių. O tai atsitinka todėl, kad vadovai nepakankamai skiria dėmesio darbuotojams arba skeptiškai žiūri į jų poreikius, nesudarant jiems galimybių tobulėti ir galiausiai netinkamai vadovaujant. Tokį vadovą darbuotojai dažnai yra linkę apibūdinti kaip „blogą“. Remiantis Simonavičienės (2015) tyrimu „blogas“ vadovas yra tuomet, kai jis nėra tinkamas organizacijai ar komandai, yra neprofesionalus ir turi netinkamas asmenines ypatybes.

Netinkamas vadovas organizacijoje gali sukelti daugybę problemų. Pagal Madanchian ir kt. (2017) problemos gali būti tokios:

- Žemas darbuotojų pasitenkinimas darbu
- Neefektyvus darbas
- Didelė klaidų tikimybė
- Netinkamai priimami sprendimai
- Nevykdomi organizacijos tikslai

L. Gartzia ir J. Baniandres (2019) tyrė kaip vadovo lytis gali paveikti mikroklimatą komandoje. Tyrimo metu nustatyta, kad vadovaujant moteriai, didėja darbuotojų lojalumas, pasitenkinimas darbu. Tuo tarpu darbas efektyviau vyksta vadovaujant vyrui. Taip pat, pirmajame darbo skyriuje apibendrinta, kad vadovas turi būti motyvuotas, siektų mokytis ir tobulėti, bei turėtų reikiamų žinių kompetencijų vadovaujamoms pareigoms atlikti. Todėl organizacijoms tenka svarbi ir sudėtinga užduotis, siekiant efektyvių organizacijos veiklos rezultatų, surasti specifines ir bendrines kompetencijas turintį vadovą, kurio elgesys, vadovavimo stilius, vertybės ir žinios atitiktų įmonės viziją ir lūkesčius, būtų priimtinas komandai bei būtų tinkamos įgyvendinti veiklos strategiją.

Remiantis šiais duomenimis matyti, kad vadovų identifikavimo, kompetencijų vertinimo ir ugdymo problematika išlieka aktuali ir ypatingai svarbi Lietuvoje, siekiant sumažinti darbuotojų kaitą, didinti jų darbo efektyvumą bei įgyvendinti įmonės veiklos strategiją. Taigi, tikslinga atlikti tyrimą, kurio metu būtų atsakoma į tokius probleminius klausimus kaip: *kaip atpažinti gerą vadovą? Ar vadovo asmeninės savybės yra tinkamos, ar jis turi pakankamai aukštą emocinį intelektą ir ar gebės užsitarnauti darbuotojų pasitikėjimą? Ar tikrai vadovo turimos kompetencijos yra pakankamos ir kokios jos turėtų būti iš tikrųjų? Kaip pamatuoti, ar asmuo jau pasiruošęs tapti vadovu? Kaip užtikrinti, kad vadovo tobulėjimas ir kompetencijų ugdymas būtų nuolatinis procesas? Ar pasirinkti vadovų identifikavimo,*

kompetencijų vertinimo ir ugdymo metodai yra tinkami organizacijai ir ar jie bus naudingi, kokias kompetencijas turinčio vadovo reikia konkrečiai organizacijai?

Tyrimo tikslas – nustatyti praktinio vadovų identifikavimo, kompetencijų vertinimo ir ugdymo modelio dedamąsias dalis.

Šiems klausimas atsakyti išsikeliami šie uždaviniai:

1) Įvertinti vadovų kompetencijų vertinimo ir ugdymo poreikį, taikomas priemones, organizacijose vykdomus procesus ir taikomus metodus.

2) Identifikuoti taikomų vadovų identifikavimo, kompetencijų vertinimo ir ugdymo priemonių, procesų ir metodų skirtumus organizacijose.

3) Pateikti vadovų identifikavimo, kompetencijų vertinimo ir ugdymo modelį.

2.2. Tyrimo metodai, dalyviai ir imtis

Siekiant atsakyti į išsikeltus uždavinius, vykdomas kiekybinis tyrimas:

1) Kiekybinis tyrimas – apklausa.

Tam, kad būtų galima identifikuoti vadovų kompetencijų vertinimo ir ugdymo Lietuvos įmonėse poreikį, nustatyti taikomas priemones ir metodus, bei vykstančius procesus identifikuojant vadovus, vertinant jų kompetencijas ir jas ugdant, apklausiami žmoniškųjų išteklių valdymo specialistai, atsakingi už personalo atrankas ir ugdymą, bei įmonių vadovai.

Respondentų atranka:

Siekiant, kad tyrimas atspindėtų realią situaciją, bus apklausiami asmenys, kurie su šiomis procedūromis yra susidūrę iš skirtingų perspektyvų. Žmoniškųjų išteklių valdymo specialistai – kaip asmenys, kurie formuoja vadovų identifikavimo, kompetencijų vertinimo bei ugdymo procesus, parenka ir pritaiko metodus. Įmonių vadovai – lyderiai – kaip asmenys, kurie buvo pagrindiniai organizacijoje vykstančių vadovo identifikavimo, kompetencijų vertinimo ir ugdymo procesų dalyviai.

Tyrimo imtis:

Siekiant įvertinti kokia vadovų identifikavimo, kompetencijų vertinimo ir ugdymo padėtis Lietuvoje, bei kas yra svarbiausia, su kokiais iššūkiais susiduriama ir pan. Lietuvos įmonėse, tikslinga apklausti Lietuvoje veikiančių įmonių žmoniškųjų išteklių valdymo specialistus, atsakingus už personalo atrankas ir ugdymą ir šių įmonių vadovus – lyderius, nepriklausomai nuo jų lygio (tyrime kviečiami dalyvauti tiek aukščiausio, tiek ir žemiausio lygio vadovai). Tyrimo imčiai apskaičiuoti naudojama V. Paniotto formulė (Prakapas, Butvilas, 2011):

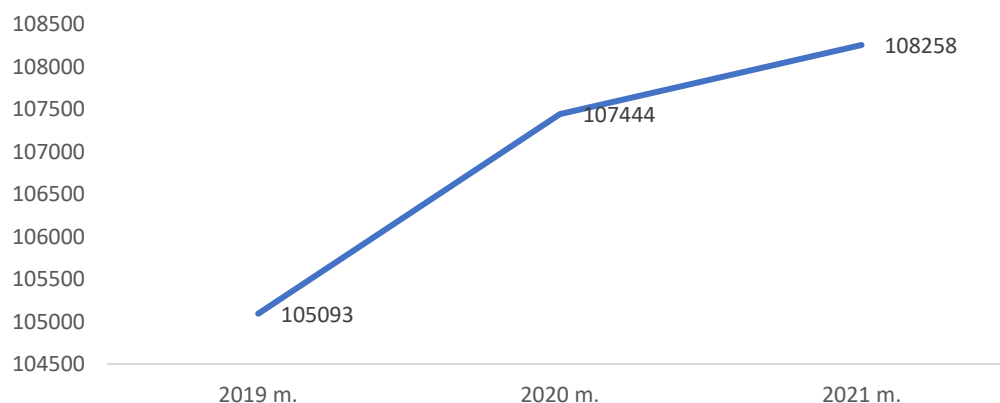
$$n = \frac{1}{(\Delta^2 + \frac{1}{N})}; \quad (1)$$

Čia: n – imties dydis;

Δ – paklaidos dydis (leistinas 5 proc.);

N – generalinės visumos dydis.

Generalinės visumos dydis – Lietuvoje veikiančių ūkio subjektų skaičius metų pradžioje. Remiantis Lietuvos Statistikos departamento duomenimis, 2021 m. pradžioje Lietuvoje veikė 108258 ūkio subjektai - tai generalinės visumos dydis.



12 pav. Lietuvoje veikiančių ūkio subjektų skaičius metų pradžioje

Šaltinis: Lietuvos Statistikos departamentas.

Anketinės apklausos tyrimo imtis yra:

$$n=1/(0,05^2+1/108258)=1/0,00250924=398,52 = \underline{399}$$

Bendroji tyrimo imtis – 400 respondentų. Taigi, bus siekiama apklausti bent 200 žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų bei 200 įmonių/skyrių/grupių vadovų.

Anketa patalpinta į www.apklausa.lt tinklalapį, platinama elektroniniu paštu ir socialiniuose tinkluose.

Laikotarpis: Respondentų apklausa vykdyta 2021 m. vasario ir kovo mėnesiais.

Tyrimo duomenų apdorojimas. Naudojamosi MC „Excel“ ir „SPSS“ programomis. Taikoma procentinė duomenų išraiška, p („chi“ kvadrato) kriterijus, kuris parodo patikimumą tarp kintamųjų grupių ir jų atsakymų (teigiama, kad išvados yra reikšmingos, kai $p < 0,05$, nereikšmingos kai $p > 0,05$) (Kardelis, 2010).

Siekiant gauti nuoširdžius, realią situaciją atspindinčius atsakymus ir tyrimo rezultatus, anketinė apklausa– anoniminė

2.3. Tyrimo instrumentarijus ir klausimynų apibūdinimas

Remiantis pasirinktais tyrimo metodais, sudarytas tyrimo instrumentarijus (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Tyrimo instrumentarijus

Kriterijai	Indikatoriai	Metodai
Teorinis vadovų identifikavimo, kompetencijų vertinimo ir ugdymo reikšmės pagrindimas.	1) Vadovavimo, lyderystės, jų stilių, savybių ir kompetencijų ugdymo sampratų ir ypatybių apibrėžimas.	Mokslinės literatūros analizė

	2) Vadovų identifikavimo ir kompetencijų vertinimo procesų organizacijose apibūdinimas. 3) Vadovų kompetencijų ugdymo metodų analizė.	
Vadovų identifikavimo, kompetencijų vertinimo ir ugdymo metodų, taikomų Lietuvos įmonėse praktinis ištyrimas.	Lietuvos įmonėse taikomų vadovų kompetencijų vertinimo ir ugdymas, taikomų priemonių, vykdomų procesų ir taikomų metodų identifikacija.	Mokslinės literatūros analizė Anketinė apklausa
Vadovų identifikavimo, kompetencijų vertinimo ir ugdymo metodų, taikomų Lietuvos įmonėse problemų, tobulintinių aspektų identifikavimas.	Vadovų identifikavimo, kompetencijų vertinimo ir ugdymo poreikio, priemonių, procesų ir metodų, taikomų Lietuvoje veikiančiose įmonėse tinkamumo vertinimas.	Mokslinės literatūros analizė Anketinė apklausa
Vadovų identifikavimo, kompetencijų vertinimo ir ugdymo metodų, taikomų Lietuvos įmonėse, tobulinimo ir praktinio pritaikomumo galimybės.	Vadovų identifikavimo, kompetencijų vertinimo ir ugdymo modelio konstravimas.	Anketinė apklausa

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Anketinių apklausų klausimų grupės ir jų tikslai pateikiami 4 lentelėje. Pilnos tyrimo anketos pateiktos 1 ir 2 prieduose.

4 lentelė. Anketinės apklausos klausimai ir tikslai

Klausimų grupė	Klausimų tikslas
Klausimai apie vadovų atrankos, vertinimo ir identifikavimo procesus	Išsiaiškinti kaip vyksta vadovų atranka ir identifikacija, ar vadovo pozicijai užimti kandidatų yra ieškoma organizacijos viduje ar išorėje, ar darbuotojai yra skatinami tobulėti ir kilti karjeros laiptais organizacijoje, kurioje dirba.
Klausimai apie vadovo kompetencijas, asmenines savybes ir darbo principus	Nustatyti svarbiausias kompetencijas, asmenines savybes ir darbo principus, kurie yra taikomi ir reikalaujami organizacijose iš vadovo – lyderio.
Klausimai apie vadovų kompetencijų ugdymo procesus	Išsiaiškinti respondentų nuomonę, apie organizacijoje, kurioje dirba, vykstančių vadovų kompetencijų ugdymą, procesų trūkumus.
Demografiniai klausimai	Nustatyti tyrime dalyvavusių respondentų darbo stažą, pareigas, lytį, amžių ir išsilavinimą bei kaip, priklausomai nuo šių aspektų, skiriasi respondentų požiūris.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Atlikus apklausas, šių tyrimų duomenys sugretinami ir identifikuojami pagrindiniai vadovų identifikavimo, kompetencijų vertinimo ir ugdymo procesų tobulintinos sritys ir esminiai elementai, kurių pagrindu kuriamas praktinis modelis.

2.4. Tyrimo etika

Atliekant kombinuotą tyrimą, tiek anketinės apklausos, tiek ir ekspertinio interviu metu buvo laikytasi šių etikos principų (Žydzžiūnaitė, 2011):

- **Geranoriškumo principas** – siekiant užtikrinti geranoriškumo principo įgyvendinimą, klausimai buvo pateikti pagarbiu stiliumi, užtikrinant respondentų privatumą. Respondentams prieš tyrimo pradžią buvo nurodyta, kad dalyvavimas tyrime yra savanoriškas ir jie gali apsispręsti dalyvauti apklausoje ar ne. Suteikiama teisė bet kuriuo metu nutraukti savo dalyvavimą tyrime. Tyrimo dalyviai buvo informuojami kur ir kaip bus naudojami tyrimo rezultatai, bei patvirtinamas jų dalyvavimo

anonimiškumas. Atvirumui ir norui dalyvauti užtikrinti, klausimyno pradžioje įvardintas tyrimo dalyvių dalyvavimo reikšmingumas bei tyrimo aktualumas ir naudingumas.

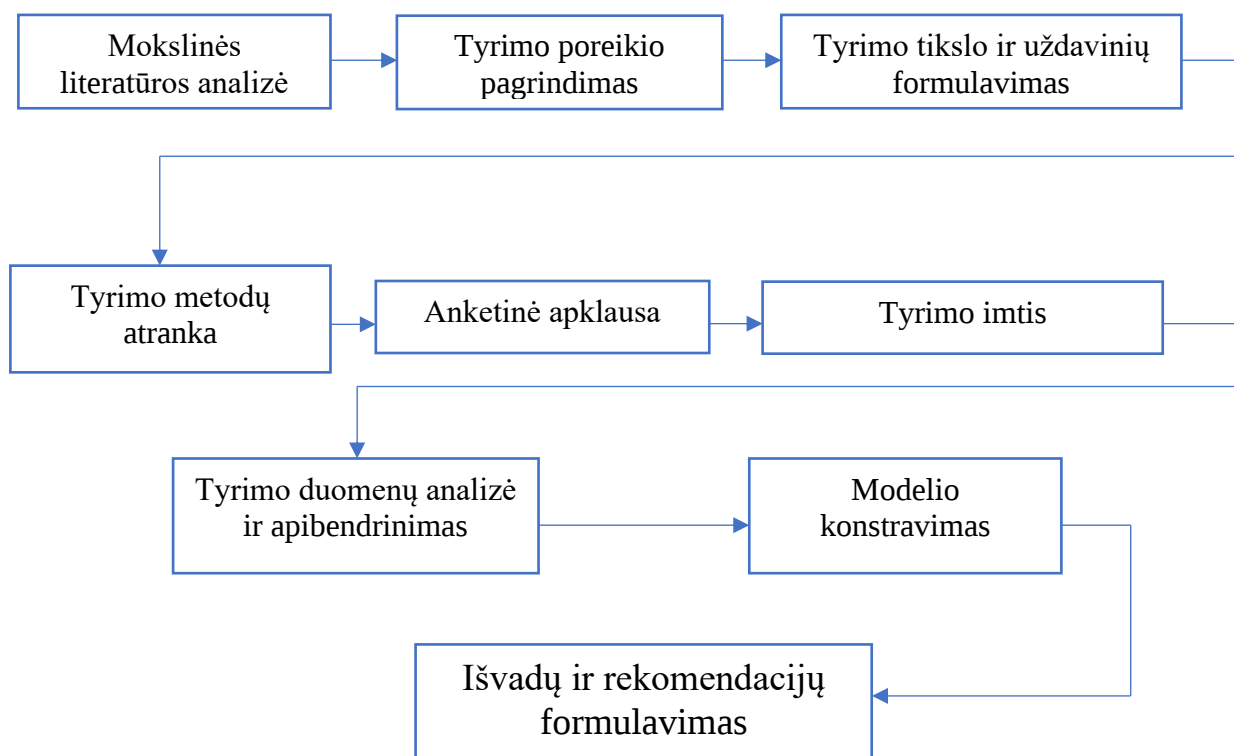
- **Pagarbos asmens orumui principas** – tyrimo tikslas atskleistas respondentams prieš pradėdant, neutrali klausimų formuluotė, nenaudojamos dviprasmiškos frazės.

- **Teisingumo principas** – tyrimo dalyviams užtikrinta, kad klausimyne nebus pateikiama jokios asmeninės informacijos, kuri leistų atpažinti konkretų asmenį ar organizaciją, kuriai jis atstovauja ar kurioje dirba.

- **Teisė gauti tikslią informaciją principas** – prieš atliekant tyrimą, tyrimo autorius informavo tyrimo dalyvius, kad nebus klausiama jokios slaptos, individualios, asmeninės informacijos, duomenys negalės disponuoti jokie kiti asmenys, su duomenimis dirbs tik baigiamojo darbo autorius, tyrimo duomenys bus pateikiami tik baigiamajame darbe.

2.5. Empirinio tyrimo modelis

Siekiant užtikrinti sklandžią tyrimo eigą bei įgyvendinti visus išsikeltus tyrimo uždavinius, suformuotas empirinio tyrimo modelis (žr. 13 pav.).



13 pav. Tyrimo modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus.

Sekančiame darbo skyriuje pateikiami tyrimo rezultatai ir jų apibendrinimas.

3. VADOVŲ IDENTIFIKAVIMO, KOMPETENCIJŲ VERTINIMO IR UGDYMO TYRIMAS

3.1. Tyrime dalyvavusių respondentų charakteristika

Tyrime dalyvavo 204 žmoniškųjų išteklių specialistai. Didžioji dalis tyrime dalyvavusių žmoniškųjų išteklių specialistų turi iki 5 m. (48,0 proc.) ir 6-10 m. (26,0 proc.) darbo stažą. Didžioji dalis tyrime dalyvavusių žmoniškųjų išteklių specialistų – moterys (77,0 proc.), iki 25 m. (33,3 proc.) ir 26-35 m. (24,0 proc.) amžiaus. Didžiosios dalies tyrime dalyvavusių žmoniškųjų išteklių specialistų išsilavinimas – aukštasis universitetinis (60,8 proc.). Didžioji dalis dirba – viešajame sektoriuje (55,4 proc.) (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Tyrime dalyvavusių žmoniškųjų išteklių specialistų charakteristika

Rodiklis		Proc.
Darbo stažas	Iki 5 m.	48,0
	6-10 m.	26,0
	11-20 m.	17,7
	21 m. ir daugiau	8,3
Lytis	Vyras	23,0
	Moteris	77,0
Amžius	Iki 25 m.	33,3
	26-35 m.	24,0
	36-45 m.	21,6
	46-55 m.	16,7
	56 m. ir daugiau	4,4
Išsilavinimas	Vidurinis	2,0
	Profesinis	6,4
	Aukštasis neuniversitetinis	29,4
	Aukštasis universitetinis	60,8
	Kita	1,5
Darbovietė	Privačiame sektoriuje	43,1
	Viešajame sektoriuje	55,4

Tyrime dalyvavo 201 vadovas. Didžiosios dalies tyrime dalyvavusių vadovų darbo stažas 21 m. ir daugiau (36,3 proc.) bei iki 5 m. (26,9 proc.). Didžioji dalis tyrime dalyvavusių vadovų – komandos/ grupės vadovai (57,2 proc.) ir skyriaus/ departamento vadovai (21,9 proc.). Didžioji dalis tyrime dalyvavusių vadovų – vyrai (71,6 proc.), 36-45 m. (41,3 proc.) ir 46-55 m. (26,9 proc.) amžiaus, turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą (71,6 proc.). Didžioji dalis tyrime dalyvavusių vadovų dirba viešajame sektoriuje – 74,1 proc. Tyrime dalyvavusių vadovų charakteristika pateikiama 6 lentelėje.

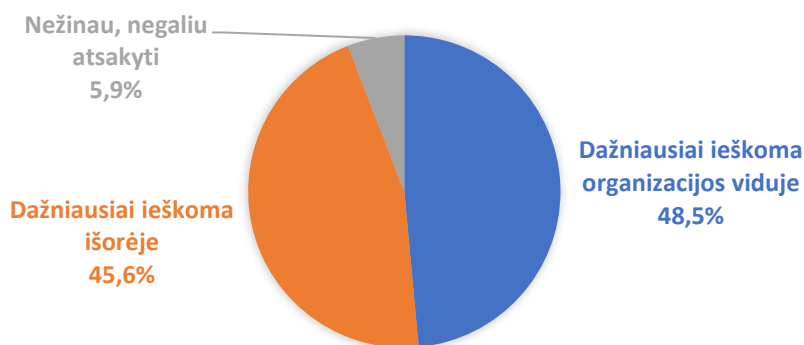
6 lentelė. Tyrime dalyvavusių vadovų charakteristika

	Rodiklis	Proc.
Darbo stažas	Iki 5 m.	26,9
	6-10 m.	15,4
	11-20 m.	21,4
	21 m. ir daugiau.	36,3
Užimamos pareigos	Įmonės vadovas (-ė)	9,0
	Skyriaus/ departamento vadovas (-ė)	21,9
	Komandos/grupės vadovas (-ė)	57,2
	Kita	11,9
Lytis	Vyras	71,6
	Moteris	28,4
Amžius	Iki 25 m.	8,0
	26-35 m.	14,9
	36-45 m.	41,3
	46-55 m.	26,9
	56 m. ir daugiau.	9,0
Išsilavinimas	Profesinis	1,0
	Aukštasis neuniversitetinis	26,9
	Aukštasis universitetinis	71,6
	Kita	0,5
Darbovietė	Privačiame sektoriuje	25,9
	Viešajame sektoriuje	74,1

Tyrimas skiriamas į dvi sritis: vadovų identifikavimas ir vadovų kompetencijų ugdymas. Pagal tai išskiriami 2 poskyriai, kuriuose apibūdinama esama situacija. Taip pat pateikiamas šių procesų vertinimas respondentų aspektu. Visais šiais aspektais tarpusavyje palyginami duomenys gauti apklausus žmoniškųjų išteklių specialistus ir vadovus.

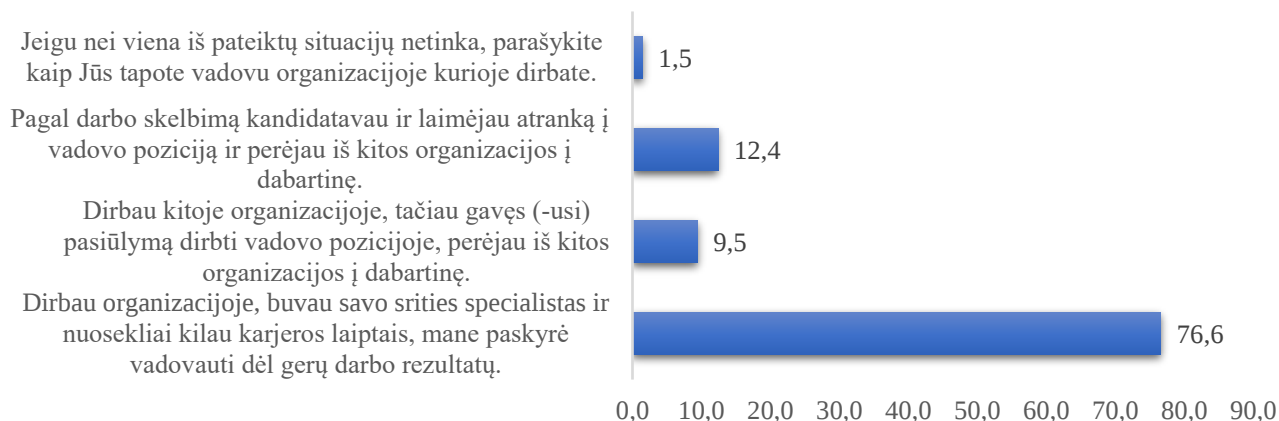
3.2. Vadovų identifikavimo procesų analizė

Tyrimo metu buvo siekiama nustatyti ar organizacijos stengiasi išnaudoti savo darbuotojų potencialą ir ieško būsimų vadovų organizacijos viduje ar dažniau renkasi kandidatus iš išorės. Didžioji dalis tyrime dalyvavusių žmoniškųjų išteklių specialistų teigė, kad dažniausiai vadovo ieškoma organizacijos viduje (48,5 proc.), tačiau taip pat didelė dalis tyrime dalyvavusių žmoniškųjų išteklių specialistų teigė, kad ieškoma išorėje (45,6 proc.) (žr. 14 pav.).



14 pav. Žmoniškųjų išteklių specialistų pasiskirstymas pagal tai kur ieškoma padalinių vadovų

Tai, kad tyrime dalyvavusių respondentų organizacijose dažniau renkamasi vadovus iš organizacijoje jau dirbančių darbuotojų patvirtina ir tyrime dalyvavę vadovai. Net 76,6 proc. visų tyrime dalyvavusių vadovų buvo paskirti dirbti šį darbą dėl to, kad nuosekliai kilo karjeros laiptais toje organizacijoje ir ilgainiui dėl gerų darbo rezultatų buvo paskirti vadovauti (žr. 15 pav.).



15 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal tai, kaip įgijo šias pareigas

Atlikus tyrimą nustatyti statistiškai reikšmingi ($p < 0,05$) skirtumai tarp vadovų darbo stažo, pareigų ir amžiaus bei tai, kaip tapo vadovu (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Vadovų pasiskirstymas pagal tai, kaip įgijo šias pareigas, atsižvelgiant į demografines charakteristikas

Respondentų charakteristika		Kaip tapo vadovu				p
		Dirbau organizacijoje, buvau savo srities specialistas ir nuosekliai kilau karjeros laiptais, mane paskyrė vadovauti dėl gerų darbo rezultatų.	Dirbau kitoje organizacijoje, tačiau gavęs (-usi) pasiūlymą dirbti vadovo pozicijoje, perėjau iš kitos organizacijos į dabartinę.	Pagal darbo skelbimą kandidatau ir laimėjau atranką į vadovo poziciją ir perėjau iš kitos organizacijos į dabartinę.	Jeigu nei viena iš pateiktų situacijų netinka, parašykite kaip Jūs tapote vadovu organizacijoje, kurioje dirbate.	
Darbo stažas	Iki 5 m.	35,2%	22,2%	42,6%	0,0%	0,000
	6-10 m.	77,4%	22,6%	0,0%	0,0%	
	11-20 m.	97,7%	0,0%	0,0%	2,3%	
	21 m. ir daugiau.	94,5%	0,0%	2,7%	2,7%	
Pareigos	Įmonės vadovas (-ė)	50,0%	16,7%	33,3%	0,0%	0,001
	Skyriaus/ departamento vadovas (-ė)	59,1%	22,7%	15,9%	2,3%	
	Komandos/grupės vadovas (-ė)	87,8%	3,5%	7,0%	1,7%	
	Kita	75,0%	8,3%	16,7%	0,0%	
Amžius	Iki 25 m.	56,3%	12,5%	31,3%	0,0%	0,050
	26-35 m.	70,0%	10,0%	20,0%	0,0%	
	36-45 m.	74,7%	14,5%	9,6%	1,2%	
	46-55 m.	85,2%	0,0%	11,1%	3,7%	
	56 m. ir daugiau.	88,9%	11,1%	0,0%	0,0%	

Pagal 7 lentelėje pateiktus duomenis matyti, kad didžioji dalis iki 5 m. (42,6 proc.) darbo stažą turinčių vadovų šią poziciją gavo kandidatuodami iš išorės, tuo tarpu 6 m. ir didesnį darbo stažą turintys vadovai dažniausiai buvo paskirti dėl savo gero darbo ir rezultatų. Iš išorės dažniausiai buvo samdomi vadovai vadovauti visai įmonei (33,3 proc.). Taip pat iš išorės daugiau nei kiti samdomi jauni vadovai – iki 25 m. amžiaus (31,3 proc.).

Didžioji dalis tyrime dalyvavusių žmoniškųjų išteklių valdymo specialistų teigė, kad organizacijoje vadovų identifikavimo procesai yra vykdomi tik kartais (26,0 proc.). Vis dėlto respondentų pasiskirstymas yra nevienareikšmis, kadangi 22,5 proc. teigia, kad tokie procesai yra beveik niekada nevykdomi, o 22,1 proc., kad vykdomi (žr. 16 pav.).



16 pav. Žmoniškųjų išteklių valdymo specialistų pasiskirstymas pagal tai ar organizacijoje yra vykdomi vadovų identifikavimo procesai

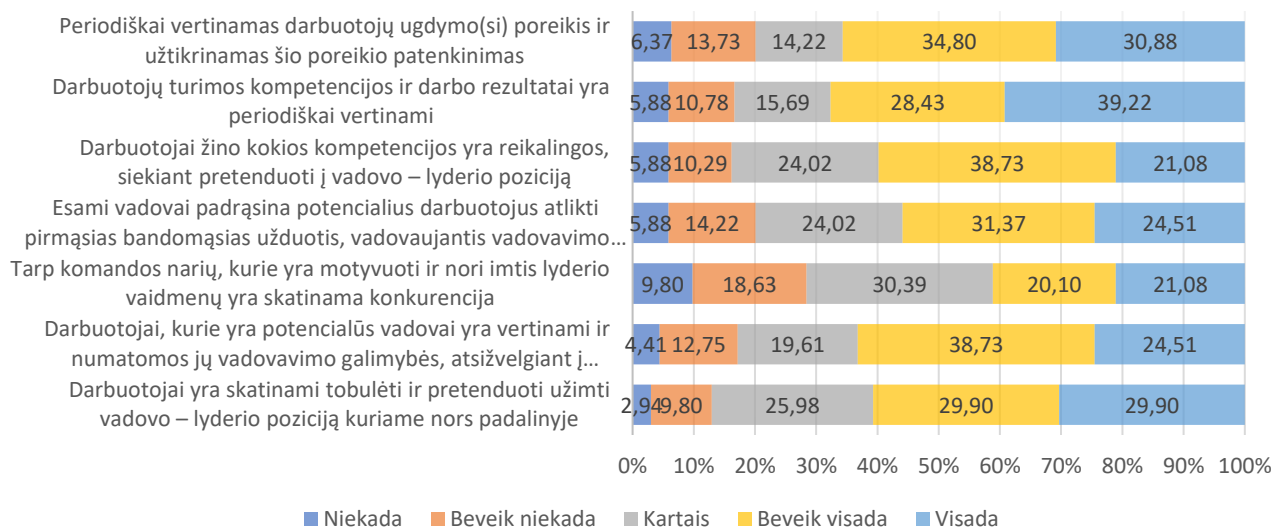
Nustatyti statistiškai reikšmingi ($p < 0,05$) skirtumai tarp tai, kokiame sektoriuje dirba žmoniškųjų išteklių specialistai ir to, kaip dažnai vykdomi vadovų identifikavimo procesai. Išanalizavus duomenis nustatyta, kad viešajame sektoriuje dirbantys žmoniškųjų išteklių valdymo specialistai dažniausiai teigia, kad tokie procesai yra vykdomi, tuo tarpu privačiame sektoriuje dirbantys, kad tokie procesai nors ne visuomet, tačiau vykdomi dažnai (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Žmoniškųjų išteklių valdymo specialistų pasiskirstymas pagal tai ar organizacijoje yra vykdomi vadovų identifikavimo procesai, atsižvelgiant į sektorių, kuriame dirba

Sektorius	Vadovų identifikavimo procesų dažnis organizacijoje tarp jau esamų darbuotojų						p
	Vykdomi	Dažnai vykdomi	Kartais vykdomi	Beveik niekada nevykdomi	Niekada nevykdomi	Nežinau, negaliu atsakyti	
Privatus	3,4%	12,3%	8,8%	10,8%	1,5%	6,4%	0,000
Viešasis	18,6%	9,3%	17,2%	10,3%	0,0%	0,0%	

Atlikus tyrimą nustatyta, kad siekiant identifikuoti vadovus organizacijos viduje, žmoniškųjų išteklių valdymo specialistų teigimu, dažniausiai, yra periodiškai vertinamos darbuotojų turimos kompetencijos ir darbo rezultatai (39,22 proc. atsakymų „visada“), periodiškai vertinamas darbuotojų ugdymosi poreikis ir užtikrinamas šio poreikio patenkinimas (30,88 proc. atsakymų „visada“). Tuo tarpu

rečiausiai yra skatinama konkurencija tarp komandos narių, kurie yra motyvuoti ir nori imtis lyderio vaidmenų (9,8 proc. atsakymų „niekada“) (žr. 17 pav.).



17 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų pasiskirstymas pagal tai, kokios veiklos yra vykdomos organizacijoje, siekiant identifikuoti vadovus

Nustatyti statistiškai reikšmingi ($p < 0,05$) skirtumai tarp žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų išskirtų veiklų, kurios yra vykdomos organizacijose, siekiant identifikuoti vadovus ir to, kuriame sektoriuje dirba (žr. 9 lentelę).

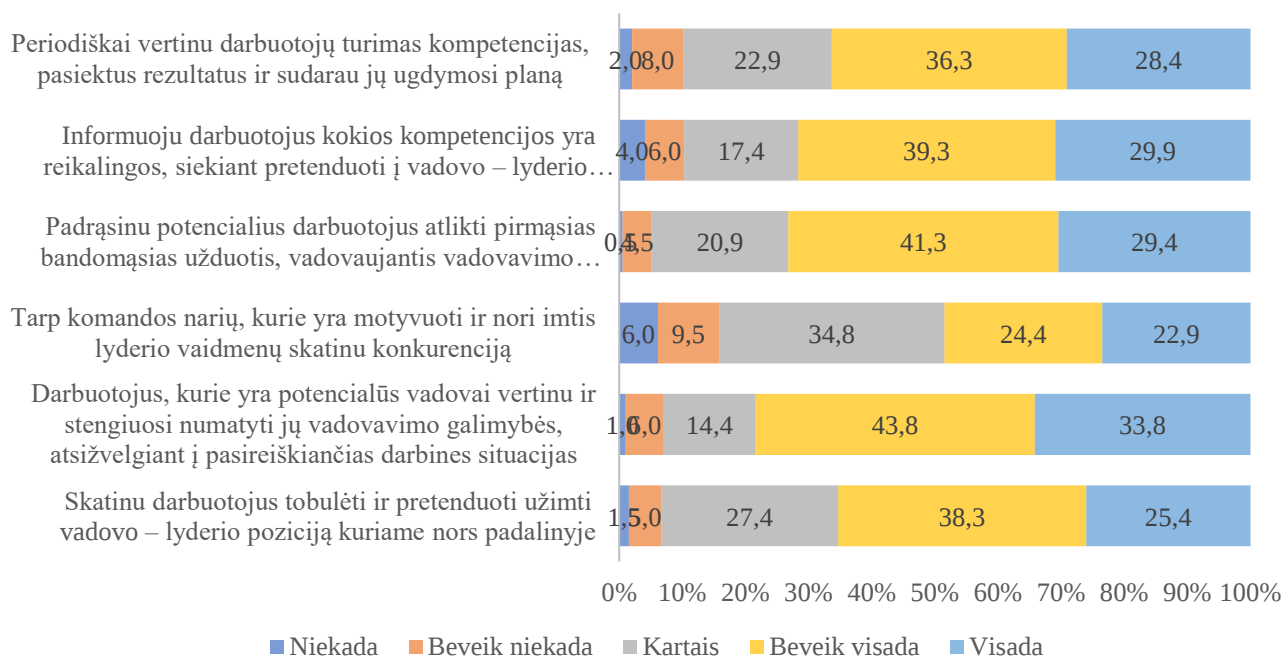
9 lentelė. Žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų pasiskirstymas pagal veiklą, kurios yra vykdomos organizacijoje, siekiant identifikuoti vadovus, dažnį, atsižvelgiant į tai, kokiame sektoriuje dirba

Teiginiai	Sektorius	Veiklų, vykdomų, siekiant identifikuoti vadovą organizacijos viduje, dažnis					p
		Niekada	Beveik niekada	Kartais	Beveik visada	Visada	
Tarp komandos narių, kurie yra motyvuoti ir nori imtis lyderio vaidmenų yra skatinama konkurencija	Privatus	11.4%	18.2%	23.9%	14.8%	31.8%	0,002
	Viešasis	8.8%	19.5%	36.3%	22.1%	13.3%	
Esami vadovai padrąšina potencialius darbuotojus atlikti pirmąsias bandomąsias užduotis, vadovaujantis vadovavimo principais ir ugdo jų vadovų/ lyderių kompetencijas	Privatus	6,8%	18,2%	21,6%	18,2%	35,2%	0,003
	Viešasis	5,3%	11,5%	26,5%	39,8%	16,8%	
Darbuotojų turimos kompetencijos ir darbo rezultatai yra periodiškai vertinami	Privatus	6,8%	18,2%	18,2%	21,6%	35,2%	0,017
	Viešasis	5,3%	5,3%	14,2%	31,9%	43,4%	
Periodiškai vertinamas darbuotojų ugdymo(si) poreikis ir užtikrinamas šio poreikio patenkinimas	Privatus	11,4%	10,2%	18,2%	25,0%	35,2%	0,015
	Viešasis	2,7%	16,8%	11,5%	40,7%	28,3%	

Pagal 9 lentelėje pateiktus duomenis matyti, kad konkurencija tarp komandos narių dažniau yra skatinama privačiame sektoriuje (31,8 proc. „visada“), nei viešajame (13,3 proc. „visada“). Taip pat

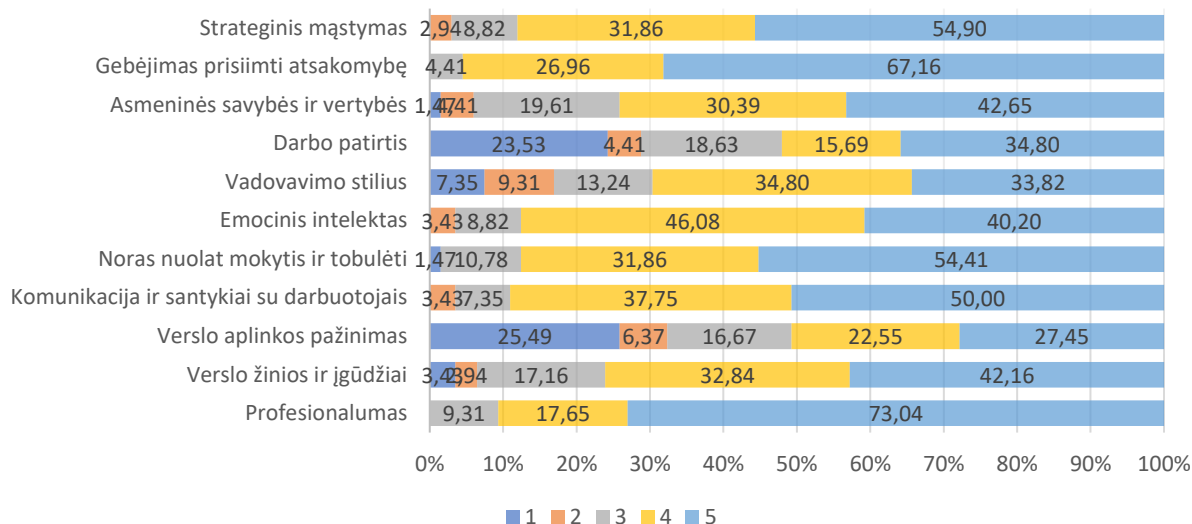
privačiame sektoriuje (35,2 proc. „visada“), esami vadovai dažniau padrąsina potencialius darbuotojus atlikti pirmąsias bandomąsias užduotis, vadovaujantis vadovavimo principais ir ugdo jų vadovų/ lyderių kompetencijas, lyginant su viešuoju sektoriumi (16,8 proc. „visada“). Taip pat privačiame sektoriuje (35,2 proc. „visada“) dažniau periodiškai vertinamas darbuotojų ugdymo(si) poreikis ir užtikrinamas šio poreikio patenkinimas, nei viešajame (28,3 proc.). Tuo tarpu viešajame sektoriuje (43,4 proc. „visada“) dažniau vertinamos darbuotojų turimos kompetencijos ir darbo rezultatai, nei privačiame (35,2 proc.).

Didžioji dalis tyrime dalyvavusių vadovų, siekdami savo komandoje identifikuoti potencialius vadovus, dažniausiai, tokius darbuotojus vertina ir stengiasi numatyti jų vadovavimo galimybes atsižvelgiant į pasireiškiančias darbinės situacijas (33,8 proc. atsakymų „visada“) ir informuoja darbuotojus apie tai, kokios kompetencijos yra reikalingos, siekiant pretenduoti į vadovo – lyderio poziciją (29,9 proc. atsakymų „visada“). Tuo tarpu rečiausiai skatina konkurenciją tarp darbuotojų (6,0 proc. atsakymų „niekada“) (žr. 18 pav.).



18 pav. Tyrime dalyvavusių vadovų pasiskirstymas pagal tai, kokias veiklas vykdo, siekiant identifikuoti vadovą tarp savo komandos narių

Tyrime dalyvavusių žmoniškųjų išteklių valdymo specialistų buvo paprašyta įvertinti, kiek svarbios kandidato į vadovus asmeninės savybės (nuo 1 iki 5). Tyrimo duomenimis, renkant vadovą svarbiausia yra jo profesionalumas (73,04 proc. „5 balai“), gebėjimas priimti atsakomybę (67,16 proc. „5 balai“), strateginis mąstymas (54,9 proc. „5 balai“) ir noras nuolat mokytis ir tobulėti (54,4 proc. „5 balai“). Tuo tarpu mažiausiai svarbios savybės yra verslo aplinkos pažinimas (25,5 proc. „1 balas“) ir darbo patirtis (23,5 proc. „1 balas“) (žr. 19 pav.).



19 pav. Svarbiausios kandidato, užimti vadovo poziciją, savybės, žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų vertinimu

Nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai ($p < 0,05$) tarp žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų lyties ir tai, kokios kandidatų į vadovus asmeninės savybės yra svarbiausios. Tyrimo duomenimis, vyrams svarbiau nei moterims profesionalumas, emocinis intelektas, vadovavimo stilius, darbo patirtis ir asmeninės savybės ir vertybės. Tuo tarpu moterims svarbiau verslo žinios ir įgūdžiai, verslo aplinkos pažinimas (žr. 10 lentelę).

10 lentelė. Svarbiausios kandidato, užimti vadovo poziciją, savybės, žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų vertinimu, atsižvelgiant į žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų lytį

Savybė	Lytis	Kandidato užimti vadovo poziciją svarba					p
		1	2	3	4	5	
Profesionalumas	Vyras			6,4%	6,4%	87,2%	0,036
	Moteris			10,2%	21,0%	68,8%	
Verslo žinios ir įgūdžiai	Vyras	14,9%	0,0%	14,9%	27,7%	42,6%	0,000
	Moteris	0,0%	3,8%	17,8%	34,4%	42,0%	
Verslo aplinkos pažinimas	Vyras	34,0%	0,0%	12,8%	14,9%	38,3%	0,046
	Moteris	22,9%	8,3%	17,8%	24,8%	24,2%	
Emocinis intelektas	Vyras		0,0%	0,0%	40,4%	59,6%	0,006
	Moteris		4,5%	11,5%	47,8%	34,4%	
Vadovavimo stilius	Vyras	6,4%	6,4%	19,1%	19,1%	48,9%	0,041
	Moteris	7,6%	10,2%	11,5%	39,5%	29,3%	
Darbo patirtis	Vyras	25,5%	0,0%	6,4%	14,9%	53,2%	0,009
	Moteris	22,9%	5,7%	22,3%	15,9%	29,3%	
Asmeninės savybės ir vertybės	Vyras	0,0%	0,0%	31,9%	19,1%	48,9%	0,031
	Moteris	1,9%	5,7%	15,9%	33,8%	40,8%	

Taip pat statistiškai reikšmingi skirtumai ($p < 0,05$) nustatyti tarp tai, kokiame sektoriuje dirba žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai ir kokios kandidatų į vadovus asmeninės savybės yra svarbiausios. Tyrimo duomenimis, privačiame sektoriuje darbinant vadovą svarbiausios savybės – profesionalumas ir noras nuolat mokytis ir tobulėti. Tuo tarpu viešajame sektoriuje svarbiausios savybės

yra verslo žinios ir įgūdžiai, verslo aplinkos pažinimas, darbo patirtis, asmeninės savybės ir vertybės, gebėjimas prisiimti atsakomybę, strateginis mąstymas.

11 lentelė. Svarbiausios kandidato, užimti vadovo poziciją, savybės, žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų vertinimu, atsižvelgiant į tai kokiame sektoriuje dirba žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai

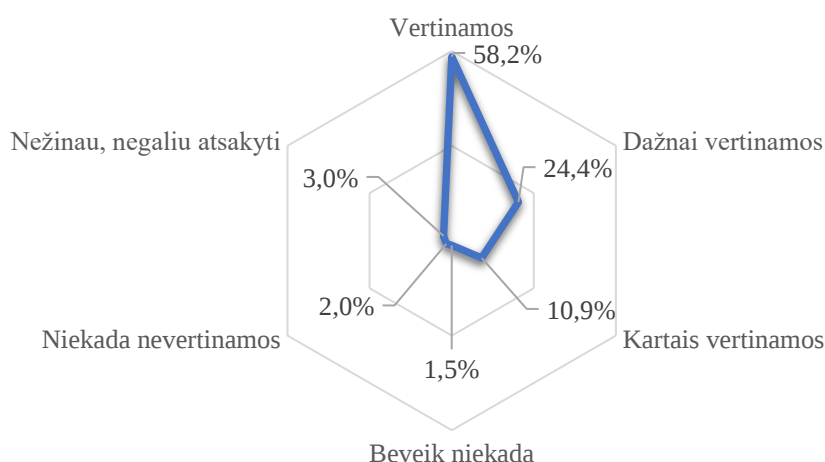
Savybė	Sektorius	Kandidato užimti vadovo poziciją svarba					P
		1	2	3	4	5	
Profesionalumas	Privatus			11,4%	13,6%	75,0%	0,004
	Viešasis			8,0%	18,6%	73,5%	
Verslo žinios ir įgūdžiai	Privatus	8,0%	0,0%	13,6%	36,4%	38,6%	0,003
	Viešasis	0,0%	5,3%	20,4%	28,3%	46,0%	
Verslo aplinkos pažinimas	Privatus	31,8%	3,4%	10,2%	26,1%	25,0%	0,005
	Viešasis	21,2%	8,8%	22,1%	17,7%	30,1%	
Noras nuolat mokytis ir tobulėti	Privatus	0,0%		14,8%	23,9%	58,0%	0,025
	Viešasis	2,7%		8,0%	36,3%	53,1%	
Darbo patirtis	Privatus	23,9%	10,2%	13,6%	13,6%	31,8%	0,000
	Viešasis	21,2%	0,0%	23,0%	17,7%	38,1%	
Asmeninės savybės ir vertybės	Privatus	0,0%	6,8%	28,4%	27,3%	34,1%	0,007
	Viešasis	2,7%	2,7%	13,3%	31,0%	50,4%	
Gebėjimas prisiimti atsakomybę	Privatus			3,4%	38,6%	54,5%	0,000
	Viešasis			5,3%	15,9%	78,8%	
Strateginis mąstymas	Privatus		6,8%	10,2%	42,0%	37,5%	0,000
	Viešasis		0,0%	8,0%	22,1%	69,9%	

Apibendrinant vadovų identifikavimo procesus organizacijose galima teigti, kad tyrime dalyvavę žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai ir vadovai dažniausiai teigė, kad vadovo dažniau ieškoma organizacijos viduje nei išorėje ir vadovu dažniausiai paskiriamas asmuo, kuris nuosekliai kilo karjeros laiptais toje organizacijose ir ilgainiui dėl gerų darbo rezultatų buvo paskirtas vadovauti. Tyrimo metu nustatyta, kad didesnę nei 5 metų darbo patirtį turintys vadovai dažniausiai taip paskiriami vadovauti, tuo tarpu mažesnę patirtį turintys – dažniau samdomi iš išorės. Nepaisant to, tyrimo duomenimis, vadovų identifikavimo procesai organizacijose vykdomi dažniausiai tik kartais, dažniau viešosiose nei privačiose įstaigose. Jeigu, vis dėlto, vykdomi šie procesai, tuomet tai dažniausiai yra darbuotojų turimų kompetencijų ir darbo rezultatų vertinimas – ši praktika labiau paplitusi viešajame sektoriuje. Tuo tarpu privačiame sektoriuje dažniau vertinamas darbuotojų ugdymosi poreikis ir užtikrinamas šio poreikio patenkinimas. Privatus sektorius išsiskiria dar ir tuo, kad kitaip nei viešajame, jame skatinama ir konkurencija tarp komandos narių, skiriamos bandomosios užduotys. Tai, kad tyrime dalyvavusių respondentų organizacijose yra vykdomi vadovų identifikavimo procesai patvirtina ir vadovų teiginiai, kad jie siekia identifikuoti potencialius vadovus tarp savo komandos narių. Tyrimo duomenimis, renkantis vadovą, svarbiausios potencialaus vadovo savybės yra profesionalumas, gebėjimas prisiimti atsakomybę, strateginis mąstymas ir noras nuolat mokytis ir tobulėti. Tyrimo duomenimis, privačiame sektoriuje darbinant vadovą svarbiausios savybės – profesionalumas ir noras nuolat mokytis ir tobulėti.

Tuo tarpu viešajame sektoriuje svarbiausios savybės yra verslo žinios ir įgūdžiai, verslo aplinkos pažinimas, darbo patirtis, asmeninės savybės ir vertybės, gebėjimas prisiimti atsakomybę, strateginis mąstymas.

3.3. Vadovų kompetencijų ugdymo procesų analizė

Analizuojant vadovų kompetencijų ugdymo procesus organizacijose, pirmiausiai, tikslinga apžvelgti ar vadovų vadovavimo kompetencijos yra vertinamos. Didžiosios dalies tyrime dalyvavusių vadovų teigimu, jų kompetencijos yra vertinamos nuolat (58,2 proc.) arba dažnai (24,4 proc.) (žr. 20 pav.).



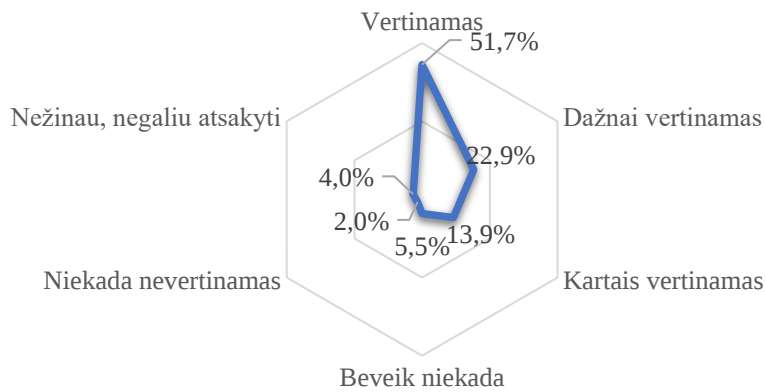
20 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal tai, ar yra vertinamos jų vadovavimo kompetencijos

Nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai ($p < 0,05$) tarp vadovų kompetencijų vertinimo ir tai, kokiame sektoriuje dirba. Viešajame sektoriuje dirbančių vadovų kompetencijos yra vertinamos dažniau nei privačiame (žr. 12 lentelę).

12 lentelė. Vadovų pasiskirstymas pagal jų vadovavimo kompetencijų vertinimo dažnį, atsižvelgiant į tai, kokiame sektoriuje dirba

Sektorius	Vadovo kompetencijų vertinimo dažnis						p
	Vertinamos	Dažnai vertinamos	Kartais vertinamos	Beveik niekada	Niekada nevertinamos	Nežinau, negaliu atsakyti	
Privatus	51,9%	21,2%	19,2%	1,9%	5,8%	0,0%	0,030
Viešasis	60,4%	25,5%	8,1%	1,3%	0,7%	4,0%	

Tyrime dalyvavę vadovai dažniausiai teigė, kad jų kompetencijų ugdymo poreikis yra vertinamas nuolat (51,7 proc.) arba dažnai (22,9 proc.) (žr. 21 pav.).



21 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal tai, ar yra vertinamas jų kompetencijų ugdymo poreikis

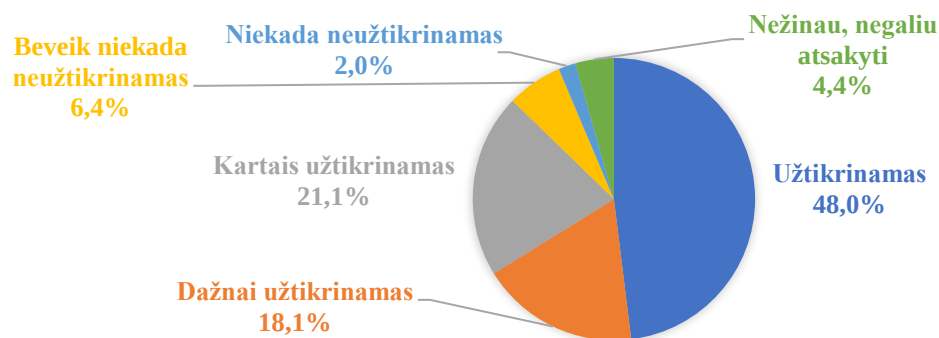
Taip pat nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai ($p < 0,05$) tarp vadovų kompetencijų ugdymo poreikio vertinimo ir demografinių charakteristikų (žr. 13 lentelę).

13 lentelė. Vadovų pasiskirstymas pagal tai, kaip dažnai yra vertinamas jų kompetencijų ugdymo poreikis, atsižvelgiant į demografines charakteristikas

Respondentų charakteristika		Vadovo kompetencijų ugdymo poreikio vertinimo dažnis						p
		Vertinamas	Dažnai vertinamas	Kartais vertinamas	Beveik niekada	Niekada nevertinamas	Nežinau, negaliu atsakyti	
Darbo stažas	Iki 5 m.	42,6%	24,1%	13,0%	1,9%	7,4%	11,1%	0,003
	6-10 m.	51,6%	22,6%	12,9%	12,9%	0,0%	0,0%	
	11-20 m.	44,2%	30,2%	11,6%	9,3%	0,0%	4,7%	
	21 m. ir daugiau.	63,0%	17,8%	16,4%	2,7%	0,0%	0,0%	
Užimamos pareigos	Įmonės vadovas (-e)	5,6%	55,6%	22,2%	11,1%	5,6%	0,0%	0,000
	Skyriaus/ departamento vadovas (-ė)	50,0%	22,7%	13,6%	6,8%	6,8%	0,0%	
	Komandos/grupės vadovas (-ė)	54,8%	20,9%	12,2%	5,2%	0,0%	7,0%	
	Kita	75,0%	8,3%	16,7%	0,0%	0,0%	0,0%	

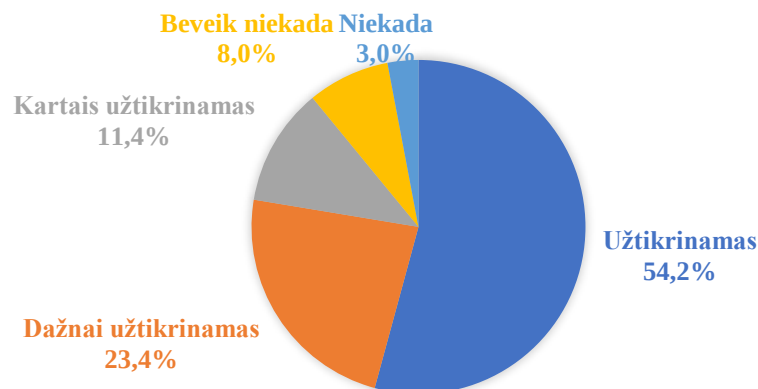
Pagal 13 lentelėje pateiktus duomenis matyti, kad dažniausiai niekada nevertinamos kompetencijos yra vadovų, kurių darbo stažas yra iki 5 m. (7,4 proc.), tuo tarpu dažniausiai vertinamos 21 m. ir didesnę darbo stažą (63 proc.) turinčių vadovų. Vertinant pagal užimamas pareigas matyti, kad dažniau nei kitų, niekada nevertinamos kompetencijos yra skyriaus/ departamento vadovų (6,8 proc.) ir įmonių vadovų (5,6 proc.), tuo tarpu kitų (75,0 proc.) ir komandos/grupių (54,8 proc.) vadovų kompetencijos yra vertinamos dažniausiai.

Siekiant išanalizuoti vadovavimo kompetencijų ugdymo procesus organizacijose, žmoniškųjų išteklių specialistams užduotas klausimas apie tai, ar organizacijose, kuriose jie dirba yra užtikrinamas nuolatinis vadovavimo kompetencijų ugdymas. Didžioji dalis tyrime dalyvavusių žmoniškųjų išteklių valdymo specialistų teigė, kad vadovavimo kompetencijų ugdymas yra užtikrinamas (48,0 proc.) (žr. 22 pav.).



22 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų pasiskirstymas pagal tai, ar organizacijoje užtikrinamas vadovavimo kompetencijų ugdymas

Didžiosios dalies tyrime dalyvavusių vadovų teigimu, nuolatinis jų, kaip vadovų, vadovavimo kompetencijų ugdymas yra visuomet (54,2 proc.) arba dažnai (23,4 proc.) užtikrinamas (žr. 23 pav.).



23 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal tai, ar yra užtikrinamas nuolatinis jų, kaip vadovų, vadovavimo kompetencijų ugdymas

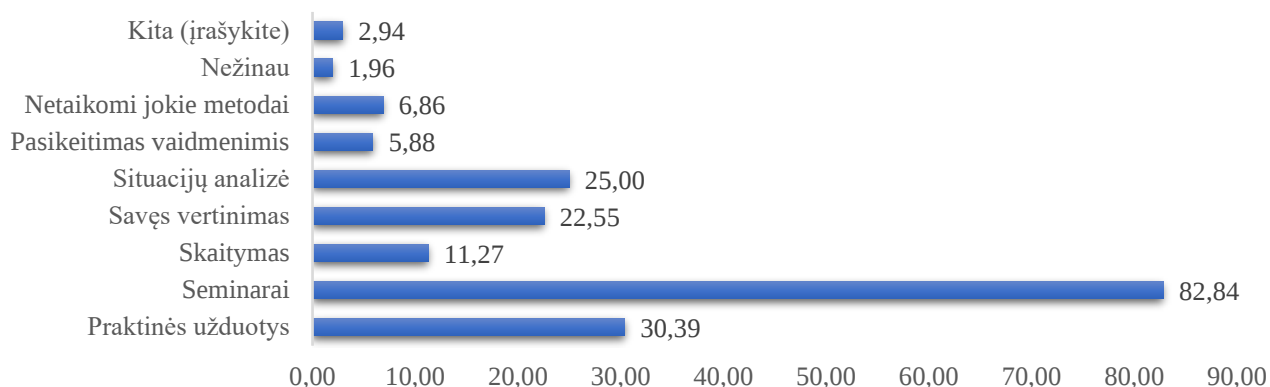
Nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai ($p < 0,05$) tarp vadovų kompetencijų ugdymo užtikrinimo dažnio ir sektoriaus, kuriame dirba. Viešajame sektoriuje vadovavimo kompetencijų ugdymas yra dažniau užtikrinamas nei privačiame sektoriuje (žr. 14 lentelę).

14 lentelė. Vadovų pasiskirstymas pagal nuolatinio vadovavimo kompetencijų ugdymo dažnį, atsižvelgiant į sektorių

Sektorius	Nuolatinio vadovavimo kompetencijų ugdymo užtikrinimo dažnis					p
	Užtikrinamas	Dažnai užtikrinamas	Kartais užtikrinamas	Beveik niekada	Niekada	
Privatus	38,5%	25,0%	17,3%	9,6%	9,6%	0,003
Viešasis	59,7%	22,8%	9,4%	7,4%	0,7%	

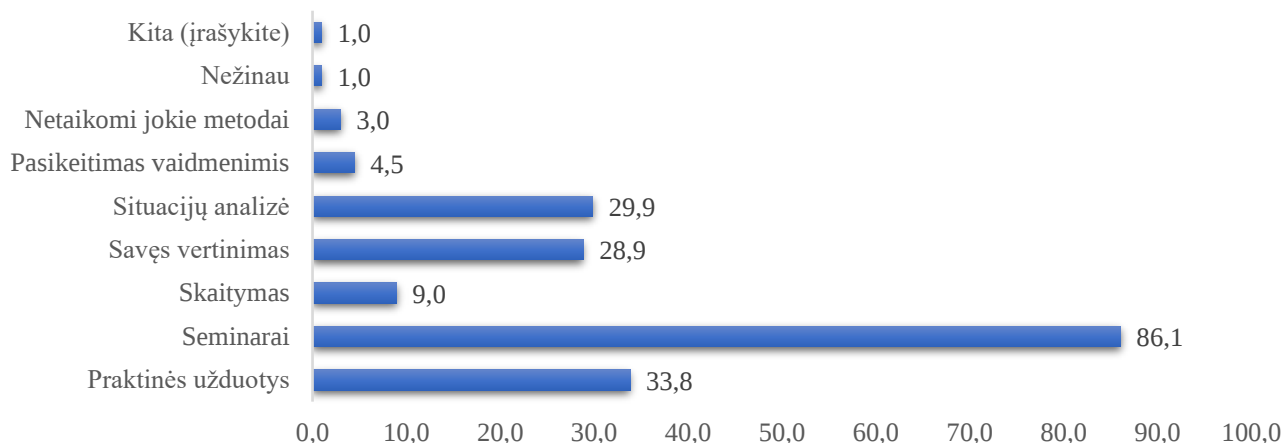
Didžiosios dalies žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų teigimu, organizacijoje, kurioje jie dirba, dažniausiai ugdant vadovavimo kompetencijas yra rengiami seminarai (82,8 proc.), pateikiamos praktinės užduotys (30,4 proc.), situacijų analizė (25 proc.) ir savęs vertinimas (22,6 proc.). Tyrime

dalyvavę žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai taip pat prie „kita“ nurodė, kad organizacijose yra taikomi atestacijos ir mentorystės metodai (žr. 24 pav.). Nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp taikomų metodų ir to, kokiame sektoriuje dirba žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai ($p < 0,05$). Viešajame sektoriuje (90,3 proc.) dažniau nei privačiame (72,7 proc.) yra rengiami seminarai ($p = 0,003$), tuo tarpu privačiame sektoriuje (15,9 proc.) dažniau nei viešajame (0 proc.) netaikomi jokie metodai ($p = 0,000$), o „kiti“ metodai taikomi tik privačiame sektoriuje ($p = 0,017$).



24 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų pasiskirstymas pagal tai, kokie vadovavimo kompetencijų ugdymo metodai taikomi organizacijoje

Tyrimė dalyvavusių vadovų teigimu, ugdant jų vadovavimo kompetencijas, taip pat dažniausiai vykdomi seminarai (86,1 proc.), praktinės užduotys (33,8 proc.), situacijų analizė (29,9 proc.) ir savęs vertinimas (28,9 proc.). Taip pat, tyrime dalyvavę vadovai nurodė, kad papildomai taikomi mentorystės ir praktinio mokymosi iš kolegų metodai (žr. 25 pav.).



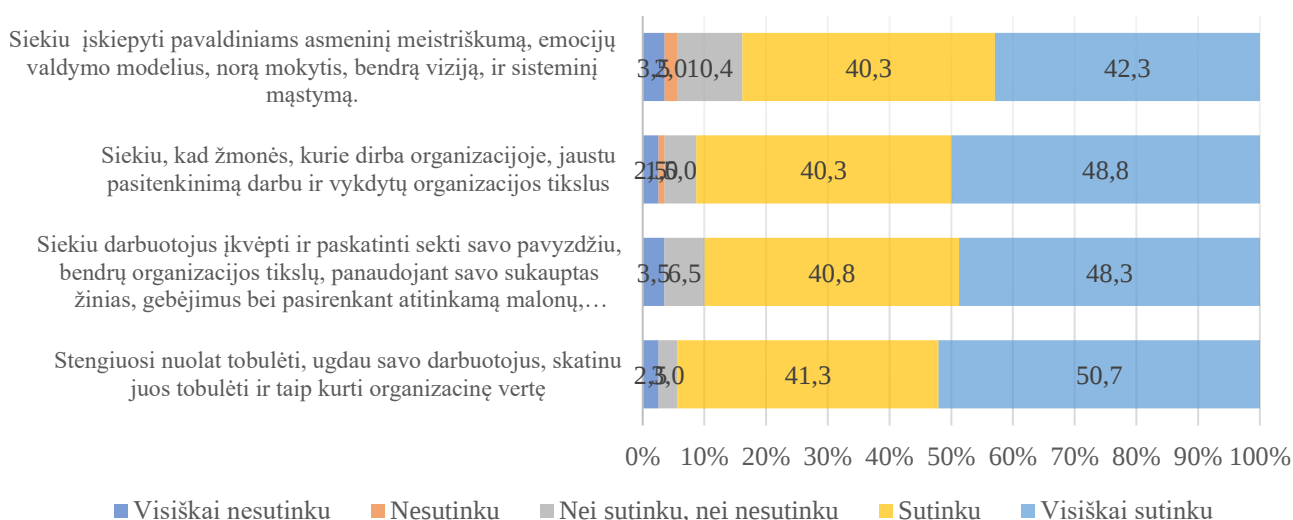
25 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal tai, kokie vadovavimo kompetencijų ugdymo metodai taikomi organizacijoje

Nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp vadovų išskirtų ugdymo metodų ir sektoriaus kuriame dirba ($p < 0,05$). Seminarai dažniau yra rengiami viešajame sektoriuje (89,3 proc.), nei privačiame (76,9 proc.). Tačiau savęs vertinimas, situacijų analizė ir skaitymas – privačiame (žr. 15 lentelę).

15 lentelė. Vadovų pasiskirstymas pagal vadovavimo kompetencijų ugdymo metodus, atsižvelgiant į sektorių

Metodai	Sektorius		p
	Privatus	Viešasis	
Seminarai	76,9%	89,3%	0,027
Savęs vertinimas	40,4%	24,8%	0,033
Situacijų analizė	44,2%	24,8%	0,008
Skaitymas	17,3%	6,0%	0,014

Kadangi tyrime dalyvavę vadovai taip pat yra tie asmenys, kurie ugdo būsimuosius vadovus ir ieško talentų tarp esamų komandos narių, kurie potencialiai gali tapti vadovais, tyrime dalyvavusiems vadovams buvo pateiktas klausimas apie tai, kaip jie patys save vertina kaip vadovus, ugdant darbuotojų kompetencijas (žr. 26 pav.).



26 pav. Tyrime dalyvavusių vadovų savęs vertinimas

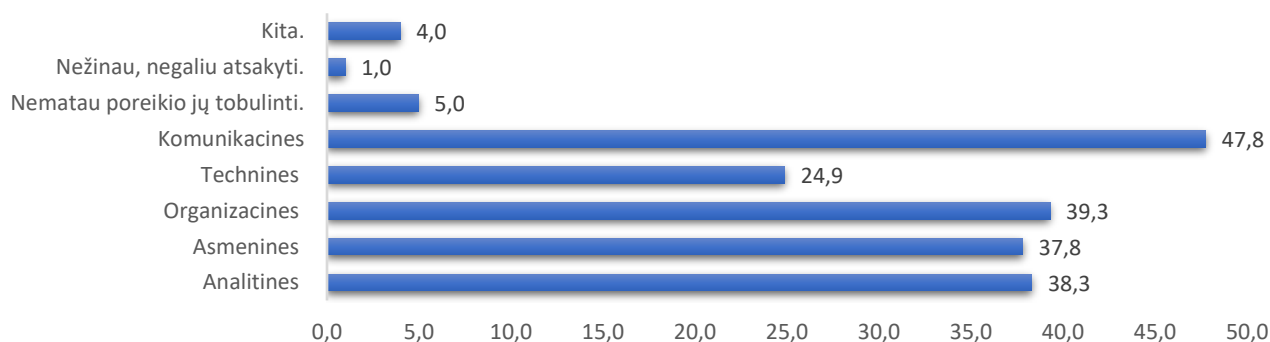
Pagal 26 paveiksle pateiktus duomenis matyti, kad didžioji dalis tyrime dalyvavusių respondentų stengiasi nuolat tobulėti, ugdyti savo darbuotojus, skatinti juos tobulėti ir taip kurti organizacinę vertę (50,7 proc. „visiškai sutinku“), siekia darbuotojus įkvėpti ir paskatinti sekti jo pavyzdžiu, bendrą organizacijos tikslų, panaudojant savo sukauptas žinias, gebėjimus bei pasirenkant atitinkamą malonų, pagarbų ir lygiavertiškumą simbolizuojantį elgesį su darbuotojais (48,3 proc. „visiškai sutinku“), siekia, kad žmonės, kurie dirba organizacijoje, jaustų pasitenkinimą darbu ir vykdytų organizacijos tikslus (48,8 proc.), bei siekia įskiepyti pavaldiniams asmeninį meistriškumą, emocijų valdymo modelius, norą mokytis, bendrą viziją, ir sisteminių mąstymą (42,3 proc. „visiškai sutinku“).

Nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas ($p < 0,05$) tarp vadovų amžiaus ir teiginių „Siekiu, kad žmonės, kurie dirba organizacijoje, jaustų pasitenkinimą darbu ir vykdytų organizacijos tikslus“ bei „Siekiu įskiepyti pavaldiniams asmeninį meistriškumą, emocijų valdymo modelius, norą mokytis, bendrą viziją, ir sisteminių mąstymą.“ Vyresni nei 56 m. amžiaus vadovai dažniau nei kiti savo veikloje vadovaujasi šiais principais (žr. 16 lentelę).

16 lentelė. Tyrime dalyvavusių vadovų savęs vertinimas atsižvelgiant į amžių

Teiginiai		Amžius					p
		Iki 25 m.	26-35 m.	36-45 m.	46-55 m.	56 m. ir daugiau.	
Siekiu, kad žmonės, kurie dirba organizacijoje, jaustų pasitenkinimą darbu ir vykdytų organizacijos tikslus	Visiškai nesutinku	0,0%	0,0%	12,5%	25,0%	62,5%	0,000
	Nesutinku	0,0%	6,7%	3,3%	40,0%	50,0%	
	Nei sutinku, nei nesutinku	6,0%	0,0%	4,8%	48,2%	34,9%	
	Sutinku	0,0%	0,0%	0,0%	42,6%	57,4%	
	Visiškai sutinku	0,0%	0,0%	16,7%	11,1%	72,2%	
Siekiu įskiepyti pavaldiniams asmeninį meistriškumą, emocijų valdymo modelius, norą mokytis, bendrą viziją, ir sisteminių mąstymą.	Visiškai nesutinku	0,0%	0,0%	31,3%	12,5%	56,3%	0,008
	Nesutinku	6,7%	0,0%	6,7%	26,7%	60,0%	
	Nei sutinku, nei nesutinku	6,0%	2,4%	12,0%	49,4%	26,5%	
	Sutinku	0,0%	3,7%	3,7%	46,3%	46,3%	
	Visiškai sutinku	0,0%	0,0%	11,1%	27,8%	61,1%	

Taip pat, siekiant nustatyti ar tyrime dalyvavę vadovai jaučia, kad jų kompetencijos yra pakankamos, ar vis dėlto egzistuoja jų tobulinimo ir žinių gilinimo poreikis, tyrime dalyvavusių vadovų paprašyta nurodyti, kokias vadovavimo kompetencijas jie norėtų patobulinti (žr. 27 pav.).



27 pav. Tyrime dalyvavusių vadovų vadovavimo kompetencijų tobulinimo ir žinių gilinimo poreikis

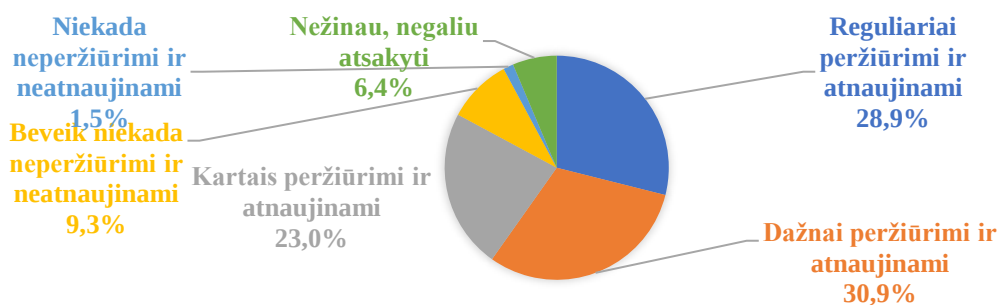
Pagal 27 paveiksle pateiktus duomenis matyti, kad didžioji dalis tyrime dalyvavusių vadovų norėtų pagilinti komunikacines (žinios ir įgūdžiai, reikalingi efektyviai bendrauti tarpasmeninėse, grupinėse, organizacinėse ir viešose aplinkose) (47,8 proc.), organizacines (vizijų kūrimas, strategijos kūrimas ir vykdymas, žinių valdymas, bendradarbiavimas ir įgalinimas, instruktavimas, pokyčių ir krizių valdymas ir įvairūs administraciniai gebėjimai) (39,3 proc.), analitinės (situacijų ir problemų išaiškinimas, suinteresuotųjų subjektų ir sistemos klausimų vertinimas, alternatyvių strategijų svarstymas ir pasirinkimas, faktorių įtraukimas į atitinkamus duomenis ir istorinius įvykius planuojant ir įgyvendinant strategijas bei vertinant rezultatus) (38,3 proc.) ir asmenines (kognityviniai gebėjimai, energija, įsitikinimai, charakteris ir vertybės) (37,8 proc.) kompetencijas. Tik 5 proc. visų tyrime dalyvavusių vadovų mano, kad turi visas kompetencijas, kurių reikia ir nemato poreikio jų tobulinti.

Apibendrinant vadovų kompetencijų ugdymo procesus organizacijose, galima teigti, kad didžiosios dalies tyrime dalyvavusių vadovų teigimu, jų kompetencijos ir jų ugdymo poreikis yra vertinamos nuolat arba dažnai. Pažymėtina, kad viešajame sektoriuje dirbančių vadovų kompetencijos

yra vertinamos dažniau nei privačiame. Rečiausiai vertinamos skyriaus/ departamento vadovų ir įmonių vadovų kompetencijos, tuo tarpu kitų vadovų ir komandos/grupių vadovų kompetencijos yra vertinamos dažniausiai. Taip pat ir didžioji dalis tyrime dalyvavusių žmoniškųjų išteklių valdymo specialistų ir vadovų teigė, kad vadovavimo kompetencijų ugdymas yra užtikrinamas visuomet. Pažymėtina, kad viešajame sektoriuje vadovavimo kompetencijų ugdymas yra dažniau užtikrinamas nei privačiame sektoriuje. Didžiosios dalies tyrime dalyvavusių respondentų teigimu, organizacijoje, kurioje jie dirba, dažniausiai ugdant vadovavimo kompetencijas yra rengiami seminarai (dažniau viešajame nei privačiame sektoriuje), pateikiamos praktinės užduotys, situacijų analizė (dažniau privačiame sektoriuje) ir savęs vertinimas (dažniau privačiame sektoriuje). Didžioji dalis tyrime dalyvavusių vadovų stengiasi nuolat tobulėti, ugdyti savo darbuotojus, skatinti juos tobulėti ir taip kurti organizacinę vertę, siekia darbuotojus įkvėpti ir paskatinti sekti jo pavyzdžiu, bendrų organizacijos tikslų, panaudojant savo sukauptas žinias, gebėjimus bei pasirenkant atitinkamą malonų, pagarbų ir lygiavertiškumą simbolizuojantį elgesį su darbuotojais, siekia, kad žmonės, kurie dirba organizacijoje, jaustų pasitenkinimą darbu ir vykdytų organizacijos tikslus, bei siekia įskiepyti pavaldiniams asmeninį meistriškumą, emocijų valdymo modelius, norą mokytis, bendrą viziją, ir sisteminį mąstymą. Šiais principais dažniau vadovaujasi vyresnio nei 56 m. amžiaus vadovai. Nepaisant to, kad didžiojoje dalyje organizacijų yra užtikrinamas nuolatinis vadovavimo kompetencijų ugdymas, tik 5 proc. vadovų mano, kad turi visas kompetencijas, kurių reikia ir nemato poreikio jų tobulinti, tuo tarpu didžioji dalis tyrime dalyvavusių vadovų vis tiek papildomai norėtų pagilinti komunikacines, organizacines, analitines ir asmenines kompetencijas.

3.4. Vadovų identifikavimo ir kompetencijų ugdymo procesų vertinimas

Tyrime dalyvavusių žmoniškųjų išteklių valdymo specialistų buvo paprašyta nurodyti ar organizacijoje, kurioje dirba yra reguliariai peržiūrimi ir atnaujinami vadovų atrankos, vertinimo ir kompetencijų ugdymo procesai. Didžioji dalis tyrime dalyvavusių žmoniškųjų išteklių valdymo specialistų nurodė, kad šie procesai organizacijoje yra dažnai (30,9 proc.), reguliariai (28,9 proc.) arba kartais (23,0 proc.) peržiūrimi ir atnaujinami (žr. 28 pav.).



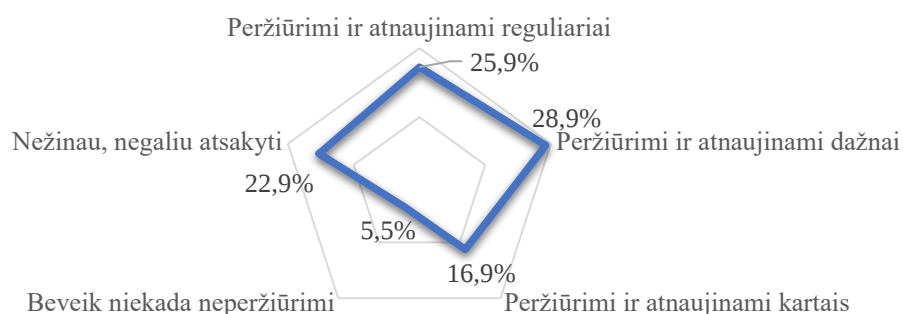
28 pav. Žmoniškųjų išteklių valdymo specialistų pasiskirstymas pagal tai, ar organizacijoje, kurioje dirba, reguliariai peržiūrimi ir atnaujinami vadovų identifikavimo ir kompetencijų ugdymo procesai

Nustatyti statistiškai reikšmingi ($p < 0,05$) skirtumai tarp vadovų identifikavimo ir kompetencijų ugdymo procesų atnaujinimo dažnio bei sektoriaus, kuriame dirba žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai. Šie procesai reguliariai peržiūrimi ir atnaujinami dažniau viešajame sektoriuje (32,7 proc.), tačiau privačiame sektoriuje šie procesai peržiūrimi ir atnaujinami taip pat dažnai (35,2 proc.) (žr. 17 lentelę).

17 lentelė. Žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų pasiskirstymas pagal vadovų atrankos, vertinimo ir kompetencijų ugdymo procesų peržiūrėjimo ir atnaujinimo dažnį, atsižvelgiant į sektorių

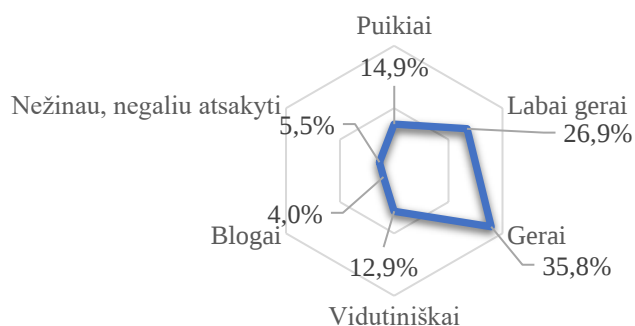
Sektorius	Vadovų atrankos, vertinimo ir kompetencijų ugdymo procesų peržiūrėjimo ir atnaujinimo dažnis						p
	Reguliariai peržiūrimi ir atnaujinami	Dažnai peržiūrimi ir atnaujinami	Kartais peržiūrimi ir atnaujinami	Beveik niekada neperžiūrimi ir neatnaujinami	Niekada neperžiūrimi ir neatnaujinami	Nežinau, negaliu atsakyti	
Privatus	25,0%	35,2%	17,0%	8,0%	3,4%	11,4%	0,008
Viešasis	32,7%	28,3%	25,7%	10,6%	0,0%	2,7%	

Didžioji dalis tyrime dalyvavusių vadovų teigė, kad organizacijoje vadovų identifikavimo ir kompetencijų ugdymo procesai peržiūrimi ir atnaujinami dažnai (28,9 proc.) arba reguliariai (25,9 proc.) (žr. 29 pav.).



29 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal tai, ar organizacijoje, kurioje dirba, reguliariai peržiūrimi ir atnaujinami vadovų identifikavimo ir kompetencijų ugdymo procesai

Didžioji dalis tyrime dalyvavusių vadovų, vadovų identifikavimo ir kompetencijų vertinimo procesus organizacijoje vertina gerai (35,8 proc.) arba labai gerai (26,9 proc.) (žr. 30 pav.).



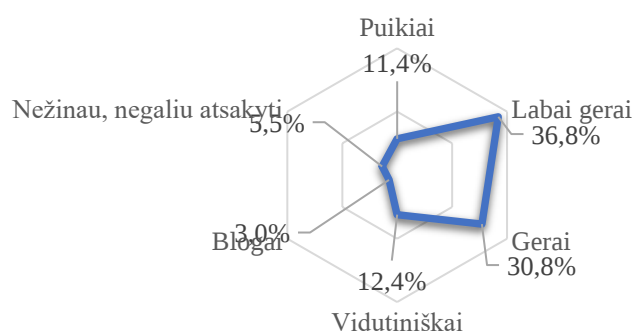
30 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal tai kaip vertina vadovų identifikavimo ir kompetencijų vertinimo procesus organizacijoje

Nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai ($p < 0,05$) tarp vadovų darbo stažo ir tai, kaip jie vertina vadovų identifikavimo ir kompetencijų vertinimo procesus organizacijoje. Iki 5 m. darbo stažą turintys vadovai šiuos procesus dažniausiai vertina gerai (48,1 proc.), 6-10 m. stažą turintys vadovai – labai gerai (32,3 proc.), 11-20 m. – gerai (37,2 proc.), o 21 m. ir daugiau – labai gerai (39,7 proc.). Prasčiausiai (daugiausiai proc. blogai) šiuos procesus vertina 11-20 m. darbo stažą turintys vadovai (žr. 18 lentelę).

18 lentelė. Vadovų pasiskirstymas pagal tai kaip vertina vadovų identifikavimo ir kompetencijų vertinimo procesus organizacijoje, atsižvelgiant į darbo stažą

Darbo stažas	Vadovų identifikavimo ir kompetencijų vertinimo procesų organizacijoje vertinimas						p
	Puikiai	Labai gerai	Gerai	Vidutiniškai	Blogai	Nežinau, negaliu atsakyti	
Iki 5 m.	13,0%	9,3%	48,1%	14,8%	3,7%	11,1%	0,006
6-10 m.	12,9%	32,3%	25,8%	16,1%	6,5%	6,5%	
11-20 m.	23,3%	23,3%	37,2%	4,7%	9,3%	2,3%	
21 m. ir daugiau.	12,3%	39,7%	30,1%	15,1%	0,0%	2,7%	

Didžioji dalis tyrime dalyvavusių vadovų, kompetencijų ugdymo procesus organizacijoje, kuriose dirba vertina labai gerai (36,8 proc.) arba gerai (30,8 proc.) (žr. 31 pav.).



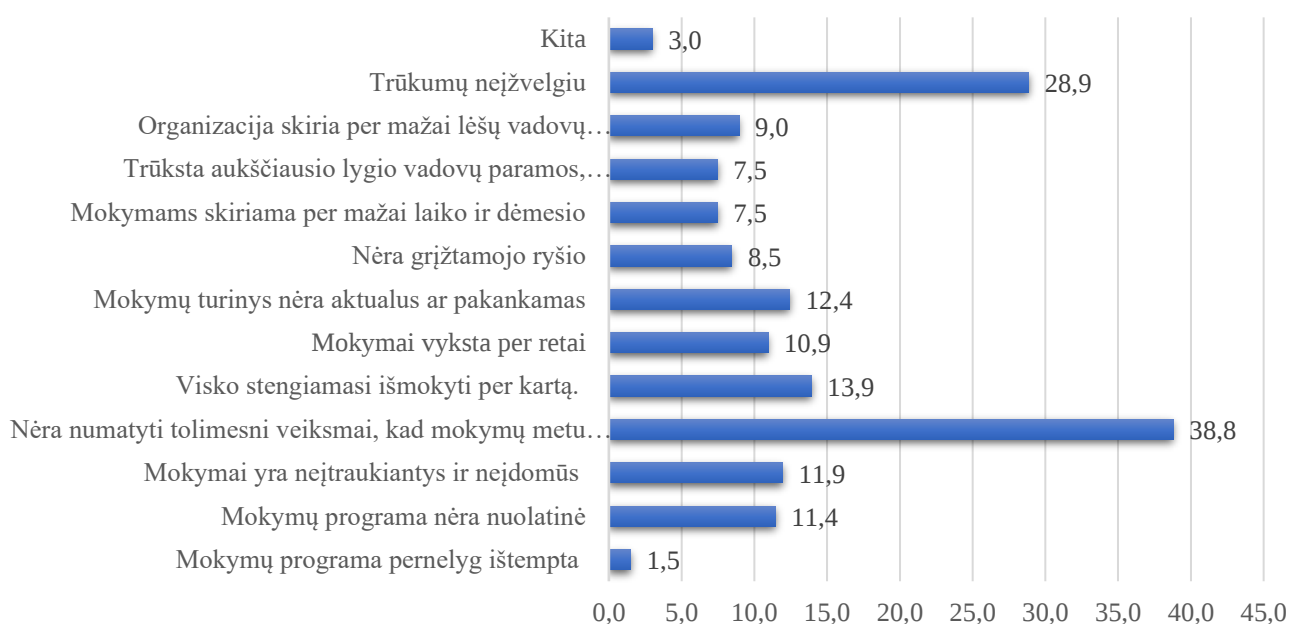
31 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal tai kaip vertina kompetencijų ugdymo procesus organizacijoje

Nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai ($p < 0,05$) tarp kompetencijų ugdymo procesų vertinimo ir vadovų darbo stažo. Iki 5 m. darbo stažą turintys vadovai dažniausiai šiuos procesus vertina gerai (37,0 proc.), 6-10 m. darbo stažą turintys vadovai – labai gerai (32,3 proc.), 11-20 m. – gerai (37,2 proc.), 21 m. ir daugiau – labai gerai (50,7 proc.). Prasčiausiai kompetencijų ugdymo procesus organizacijose vertina 11-20 m. darbo stažą turintys vadovai (žr. 19 lentelę).

19 lentelė. Vadovų pasiskirstymas pagal tai kaip vertina vadovų kompetencijų ugdymo procesus organizacijoje, atsižvelgiant į darbo stažą

Darbo stažas	Kompetencijų ugdymo procesų vertinimas						p
	Puikiai	Labai gerai	Gerai	Vidutiniškai	Blogai	Nežinau, negaliu atsakyti	
Iki 5 m.	9,3%	22,2%	37,0%	14,8%	0,0%	16,7%	0,000
6-10 m.	16,1%	32,3%	22,6%	22,6%	6,5%	0,0%	
11-20 m.	14,0%	34,9%	37,2%	4,7%	9,3%	0,0%	
21 m. ir daugiau.	9,6%	50,7%	26,0%	11,0%	0,0%	2,7%	

Didžioji dalis tyrime dalyvavusių vadovų teigia, kad siekiant patobulinti vadovų kompetencijų ugdymo procesus organizacijose svarbu numatyti tolimesnius veiksmus, kad mokymų metu įgytos žinios būtų sustiprintos (38,8 proc.). Taip pat didelė dalis tyrime dalyvavusių vadovų nežvelgia šių procesų trūkumų (28,9 proc.). Nedidelė, tačiau reikšminga dalis (daugiau nei 10 proc.) tyrime dalyvavusių vadovų teigia, kad siekiant patobulinti kompetencijų ugdymo procesus organizacijoje būtų tikslinga nesistengti visko išmokyti per kartą (13,9 proc.), aktualizuoti ir papildyti mokymų turinį (12,4 proc.), padaryti mokymus įdomesnius ir labiau įtraukius (11,9 proc.), užtikrinti, kad mokymų programa būtų nuolatinė (11,4 proc.) bei padidinti jų dažnumą (10,9 proc.) (žr. 32 pav.).



32 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal vadovų kompetencijų ugdymo procesų organizacijoje trūkumus

Išanalizavus respondentų pasisakymus apie vadovų identifikavimo ir kompetencijų ugdymo procesus organizacijose, galima teigti, kad vadovų atrankos, vertinimo ir kompetencijų ugdymo procesai yra dažnai arba reguliariai (nuolat) peržiūrimi ir atnaujinami (reguliariau viešajame nei privačiame sektoriuje). Nustatyta, kad didžioji dalis tyrime dalyvavusių vadovų, vadovų identifikavimo, kompetencijų vertinimo ir ugdymo procesus organizacijoje vertina gerai arba labai gerai. Nors ir šių procesų vertinimas yra teigiamas, tačiau tyrime dalyvavę vadovai išskyrė ir tobulinimo galimybes, kurios apima: tolimesnių veiksmų, kad mokymų metu įgytos žinios būtų sustiprintos, numatymą, mokymų turinio aktualizavimas, papildymas, jo padarymas labiau įtraukiu ir įdomesniu, mokymosi laiko išplėtimas, dažnio padidinimas, jos nepertraukiamumo užtikrinimas.

3.5. Vadovų identifikavimo, kompetencijų vertinimo ir ugdymo tyrimo rezultatų aptarimas

Išanalizavus mokslinę literatūrą nustatyta, vadovas yra vienas iš pagrindinių veiksnių kalbant apie organizacijos sėkmę. Teigiama, kad organizacija, kuri ieško vadovų tarp jau esamų darbuotojų, sumažina įdarbinimo išlaidas, padidina apyvartą ir gali smarkiai padidinti bendrą įmonės valdymo efektyvumą, vadovų paieška tarp jau dirbančių darbuotojų, be abejo, yra daug didesnė motyvacija ir noras būti lojaliems darbuotojams, ilgą laiką buvusiems toje pačioje įmonėje. Atlikus tyrimą nustatyta, kad Lietuvoje veikiančiose įmonėse (tiek privačiose, tiek ir viešosiose) ši nauda yra įvertinama ir dažniausiai vadovauti paskiriami jau įmonėje dirbantys ir gerus darbo rezultatus rodantys darbuotojai.

Mokslinės literatūros duomenimis, ieškant potencialaus vadovo įmonės viduje tikslinga taikyti potencialą turinčių darbuotojų identifikavimo procedūras, tokias kaip: nuolatinis darbuotojų vertinimas, užduočių skyrimas, skatinimas dalyvauti priimant sprendimus ir kt. Identifikuojant vadovus praktikoje (tyrimo duomenimis), labiausiai pasiteisinę metodai yra periodinis darbuotojų turimų kompetencijų ir darbo rezultatų vertinimas, bei vertinamas jų ugdymosi poreikis, užtikrinant jo patenkinimą ir taip vertinant ar asmuo patobulinęs savo gebėjimus potencialiai gali vadovauti.

Mokslinės literatūros duomenimis, vadovavimas iš esmės priklauso nuo asmens, kuris yra paskirtas vadovauti komandai, asmeninių savybių, įgūdžių ir kompetencijų. Asmuo, turintis tokias savybes kaip aukštą emocinio intelekto lygį, yra įžvalgūs, geba bendrauti ir bendradarbiauti, geba įkvėpti kitus, yra profesionalūs, tikslūs ir turi kitas, geram vadovui būdingas asmenines savybes, gali tapti puikiu vadovu. Tyrimo duomenimis, Lietuvoje veikiančiose įmonėse dirbantys vadovai darbuotojus vertina ir stengiasi numatyti jų vadovavimo galimybes atsižvelgiant į pasireiškiančias darbinės situacijas, informuoja darbuotojus apie tai, kokios kompetencijos yra reikalingos, siekiant pretenduoti į vadovo – lyderio poziciją, stengiasi nuolat tobulėti, ugdyti savo darbuotojus, skatinti juos tobulėti ir taip kurti organizacinę vertę, siekia darbuotojus įkvėpti ir paskatinti sekti jo pavyzdžiu, bendrą organizacijos tikslų, panaudojant savo sukauptas žinias, gebėjimus bei pasirenkant atitinkamą malonų, pagarbų ir lygiavertiškumą simbolizuojantį elgesį su darbuotojais, siekia, kad žmonės, kurie dirba organizacijoje, jaustų pasitenkinimą darbu ir vykdytų organizacijos tikslus, bei siekia įskiepyti pavaldiniams asmeninį meistriškumą, emocijų valdymo modelius, norą mokytis, bendrą viziją, ir sisteminių mąstymą. Taigi, galima teigti, kad yra puikūs vadovai.

Siekiant efektyvių organizacijos veiklos rezultatų tikslinga ieškoti specifinės ir bendrines kompetencijas turinčio vadovo, kurio elgesys, vertybės ir žinios atitiktų įmonės viziją ir lūkesčius, bei būtų tinkamos įgyvendinti strategiją. Tyrimo duomenimis, renkant vadovą žmogiškųjų išteklių valdymo specialistams svarbiausia yra jo profesionalumas, gebėjimas prisiimti atsakomybę, strateginis mąstymas ir noras nuolat mokytis ir tobulėti. Vis dėlto, pagal M. E. Stelf (2020) efektyviai lyderystei –

vadovavimui taip pat svarbios ir komunikacinės, verslo aplinkos pažinimo kompetencijos, o pagal Maqbool et.al. (2017) ir vadovo emocinės kompetencijos. Pažymima, kad šios kompetencijos, žinios ir įgūdžiai turi būti nuolat atnaujinami ir tobulinami. Šių kompetencijų svarbą patvirtina ir tyrimo rezultatai, kuriais remiantis didelė dalis vadovų papildomai norėtų pagilinti komunikacines, organizacines, analitines ir asmenines kompetencijas. Svarbu pažymėti, kad Lietuvoje veikiančiose organizacijose pripažįstamas kompetencijų vertinimo ir jų ugdymo poreikis, tai yra daroma nuolat arba dažnai.

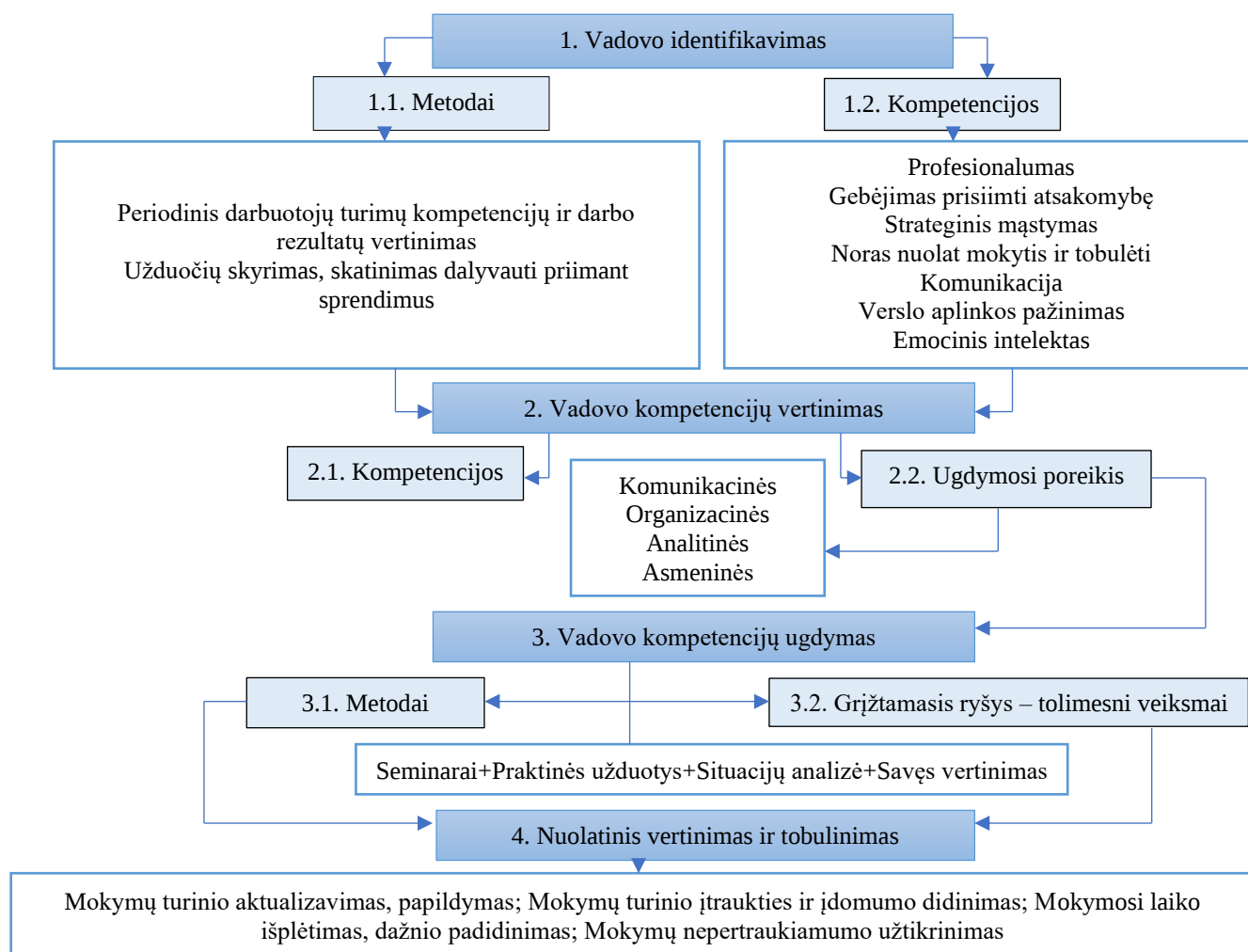
Mokslinės literatūros duomenimis, ypatingai svarbu, kad kiekvienas vadovas, tiek esamas, tiek ir potencialus būtų motyvuotas, siektų mokytis ir tobulėti, bei turėtų reikiamų žinių ir kompetencijų vadovaujamoms pareigoms atlikti, tad net ir sukūrus mokymo programą, turinį, pritaikius metodus, privalu stebėti vadovų progresą, atlikti nuolatinį vertinimą, stebėti naujų mokymų poreikį, vertinti programos aktualumą ir nuolat ją tobulinti pagal poreikį (Mendenhall et.al., 2017).

Lietuvoje veikiančiose įmonėse vadovų atrankos, vertinimo ir kompetencijų ugdymo procesai yra dažnai arba reguliariai (nuolat) peržiūrimi ir atnaujinami. Mokymai yra vertinami palankiai, tad galima teigti, kad dažniausiai taikomi metodai: seminarai, praktinės užduotys, situacijų analizė ir savęs vertinimas atitinka vadovų ugdymosi poreikius.

Vis dėlto, atlikus tyrimą galima patvirtinti ir nuolatinio mokymų proceso tobulinimo poreikį. Mokslinės literatūros duomenimis, pagrindiniai trūkumai, kurie pasitaiko dažniausiai įvairiose organizacijose organizuojant mokymo programas yra tai, kad jos ne visapusiškos, vykdomos ne laiku, ne nuolatinės, mokymų programos pernelyg ištemptos, mokymai yra neįtraukiantys ir neįdomūs, nėra numatyti tolimesni veiksmai, kad mokymų metu įgytos žinios būtų sustiprintos, visko stengiamasi išmokyti per kartą (Shirinkina, Strih, 2019). Tyrimo metu šie teiginiai buvo patvirtinti, taip pat tyrime dalyvavę respondentai nurodė, kad siekiant patobulinti mokymų programas, tikslinga kiekvienam besimokančiajam vadovui numatyti tolimesnius veiksmus, kad mokymų metu įgytos žinios būtų sustiprintos. Taigi, galima teigti, kad labai svarbus ir grįžtamasis ryšys, kurio reikšmė taip pat išanalizuota ir „PNP Manager“ (2017), Norzailan et.al. (2016), bei kituose tyrimuose.

Išanalizavus mokslinę literatūrą ir atlikus vadovų identifikavimo, kompetencijų vertinimo ir ugdymo tyrimą, tikslinga pateikti visą tai apimantį modelį. Modelis sudarytas iš 4 pagrindinių etapų: vadovų identifikavimo, kompetencijų vertinimo, kompetencijų ugdymo ir nuolatinio šių procesų vertinimo ir tobulinimo. Identifikuojant vadovus tikslinga periodiškai vertinti darbuotojų turimas kompetencijas ir darbo rezultatus, skirti užduotis, skatinti dalyvauti priimančioms sprendimams. Rinktis vadovą, kuris turi šias vadovavimo kompetencijas: profesionalumas, gebėjimas prisiimti atsakomybę, strateginis mąstymas, noras nuolat mokytis ir tobulėti, komunikacija, verslo aplinkos pažinimas, emocinis intelektas, vertinti šių kompetencijų ugdymo poreikį, joms ugdyti organizuoti seminarus, skirti

praktines, savęs vertinimo, situacijų analizės užduotis, suteikti grįžtamąjį ryšį, bei nuolat peržiūrėti ir tobulinti šiuos procesus (žr. 33 pav.).



33 pav. Praktinis vadovų identifikavimo, kompetencijų vertinimo ir ugdymo modelis

Taigi, remiantis A. Tredrea (2018), sukūrus tokią vadovų identifikavimo, atrankos bei ugdymo programą įmonėje ir tinkamai ją organizuojant, galima tikėtis sukurti nuolat augantį ir ugdantį geriausių lyderius „ūkį“, kuris per gerąją praktiką įkvėptų ir kitus darbuotojus siekti būti lyderiais. Vis dėlto, ypatingai svarbu, kad potencialus darbuotojas būtų motyvuotas, siektų mokytis ir tobulėti, bei turėtų reikiamų žinių ir kompetencijų vadovaujamoms pareigoms atlikti. Siekiant efektyvių organizacijos veiklos rezultatų tikslinga ieškoti specifines ir bendrines kompetencijas turinčio vadovo, kurio elgesys, vertybės ir žinios atitiktų įmonės viziją ir lūkesčius, bei būtų tinkamos įgyvendinti strategiją. Tam, kad toks procesas būtų sėkmingas, turi būti kuriama tinkama atmosfera organizacijoje, kur kiekvienas darbuotojas būtų vertinamas, visiems būtų suteikiamos lygios galimybės, kad visi dalintųsi savo patirtimi ir skatintų įgytas žinias taikyti praktikoje (Chimbru, 2014). Tokią programą pagal savo poreikius pritaikiusi ir įsdiegusi įmonė gali tikėtis maksimaliai pagerinti darbuotojų darbo efektyvumą, jų profesionalumą, sumažinti darbuotojų kaitą, pagerinti teikiamų paslaugų ar parduodamos produkcijos kokybę, o kartu ir padidinti savo konkurencinį pranašumą rinkoje.

IŠVADOS IR SIŪLYMAI

1. Atlikus empirinį tyrimą nustatyta, kad Lietuvos įmonėse suprantama svarba ir privalumai ieškoti vadovo organizacijos viduje o ne išorėje, todėl, tyrimo duomenimis, vadovu dažniausiai paskiriamas asmuo, kuris nuosekliai kilo karjeros laiptais toje organizacijoje ir ilgainiui dėl gerų darbo rezultatų buvo paskirtas vadovauti.

2. Tyrimo duomenimis, renkantis vadovą, svarbiausios potencialaus vadovo savybės yra profesionalumas, gebėjimas prisiimti atsakomybę, strateginis mąstymas, noras nuolat mokytis ir tobulėti, komunikacija, verslo aplinkos pažinimas, emocinis intelektas.

3. Kad būtų pasirinktas geras, organizacijos poreikius atitinkantis vadovas, vadovų identifikavimo procesai organizacijose turi būti vykdomi nuolat, apimti darbuotojų turimų kompetencijų ir darbo rezultatų vertinimą. Taip pat tikslinga skirti užduotis, skatinti dalyvauti priimant sprendimus.

4. Atlikus tyrimą nustatyta, kad tikslinga nuolat vertinti vadovavimo kompetencijų ugdymo poreikį, kompetencijoms ugdyti organizuoti seminarus, skirti praktines, savęs vertinimo, situacijų analizės užduotis, suteikti grįžtamąjį ryšį, bei nuolat peržiūrėti ir tobulinti šiuos procesus. Tyrimo duomenimis, viešajame sektoriuje vadovavimo kompetencijų ugdymas yra dažniau užtikrinamas nei privačiame sektoriuje.

5. Išanalizavus mokslinę literatūrą ir atlikus vadovų identifikavimo, kompetencijų vertinimo ir ugdymo empirinį tyrimą, sudarytas vadovų identifikavimo, kompetencijų vertinimo ir ugdymo modelis. Jis susideda iš 4 pagrindinių etapų: vadovų identifikavimo, kompetencijų vertinimo, kompetencijų ugdymo ir nuolatinio šių procesų vertinimo ir tobulinimo.

SIŪLYMAI:

1. Įmonės, kurios siekia užtikrinti efektyvų vadovavimą savo organizacijoje, kuris atlieptų organizacijos strateginę viziją ir tikslus, turi investuoti laiko ir pinigų, identifikuojant vadovus, vertinant jų turimas kompetencijas ir jas ugdant.

2. Siekiant efektyvių organizacijos veiklos rezultatų tikslinga ieškoti specifines ir bendrines kompetencijas turinčio vadovo, kurio elgesys, vertybės ir žinios atitiktų įmonės viziją ir lūkesčius, bei būtų tinkamos įgyvendinti strategiją.

3. Siekiant, kad organizacijoje įdiegta vadovų identifikavimo, kompetencijų vertinimo ir ugdymo programa būtų sėkminga, svaru sukurti tinkamą atmosferą organizacijoje, kur kiekvienas darbuotojas būtų vertinamas, visiems būtų suteikiamos lygios galimybės, kad visi dalintųsi savo patirtimi ir skatintų įgytas žinias taikyti praktikoje, jiems būtų suteikiamas grįžtamasis ryšys, o pati programa būtų nuolat peržiūrima ir atnaujinama.

LITERATŪRA

1. „Developing global leadership competencies: A process model.“ *Advances in global leadership*. Emerald Publishing Limited, 10 (2017): 117-146
2. „National Minority Aids council“. Leadership Development. <https://www.nmac.org/wp-content/uploads/2015/04/Leadership-Development.pdf>
3. „PNP Manager“. Identify the leadership competencies most suited to your organisation and its future success. Develop your staff's leadership potential to meet your performance criteria. https://pnpmanager.com/wp-content/uploads/2017/03/PNP_Leader_EN_web.pdf
4. Adamonienė, Rūta, ir Laima Ruibytė. "Vadovų kompetencijų ugdymo sistemos formavimo kryptys." *Vadybos mokslas ir studijos-kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai* 5 (2010): 6-14.
5. Ahmed, Riaz, and Simon P. Philbin. "Systematic literature review of project manager's leadership competencies." *Engineering, Construction and Architectural Management* (2020).
6. Akdere, Mesut, Louis Hickman, and Michael Kirchner. "Developing leadership competencies for STEM fields: The case of Purdue Polytechnic Leadership Academy." *Advances in Developing Human Resources* 21.1 (2019): 49-71.
7. Alldredge, Margaret E., and Kevin J. Nilan. "3M's leadership competency model: An internally developed solution." *Human resource management* 39.2-3 (2000): 133-145.
8. Bakanauskienė, I., Kiguolienė, A. 2013. Vadybiniai sprendimai: priėmimas ir įgyvendinimas.
9. Bass, Bernard M. "From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision." *Organizational dynamics* 18.3 (1990): 19-31.
10. Battilana, Julie, et al. "Leadership competencies for implementing planned organizational change." *The leadership quarterly* 21.3 (2010): 422-438.
11. Belet, Daniel. "Enhancing leadership skills with action learning: a promising way to improve the effectiveness of leadership development." *Development and Learning in Organizations: An International Journal* 30/6 (2016):13-15
12. Baležentis A., Žalimaitė M. (2011) Ekspertinių vertinimų taikymas inovacijų plėtros veiksmų analizėje: Lietuvos inovatyvių įmonių vertinimas. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 3 (27), 23-31
13. Burns JM. *Leadership*. New York, NY: Harper & Row; 1978.
14. Chirimbu, Sebastian. „Challenges of leadership in modern organizations: knowledge, vision, values“. *Annals of Spiru Haret University Economic Series* 14/3 (2014): 39-47.
15. Çitaku, Fadil, and Hetem Ramadani. "Leadership Competency Model-Drenica: Generalizability of Leadership Competencies." *International Journal of Organizational Leadership* 9.3 (2020): 152-162.

16. Cumberland Denise, Herd Ann, Alagaraja Meera, Kerrick Sharon. „Assessment and Development of Global Leadership Competencies in the Workplace: A Review of Literature“. *Advances in Developing Human Resources* 18/3 (2016): 1–17
17. Dick van Rolf, Kerschreiter, Rudolf. „The Social Identity Approach to Effective Leadership: An Overview and Some Ideas on Cross-Cultural Generalizability“. *Front. Bus. Res.* 10/3 (2016): 363–384.
18. Falcão, William R., Gordon A. Bloom, and Andrew Bennie. "Coaches' experiences learning and applying the content of a humanistic coaching workshop in youth sport settings." *International Sport Coaching Journal* 4.3 (2017): 279-290.
19. Finkelstein, Lisa M., David P. Costanza, and Gerald F. Goodwin. "Do your high potentials have potential? The impact of individual differences and designation on leader success." *Personnel Psychology* 71.1 (2018): 3-22.
20. Gartzia, L., & Baniandrés, J. (2019). How Feminine is the Female Advantage? Incremental validity of gender traits over leader sex on employees' responses. *Journal of Business Research*, 99, 125-139.
21. Gigliotti, Ralph A. "An Introduction to Competencies and Competency-Based Leadership'." *Competencies for Effective Leadership: A Framework for Assessment, Education, and Research* 1 (2019): 19-28
22. Gould, Nick, and Imogen Taylor. *Reflective learning for social work: research, theory and practice*. Routledge, 2017.
23. Gražulis, V. (2012). Darbuotojų socializacija Lietuvoje: dabartinė situacija ir tobulinimo perspektyvos. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, (3), 145-155
24. GROVO Out, How To Train Your Way. "GOOD MANAGER, BAD MANAGER." <http://a1.grovo.com/asset/whitepapers/good-managers-bad-managers.pdf>
25. Hawi, Ruba Osama, Dina Alkhodary, and Tareq Hashem. "Managerial competencies and organizations performance." *International Journal of Management Sciences* 5.11 (2015): 723-735.
26. Yams, Nina Bozic. "The impact of contemporary dance methods on innovative competence development." *Journal of Business Research* 85 (2018): 494-503.
27. Jena, Sambadna, and Chandan Kumar Sahoo. "Improving managerial performance: a study on entrepreneurial and leadership competencies." *Industrial and Commercial Training* 46/3 (2014): 143-149
28. Jensen, Joshua D. "Employee motivation: A leadership imperative." *International Journal of Business Administration* 9.2 (2018): 93-98.
29. Jokinen, Tiina. "Global leadership competencies: a review and discussion." *Journal of European industrial training* 29.3 (2005): 199-216.

30. Kardelis, K. (2010) *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas: VU KHF
31. Karp Tom, Helgo Thomas. „Leadership as identity construction: the act of leading people in organisations A perspective from the complexity sciences“. *Journal of Management Development* 28/10 (2009): 880-896.
32. Kipp. (2016). *Leadership Framework and Competency Model*. https://www.kipp.org/wp-content/uploads/2016/11/KIPP_Leadership_Competency_Model.pdf
33. Kolzow David. *Leading from within: building organizational leadership capacity*. International Economic Development Council, 2014
34. Korzynski, Pawel, et al. "Bounded leadership: An empirical study of leadership competencies, constraints, and effectiveness." *European Management Journal* (2020): 1-10
35. Kottler John. *What leaders really do*. Harward Business Review. (2001). <https://enterpriseproject.com/sites/default/files/What%20Leaders%20Really%20Do.pdf>
36. Kutkaitis, Audrius ir Arnoldas Petrulis. "Vadovavimo stilių vertinimas Klaipėdos ugdymo įstaigose." *Regional Formation and Development Studies* 12.1 (2014): 171-182.
37. Lee, Hyejung, Jungi Park, and Jungwoo Lee. "Role of leadership competencies and team social capital in IT services." *Journal of Computer Information Systems* 53.4 (2013): 1-11.
38. Leonienė, Birutė. "Vadovavimas darbuotojams sparčiai besikeičiančioje aplinkoje." *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 48 (2008): 71-85.
39. Lietuvos Statistikos departamentas. Rodiklių duomenų bazė. *Veikiančių ūkio subjektų skaičius pagal ekonominės veiklos rūšis (EVRK 2 red., sekcijų lygiu) metų pradžioje*. <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=5c0ae70a-7327-4024-aa43-8830eacd03e2#/>
40. Madanchian, M., Hussein, N., Noordin, F., & Taherdoost, H. (2017). Leadership effectiveness measurement and its effect on organization outcomes. *Procedia Engineering*, 181, 1043-1048.
41. Malik Abdul, Butt Zafar Iqbal, Rashid Khalid, Saeed Nauman, Adnan Muhammad Abdul Jabar, Butt Rida Hamid. „Identification of leadership styles, traits and competencies of secondary school heads“. *Sci.Int.(Lahore)* 28/2 (2016): 1597-1601.
42. Maqbool, Rashid, et al. "The impact of emotional intelligence, project managers' competencies, and transformational leadership on project success: An empirical perspective." *Project Management Journal* 48.3 (2017): 58-75.
43. Mark E. Mendenhall, Todd J. Weber, Audur Arna Arnardottir, Gary R. Oddou. „Developing Global Leadership Competencies: A Process Model.“ *Advances in Global Leadership*, 117-146
44. Marquardt, J.M. (2004), *Optimizing the Power of Action Learning : Solving Problems and Building Leaders in Real Time*, Davies Black, Palo Alto, CA

45. Marquardt, J.M. (2014), *Leading with Questions : How Leaders Find the Right Solutions by Knowing what to Ask*, Jossey-Bass, John Wiley & Sons, San Francisco, CA
46. Martinkus, B., Stoškus, S. ir kt. *Vadybos pagrindai*. 2010. Šiaulių universitetas.
47. Mau, Tim A. "Leadership competencies for a global public service." *International Review of Administrative Sciences* 83.1 (2017): 3-22.
48. McDermott, Aoife, Rachel Kidney, and Patrick Flood. "Understanding leader development: Learning from leaders." *Leadership & Organization Development Journal* 32/4 (2011): 358-378
49. McEntire, Lauren E., and Tiffany M. Greene-Shortridge. "Recruiting and selecting leaders for innovation: How to find the right leader." *Advances in Developing Human Resources* 13.3 (2011): 266-278.
50. Mintzberg, H. (2004), *Managers, not MBAs*, Berrett-Koehler, San Francisco, CA
51. Müller, Ralf, et al. "The identification of temporary horizontal leaders in projects: The case of China." *International Journal of Project Management* 36.1 (2018): 95-107.
52. Nanjundeswaraswamy T. S., Swamy D. R. „Leadership styles“. *Advances in Management*. 7/2 (2014): 57-62.
53. Norzailan, Zumalia, Rozhan B. Othman, and Hiroyuki Ishizaki. "Strategic leadership competencies: what is it and how to develop it?." *Industrial and Commercial Training* 48/8 (2016): 394-399
54. Oracle. (2012). *Seven Steps for Effective Leadership Development* <http://www.oracle.com/us/media1/steps-effective-leadership-dev-1657106.pdf>
55. Pedler, M (1996), *Action Learning for Managers*, Lemos & Crane, London
56. Petkevičiūtė, Nijolė. "Vadovų mokymosi kryptys nuolatinių pokyčių aplinkoje." *VISUOMENĖS SAUGUMAS IR VIEŠOJI TVARKA* 18 (2017):433-446
57. Petrulis, Arnoldas. "Teorinės vadovavimo požymių įžvalgos." *Regional formation and development studies* 1 (2016): 123-135.
58. Prakapas, R., Butvilas, T. (2011). *Mokslinio tiriamojo darbo logografika studijoms*. Mokomasis leidinys. MRU.
59. Quan, Le. "Perceptions of leadership competencies and the acquisition of them by CEOs in Vietnamese small enterprises." *Asian Social Science* 11.4 (2015): 17-25
60. Ramanauskas, Karolis. "Organizacijos vadovo emocinio intelekto ugdymo galimybės." *Regional formation and development studies* 10.2 (2014): 177-188.
61. Reid Michael, Dold Jennifer Claudia. „Leadership Training and the Problems of Competency Development“. *Journal of Public Health Management and Practice* 23/1 (2017): 73-80.
62. Reid, W. M., & Dold, C. J. Leadership Training and the Problems of Competency Development. *Journal of Public Health Management and Practice*, 23/1 (2017), 73–80.

63. Revans, R. (1998), *ABC of Action Learning : Empowering Managers to Act and to Learn from Action*, Lemos & Crane, London.
64. Senge PM. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. New York, NY: Doubleday; 1990.
65. Sethuraman, Kavitha, and Jayshree Suresh. "Effective leadership styles." *International business research* 7.9 (2014): 165-172.
66. Shirinkina, Elena, and Strih, Nikolay. "Methods of estimation of digital competences of industrial enterprises employees by means of neural network modelling." *Methods* 40.27 (2019): 5.
67. Shum, Cass, Anthony Gatling, and Stowe Shoemaker. "A model of hospitality leadership competency for frontline and director-level managers: Which competencies matter more?." *International Journal of Hospitality Management* 74 (2018): 57-66.
68. Simonavičienė, L. (2015). Kiek "geras" yra geras, o "blogas"–blogas?. *Žmogus kalbos erdvėje*, 192-205.
69. Skaržauskienė, Aelita, and Gintarė Paražinskaitė. "Lietuvos įmonių vadovų intelekto kompetencijų raiška." *Socialinių mokslų studijos* 5 (2010): 41-46.
70. Stefl, Mary E. "Common competencies for all healthcare managers: the healthcare leadership alliance model." *Journal of healthcare management* 53/6 (2008): 360-374
71. Suikki, Raija, Raija Tromstedt, and Harri Haapasalo. "Project management competence development framework in turbulent business environment." *Technovation* 26.5-6 (2006): 723-738.
72. Suyunovna, Mustafayeva Sarvinov. "Interactive teaching methods in the process of foreign language communicative competence development." *Наука и образование сегодня* 6-2 (53) (2020).
73. Šimanskienė, L., Župerkienė, E. 2013. Darnus vadovavimas. Klaipėdos universitetas.
74. Tamošiūnas, A. 2013. Vadybos funkcijos ir priemonės. VGTU leidykla "Technika".
75. Testa, Mark R., and Lori Sipe. "Service-leadership competencies for hospitality and tourism management." *International journal of hospitality management* 31.3 (2012): 648-658.
76. The U.S. Office of Personnel Management (OPM). *Leadership Development Toolkit*. https://www.opm.gov/WIKI/uploads/docs/Wiki/OPM/training/Leadership_Toolkit.pdf
77. Tredrea Andrea. „How to identify potential leaders internally and train them for success.“ *Thesis for a Master of Business Administration degree*. (2018): 72
78. Trivellas, Panagiotis, and Panagiotis Reklitis. "Leadership competencies profiles and managerial effectiveness in Greece." *Procedia Economics and Finance* 9 (2014): 380-390.
79. United Nations. (2010). *Competency development – a practical guide*. https://hr.un.org/sites/hr.un.org/files/UN-Competency-Development-A-practical-guide_0_1.pdf
80. Vanagas, R., Vyšniauskienė, V. 2012. Vadybos pagrindai. MRU.

81. Varajão, João, and Maria Manuela Cruz-Cunha. "Using AHP and the IPMA Competence Baseline in the project managers selection process." *International Journal of Production Research* 51.11 (2013): 3342-3354.
82. Vilkas, M. 2013. Verslo procesų valdymas: Lietuvos verslo įmonių atvejai ir užduotys. Vytauto Didžiojo universitetas.
83. Zhang Feng, Zuo Jian, Zillante George. „Identification and evaluation of the key social competencies for Chinese construction project managers“. *International Journal of Project Management* 31 (2013) 748–759
84. Zhu Weichun, Wang Gang, Zheng Xiaoming, Liu Taoxiong, Miao Qing. „Examining the Role of Personal Identification With the Leader in Leadership Effectiveness: A Partial Nomological Network“. *Group & Organization Management* 38/1 (2012): 36–67.
85. Ziek, Paul, and Stacy Smulowitz. "The impact of emergent virtual leadership competencies on team effectiveness." *Leadership & Organization Development Journal* 35/2 (2014): 106-120.
86. Žydžiūnaitė, V. (2011). *Baigiamojo darbo rengimo metodologija*. Mokomoji knyga. Klaipėda: Klaipėdos valstybinė kolegija.

ANOTACIJA

Baigiamojo darbo autorius: Valdas Adomaitis

Baigiamojo darbo tema: „Vadovų identifikavimas ir kompetencijų ugdymas“

Išanalizavus mokslinę literatūrą ir atlikus vadovų identifikavimo, kompetencijų vertinimo ir ugdymo empirinį tyrimą, sudarytas vadovų identifikavimo, kompetencijų vertinimo ir ugdymo modelis. Jis susideda iš 4 pagrindinių etapų: vadovų identifikavimo, kompetencijų vertinimo, kompetencijų ugdymo ir nuolatinio šių procesų vertinimo ir tobulinimo. Identifikuojant vadovus tikslinga periodiškai vertinti darbuotojų turimas kompetencijas ir darbo rezultatus, skirti užduotis, skatinti dalyvauti priimant sprendimus. Rinktis vadovą, kuris turi šias vadovavimo kompetencijas: profesionalumas, gebėjimas priimti atsakomybę, strateginis mąstymas, noras nuolat mokytis ir tobulėti, komunikacija, verslo aplinkos pažinimas, emocinis intelektas, vertinti šių kompetencijų ugdymo poreikį, joms ugdyti organizuoti seminarus, skirti praktines, savęs vertinimo, situacijų analizės užduotis, suteikti grįžtamąjį ryšį, bei nuolat peržiūrėti ir tobulinti šiuos procesus.

ANNOTATION

Thesis author: Valdas Adomaitis

Thesis topic: „Identification of managers and development of their competencies“

After analyzing the scientific literature and conducting an empirical study of manager identification, competence assessment and development, a model of manager identification, competence assessment and development was developed. It consists of 4 main stages: identification of managers, assessment of competencies, development of competencies and continuous assessment and improvement of these processes. When identifying managers, it is expedient to periodically assess the competencies and work results of employees, assign tasks, and encourage participation in decision-making. Choose a manager who has the following leadership competencies: professionalism, ability to take responsibility, strategic thinking, willingness to constantly learn and improve, communication, knowledge of the business environment, emotional intelligence, assess the need to develop these competencies, organize seminars, practical, self-assessment, situation analysis tasks, provide feedback, and continuously review and improve these processes.

SANTRAUKA

Baigiamojo darbo autorius: Valdas Adomaitis

Baigiamojo darbo tema: „Vadovų identifikavimas ir kompetencijų ugdymas“

Tyrimo problema – komandos vadovo – lyderio vaidmens organizacijoje svarba yra pripažįstama tiek įvairių ekspertų, tiek ir įmonių vadovų bei įkūrėjų. Vis dėlto, organizacijos susiduria su tokiais iššūkiais, *kaip atpažinti gerą vadovą?* Organizacijos, siekdamos maksimaliai efektyviai išnaudoti resursus, dažniausiai, atkreipia dėmesį į vadovo gebėjimą paskirstyti darbus, suvaldyti komandą, pasiekti jam užbrėžtus tikslus. Tačiau organizacijos skirdamos vadovą, ne visada atsako į klausimus: *ar jo asmeninės savybės yra tinkamos, ar jis turi pakankamai aukštą emocinį intelektą ir ar gebės užsitarnauti darbuotojų pasitikėjimą?* Taip pat kyla problematika apibrėžiant ir vertinant *ar tikrai turimos kompetencijos yra pakankamos ir kokios jos turėtų būti iš tikrųjų?* *Kaip pamatuoti, ar asmuo jau pasiruošęs tapti vadovu? Kaip užtikrinti, kad vadovo tobulėjimas ir kompetencijų ugdymas būtų nuolatinis procesas?* Galbūt dėl patirties stokos, konservatyvumo ar kitų priežasčių organizacijoms kyla problemų kuriant ir pritaikant vadovų identifikavimo ir kompetencijų ugdymo programas, tad kaip suprasti *ar pasirinkti metodai yra tinkami organizacijai ir ar jie bus naudingi, kokias kompetencijas turinčio vadovo reikia konkrečiai organizacijai?*

Tyrimo objektas – vadovų identifikavimo, kompetencijų vertinimo ir ugdymo procesai bei metodai organizacijose. **Tyrimo tikslas** – išanalizuoti vadovų identifikavimo ir kompetencijų ugdymo metodų formavimo principus, pritaikomumą ir naudą. **Tyrimo uždaviniai:** 1) Apibrėžti vadovavimo, lyderystės, jų stilių, savybių ir kompetencijų ugdymo sampratą ir ypatybes; 2) Apibūdinti vadovų identifikavimo ir kompetencijų vertinimo procesus organizacijose; 3) Išanalizuoti vadovų kompetencijų ugdymo metodus; 4) Nustatyti Lietuvos įmonėse taikomas vadovų identifikavimo, kompetencijų vertinimo ir ugdymo priemones, procesus ir metodus; 5) Sukurti praktinį vadovų identifikavimo, kompetencijų vertinimo ir ugdymo modelį.

Išanalizavus mokslinę literatūrą ir atlikus vadovų identifikavimo, kompetencijų vertinimo ir ugdymo empirinį tyrimą, sudarytas vadovų identifikavimo, kompetencijų vertinimo ir ugdymo modelis. Jis susideda iš 4 pagrindinių etapų: vadovų identifikavimo, kompetencijų vertinimo, kompetencijų ugdymo ir nuolatinio šių procesų vertinimo ir tobulinimo. Identifikuojant vadovus tikslinga periodiškai vertinti darbuotojų turimas kompetencijas ir darbo rezultatus, skirti užduotis, skatinti dalyvauti priimančias sprendimus. Rinktis vadovą, kuris turi šias vadovavimo kompetencijas: profesionalumas, gebėjimas priimti atsakomybę, strateginis mąstymas, noras nuolat mokytis ir tobulėti, komunikacija, verslo aplinkos pažinimas, emocinis intelektas, vertinti šių kompetencijų ugdymo poreikį, joms ugdyti organizuoti seminarus, skirti praktines, savęs vertinimo, situacijų analizės užduotis, suteikti grįžtamąjį ryšį, bei nuolat peržiūrėti ir tobulinti šiuos procesus.

Pagrindiniai žodžiai: vadovavimas, vadovų identifikavimas, vadovų kompetencijų ugdymas.

SUMMARY

Thesis author: Valdas Adomaitis

Thesis topic: „Identification of managers and development of their competencies“

The research problem - the importance of the role of team leader - leader in the organization is recognized both by various experts and by company leaders and founders. Still, do organizations face such challenges as recognizing a good leader? In order to make the most efficient use of resources, organizations usually pay attention to the manager's ability to distribute work, manage the team, achieve the goals set for him. However, when appointing a manager, organizations do not always answer the questions: are his personal qualities appropriate, does he have a sufficiently high level of emotional intelligence, and will he be able to earn the trust of employees? There are also problems in defining and assessing whether the competencies really available are sufficient and what they should really be? How to measure whether a person is ready to become a leader? How to ensure that leadership development and competency development is an ongoing process? The object of the research is the processes and methods of manager identification, competence assessment and development in organizations. The aim of the research is to analyze the principles, applicability and benefits of managers' identification and competence development methods. Objectives of the research: 1) To define the concepts and features of leadership, leadership, their styles, characteristics and competencies development; 2) Describe the processes of manager identification and competence assessment in organizations; 3) To analyze the methods of developing the competencies of managers; 4) To determine the means, processes and methods of identification, competence assessment and development of managers applied in Lithuanian companies; 5) To create a practical model of manager identification, competence assessment and development. After analyzing the scientific literature and conducting an empirical study of manager identification, competence assessment and development, a model of manager identification, competence assessment and development was developed. It consists of 4 main stages: identification of managers, assessment of competencies, development of competencies and continuous assessment and improvement of these processes. When identifying managers, it is expedient to periodically assess the competencies and work results of employees, assign tasks, and encourage participation in decision-making. Choose a manager who has the following leadership competencies: professionalism, ability to take responsibility, strategic thinking, willingness to constantly learn and improve, communication, knowledge of the business environment, emotional intelligence, assess the need to develop these competencies, organize seminars, practical, self-assessment, situation analysis tasks, provide feedback, and continuously review and improve these processes.

Key words: leadership, identification of managers, development of managerial competencies.

PRIEDAI

1 priedas. Anketinė apklausa žmogiškųjų išteklių valdymo specialistams

Gerb. Respondente,

Esu Mykolo Romerio Universiteto magistrantūros studentas. Atlieku tyrimą apie vadovų identifikavimą, kompetencijų vertinimo ir ugdymo procesus organizacijose ir siekiu ištirti šių procesų tobulintinas sritis. Prašau atsakyti į žemiau pateiktus klausimus. Apklausa yra anoniminė, duomenys bus naudojami tik baigiamajame darbe. Jūsų nuomonė yra labai svarbi.

1. Organizacijoje, kurioje dirbate, padalinių vadovų yra ieškoma organizacijos viduje ar išorėje?

- ☐ Dažniausiai ieškoma organizacijos viduje;
- ☐ Dažniausiai ieškoma išorėje;
- ☐ Nežinau, negaliu atsakyti.

2. Ar organizacijoje, kurioje dirbate, yra vykdomi vadovų identifikavimo procesai tarp jau esamų darbuotojų?

- ☐ Vykdomi
- ☐ Dažnai vykdomi
- ☐ Kartais vykdomi
- ☐ Beveik niekada nevykdomi
- ☐ Niekada nevykdomi
- ☐ Nežinau, negaliu atsakyti

3. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius apie veiklas, kurios yra vykdomos organizacijoje, kurioje dirbate, siekiant identifikuoti vadovą organizacijos viduje:

	Niekada	Beveik niekada	Kartais	Beveik visada	Visada
Darbuotojai yra skatinami tobulėti ir pretenduoti užimti vadovo – lyderio poziciją kuriame nors padalinyje					
Darbuotojai, kurie yra potencialūs vadovai yra vertinami ir numatomos jų vadovavimo galimybės, atsižvelgiant į pasireiškiančias darbinės situacijas					
Tarp komandos narių, kurie yra motyvuoti ir nori imtis lyderio vaidmenų yra skatinama konkurencija					
Esami vadovai padrąsina potencialius darbuotojus atlikti pirmąsias bandomąsias užduotis, vadovaujantis vadovavimo principais ir ugdo jų vadovų – lyderių kompetencijas					
Darbuotojai žino kokios kompetencijos yra reikalingos, siekiant pretenduoti į vadovo – lyderio poziciją					
Darbuotojų turimos kompetencijos ir darbo rezultatai yra periodiškai vertinami					
Periodiškai vertinamas darbuotojų ugdymo(si) poreikis ir užtikrinamas šio poreikio patenkinimas					

4. Įvertinkite kiek svarbios žemiau pateiktos kandidato savybės, vertinant jo kandidatūrą užimti vadovo poziciją (kai 1 – visiškai nesvarbu, 5- labai svarbu):

	1	2	3	4	5
Profesionalumas					
Verslo žinios ir įgūdžiai					
Verslo aplinkos pažinimas					
Komunikacija ir santykiai su darbuotojais					
Noras nuolat mokytis ir tobulėti					
Emocinis intelektas					
Vadovavimo stilius					
Darbo patirtis					

Asmeninės savybės ir vertybės					
Gebėjimas prisiimti atsakomybę					
Strateginis mąstymas					

5. Ar organizacijoje, kurioje Jūs dirbate, yra užtikrinamas vadovavimo kompetencijų ugdymas?

- ☐ Užtikrinamas
- ☐ Dažnai užtikrinamas
- ☐ Kartais užtikrinamas
- ☐ Beveik niekada neužtikrinamas
- ☐ Niekada neužtikrinamas
- ☐ Nežinau, negaliu atsakyti

6. Kokie vadovavimo kompetencijų ugdymo metodai, dažniausiai, yra taikomi organizacijoje, kurioje dirbate?

- ☐ Praktinės užduotys
- ☐ Seminarai
- ☐ Skaitymas
- ☐ Savęs vertinimas
- ☐ Situacijų analizė
- ☐ Pasikeitimas vaidmenimis
- ☐ Netaikomi jokie metodai
- ☐ Nežinau
- ☐ Kita (įrašykite)

7. Ar organizacijoje, kurioje dirbate, vadovų atrankos, vertinimo ir kompetencijų ugdymo procesai yra reguliariai peržiūrimi ir atnaujinami?

- ☐ Reguliariai peržiūrimi ir atnaujinami
- ☐ Dažnai peržiūrimi ir atnaujinami
- ☐ Kartais peržiūrimi ir atnaujinami
- ☐ Beveik niekada neperžiūrimi ir neatnaujinami
- ☐ Niekada neperžiūrimi ir neatnaujinami
- ☐ Niekada neperžiūrimi
- ☐ Nežinau, negaliu atsakyti
- ☐ Kita (įrašykite)

8. Jūsų darbo stažas įmonėje:

- ☐ Iki 5 m.
- ☐ 6-10 m.
- ☐ 11-20 m.
- ☐ 21 m. ir daugiau.

9. Jūsų lytis:

- ☐ Vyras
- ☐ Moteris

10. Jūsų amžius:

- ☐ Iki 25 m.
- ☐ 26-35 m.
- ☐ 36-45 m.
- ☐ 46-55 m.
- ☐ 56 m. ir daugiau.

11. Jūsų išsilavinimas:

- ☐ Vidurinis
- ☐ Profesinis
- ☐ Aukštasis neuniversitetinis
- ☐ Aukštasis universitetinis

☐ Kita

12. Jūs dirbate:

☐ Privačiame sektoriuje

☐ Viešajame sektoriuje

☐

AČIŲ UŽ DALYVAVIMĄ APKLAUSOJE

2 priedas. Anketinė apklausa komandų vadovams

Gerb. Respondente,

Esu Mykolo Romerio Universiteto magistrantūros studentas. Atlieku tyrimą apie vadovų identifikavimą, kompetencijų vertinimo ir ugdymo procesus organizacijose ir siekiu ištirti šių procesų tobulintinas sritis. Prašau atsakyti į žemiau pateiktus klausimus. Apklausa yra anoniminė, duomenys bus naudojami tik baigiamajame darbe. Jūsų nuomonė yra labai svarbi.

1. Kaip Jūs tapote vadovu, organizacijoje, kurioje dirbate?

- ☐ Dirbau organizacijoje, buvau savo srities specialistas ir nuosekliai kilau karjeros laiptais, mane paskyrė vadovauti dėl gerų darbo rezultatų.
- ☐ Dirbau kitoje organizacijoje, tačiau gavęs (-usi) pasiūlymą dirbti vadovo pozicijoje, perėjau iš kitos organizacijos į dabartinę.
- ☐ Pagal darbo skelbimą kandidatavau ir laimėjau atranką į vadovo poziciją ir perėjau iš kitos organizacijos į dabartinę.
- ☐ Jeigu nei viena iš pateiktų situacijų netinka, parašykite kaip Jūs tapote vadovu organizacijoje kurioje dirbate.

2. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius apie save, kaip vadovą:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Stengiuosi nuolat tobulėti, ugdu savo darbuotojus, skatinu juos tobulėti ir taip kurti organizacinę vertę					
Siekiu darbuotojus įkvėpti ir paskatinti sekti savo pavyzdžiu, bendrų organizacijos tikslų, panaudojant savo sukauptas žinias, gebėjimus bei pasirenkant atitinkamą malonų, pagarbų ir lygiavertiškumą simbolizuojantį elgesį su darbuotojais					
Siekiu, kad žmonės, kurie dirba organizacijoje, jaustu pasitenkinimą darbu ir vykdytų organizacijos tikslus					
Siekiu įskiepyti pavaldiniams asmeninį meistriškumą, emocijų valdymo modelius, norą mokytis, bendrą viziją, ir sisteminį mąstymą.					

3. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius apie veiklas, kurias vykdate organizacijoje, kurioje dirbate, siekiant tarp savo komandos narių identifikuoti vadovą:

	Niekada	Beveik niekada	Kartais	Beveik visada	Visada
Skatinu darbuotojus tobulėti ir pretenduoti užimti vadovo – lyderio poziciją kuriame nors padalinyje					
Darbuotojus, kurie yra potencialūs vadovai vertinu ir stengiuosi numatyti jų vadovavimo galimybes, atsižvelgiant į pasireiškiančias darbines situacijas					
Tarp komandos narių, kurie yra motyvuoti ir nori imtis lyderio vaidmenų skatinu konkurenciją					
Padrąsinu potencialius darbuotojus atlikti pirmąsias bandomąsias užduotis, vadovaujantis vadovavimo principais ir ugdyti jų vadovų – lyderių kompetencijas					
Informuoju darbuotojus kokios kompetencijos yra reikalingos, siekiant pretenduoti į vadovo – lyderio poziciją					
Periodiškai vertinu darbuotojų turimas kompetencijas, pasiektus rezultatus ir sudarau jų ugdymosi planą					

4. Ar organizacijoje, kurioje dirbate, yra vertinamos Jūsų, kaip vadovo kompetencijos?

- ☐ Vertinamos

- ☐ Dažnai vertinamos
- ☐ Kartais vertinamos
- ☐ Beveik niekada
- ☐ Niekada nevertinamos
- ☐ Nežinau, negaliu atsakyti

5. Ar organizacijoje, kurioje dirbate, yra vertinamas Jūsų, kaip vadovo kompetencijų ugdymo poreikis?

- ☐ Vertinamas
- ☐ Dažnai vertinamas
- ☐ Kartais vertinamas
- ☐ Beveik niekada
- ☐ Niekada nevertinamas
- ☐ Nežinau, negaliu atsakyti

6. Ar organizacijoje, kurioje Jūs dirbate, yra užtikrinamas nuolatinis Jūsų, kaip vadovo, vadovavimo kompetencijų ugdymas?

- ☐ Užtikrinamas
- ☐ Dažnai užtikrinamas
- ☐ Kartais užtikrinamas
- ☐ Beveik niekada
- ☐ Niekada
- ☐ Nežinau, negaliu atsakyti

7. Kokias, savo kaip vadovo, kompetencijas norėtumėte patobulinti, pagilinti žinias apie tai ar įgyti trūkstamas (galite pasirinkti keletą atsakymo variantų)?

☐ Analitinės (situacijų ir problemų išaiškinimas, suinteresuotųjų subjektų ir sistemos klausimų vertinimas, alternatyvių strategijų svarstymas ir pasirinkimas, faktorių įtraukimas į atitinkamus duomenis ir istorinius įvykius planuojant ir įgyvendinant strategijas bei vertinant rezultatus)

☐ Asmeninės (kognityviniai gebėjimai, energija, įsitikinimai, charakteris ir vertybės)

☐ Organizacinės (vizijų kūrimas, strategijos kūrimas ir vykdymas, žinių valdymas, bendradarbiavimas ir įgalinimas, instruktavimas, pokyčių ir krizių valdymas ir įvairūs administraciniai gebėjimai)

☐ Techninės (žinios ir įgūdžiai, kurie reikalingi veiksmingam vadovavimui konkrečioje srityje, tokioje kaip verslas, sveikatos apsauga, sportas, politika, religija, švietimas, socialinis darbas ar administravimas)

☐ Komunikacinės (žinios ir įgūdžiai, reikalingi efektyviai bendrauti tarpasmeninėse, grupinėse, organizacinėse ir viešose aplinkose)

☐ Manau, kad turiu visas kompetencijas, kurių reikia ir nematau poreikio jų tobulinti.

☐ Nežinau, negaliu atsakyti.

☐ Kita.

8. Kokie vadovavimo kompetencijų ugdymo metodai, dažniausiai, yra taikomi organizacijoje, kurioje dirbate?

- ☐ Praktinės užduotys
- ☐ Seminarai
- ☐ Skaitymas
- ☐ Savęs vertinimas
- ☐ Situacijų analizė
- ☐ Pasikeitimas vaidmenimis
- ☐ Netaikomi jokie metodai
- ☐ Nežinau

- ☐ Kita (įrašykite)

9. Ar organizacijoje, kurioje dirbate, vadovų atrankos, vertinimo ir kompetencijų ugdymo procesai yra reguliariai peržiūrimi ir atnaujinami?

- ☐ Peržiūrimi ir atnaujinami reguliariai
- ☐ Peržiūrimi ir atnaujinami dažnai
- ☐ Peržiūrimi ir atnaujinami kartais
- ☐ Beveik niekada neperžiūrimi
- ☐ Niekada neperžiūrimi
- ☐ Nežinau, negaliu atsakyti

10. Kaip vertinate vadovų identifikavimo ir kompetencijų vertinimo procesus organizacijoje, kurioje dirbate?

- ☐ Puikiai
- ☐ Labai gerai
- ☐ Gerai
- ☐ Vidutiniškai
- ☐ Blogai
- ☐ Labai blogai
- ☐ Nežinau, negaliu atsakyti

11. Kaip vertinate kompetencijų ugdymo procesus organizacijoje, kurioje dirbate?

- ☐ Puikiai
- ☐ Labai gerai
- ☐ Gerai
- ☐ Vidutiniškai
- ☐ Blogai
- ☐ Labai blogai
- ☐ Nežinau, negaliu atsakyti

12. Išskirkite, Jūsų nuomone, pagrindinius vadovų kompetencijų ugdymo proceso ir su juo susijusius trūkumus, kurie egzistuoja organizacijoje, kurioje dirbate (galite pasirinkti kelis atsakymų variantus):

- ☐ Mokymų programa pernelyg ištempta
- ☐ Mokymų programa nėra nuolatinė
- ☐ Mokymai yra neįtraukiantys ir neįdomūs
- ☐ Nėra numatyti tolimesni veiksmai, kad mokymų metu įgytos žinios būtų sustiprintos
- ☐ Visko stengiamasi išmokyti per kartą.
- ☐ Mokymai vyksta per retai
- ☐ Mokymų turinys nėra aktualus ar pakankamas
- ☐ Nėra grįžtamojo ryšio
- ☐ Mokymams skiriama per mažai laiko ir dėmesio
- ☐ Trūksta aukščiausio lygio vadovų paramos, organizuojant mokymus ir užtikrinant jų kokybę
- ☐ Organizacija skiria per mažai lėšų vadovų kompetencijų ugdymui
- ☐ Trūkumų neįžvelgiu
- ☐ Kita

13. Jūsų darbo stažas įmonėje:

- ☐ Iki 5 m.
- ☐ 6-10 m.
- ☐ 11-20 m.
- ☐ 21 m. ir daugiau.

14. Jūsų užimamos pareigos:

- ☐ Įmonės vadovas (-ė)
- ☐ Skyriaus/ departamento vadovas (-ė)
- ☐ Komandos/grupės vadovas (-ė)
- ☐ Kita

15. Jūsų lytis:

- ☐ Vyras
- ☐ Moteris

16. Jūsų amžius:

- ☐ Iki 25 m.
- ☐ 26-35 m.
- ☐ 36-45 m.
- ☐ 46-55 m.
- ☐ 56 m. ir daugiau.

17. Jūsų išsilavinimas:

- ☐ Vidurinis
- ☐ Profesinis
- ☐ Aukštasis neuniversitetinis
- ☐ Aukštasis universitetinis
- ☐ Kita

18. Jūs dirbate:

- ☐ Privačiame sektoriuje
- ☐ Viešajame sektoriuje

AČIŲ UŽ DALYVAVIMĄ APKLAUSOJE