



E-DARBUOTOJAMS IR E-VADYBININKAMS REIKALINGŲ KOMPETENCIJŲ ANALIZĖ

Ingrida Borisenko, Jurgita Martinkienė, Gintarė Staponaitė

Vakarų Lietuvos verslo kolegija

Anotacija

Straipsnyje analizuojama E-darbo samprata, jo privalumai ir trūkumai, kompetencijos, reikalingos norint dirbti E-darbuotoju ar E-vadybininku. Pristatomi kiekybinio tyrimo, vykdyto Austrijoje, Vengrijoje, Lietuvoje ir Portugalijoje, rezultatai. Tyrimo metu kiekvienoje iš minėtų šalių buvo apklausta po 50 mažų ir vidutinių įmonių atstovų ir siekiama išsiaiškinti, kurias iš kompetencijų jų manymu būtina įgyti būsimam E-darbuotojui ir E-vadybininkui.

Minėtas tyrimas, tai vienas iš Leonardo da Vinči programos projekto „SME's E-learning to E-work efficiently“ rezultatas. Apart tyrimo, projekte užsibrėžta sukurti virtualaus mokymo modulius dvylikai svarbiausių E-darbuotojo ir E-vadybininko kompetencijų. Tyrimo klausimynas buvo suskirstytas į šias dalis: bendra informacija apie įmonę, E-darbuotojų ir E-vadybininkų kompetencijų svarbą, mokymosi medžiagos kompetencijoms įgyti būtinybė, komentarai bei pasiūlymai.

Tyrimo rezultatai parodė, kad anot mažų ir vidutinių įmonių atstovų, svarbiausios E-vadybininko kompetencijos yra *lyderystė, pokyčių valdymas ir veiklos įvertinimas*; E-darbuotojo – *laiko valdymas, sprendimų priėmimas ir problemų sprendimas*, o kompetencijos būtinos ir E-vadybininkui ir E-darbuotojui – *E-komunikacija, komandos formavimas, kokybės užtikrinimas, motyvacija, konfliktų valdymas ir nuolatinis tobulėjimas*.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: E-darbas, E-darbuotojas, E-vadybininkas, kompetencijos.

Įvadas

Europos įmonių konkurencingumas gali būti pagerintas didinant įmonių darbo produktyvumą ir efektyvumą. Naujų darbo formų, tokių kaip E-darbas, integracija gali pagerinti darbo rezultatus, sumažinti naudojamos erdvės poreikius, pravaikštas bei įdarbinimo išlaidas, o svarbiausia – E-darbas gali būti naudingas daugumai darbuotojų bei visuomenei. Tai rodo ir kelių E-darbo pavyzdžių kai kuriose Europos Sąjungos šalyse analizė, kuri bus apžvelgta skyrelyje „E-darbo vystymas Lietuvoje ir kitose Europos šalyse“. Nors E-darbas suteikia kitą darbo ir vadovavimo viziją, yra labai patrauklus kai kurių verslo sričių klientams, o kai kuriuos įmonės, pačios to nesuvokdamos, jau taiko E-darbą savo versle, Lietuvoje gi ši darbo forma nėra populiari. Manoma, kad didžiausia problema yra ta, kad vadovai nori matyti savo pavaldinius darbe, betarpiškai kontroliuoti jų darbą bei spręsti problemas „čia ir dabar“, o darbuotojai neturi pakankamai žinių ir įgūdžių kaip savarankiškai planuoti savo darbą, nuotoliniu būdu spręsti iškilusias problemas ir pan.

Taigi E-darbo integracijos įmonėje sėkmė labai priklauso nuo E-darbuotojų kompetentingumo, t.y. nuo to, ar jie turi kompetencijas, reikalingas būti sėkmingu E-darbuotoju ar E-vadybininku, ar jie numano apie galimus pavojus ir numato galimus problemų sprendimus.

Tad, siekiant pagerinti E-darbo įgyvendinimo procesą, turi būti nustatytos būtinos E-darbuotojų kompetencijos, kuriama mokomoji medžiaga bei plėtojama informacija, taip skatinant specialius įgūdžius, kurie leistų E-darbuotojams prisitaikyti prie kintančios aplinkos ir darbdavių lūkesčių.

Siekiant teikti praktinę ir naudingą paramą rengiant mažų ir vidutinių įmonių (santr. MVI) E-vadybininkus ir E-darbuotojus darbui virtualioje aplinkoje buvo sukurtas Leonardo da Vinči programos projektas „SME's E-learning to E-work efficiently“ (santr. SeeS). Pagrindinis projekto užduotis yra išanalizuoti ir nustatyti būtinas kompetencijas, reikalingas E-darbui, o taip pat sukurti ir išbandyti internetinius įrankius ir E-mokymo(si) medžiagą E-vadybininkams ir E-darbuotojams, siekiant padėti jiems pasirengti „E-darbui“.

Šio **straipsnio tikslas** yra nustatyti pagrindines kompetencijas, būtinas norint dirbti E-darbuotoju ir E-vadybininku. Siekiant įgyvendinti užsibrėžtą tikslą buvo suformuluoti šie **uždaviniai**:

- 1) apžvelgti E-darbo kai kuriuose Europos Sąjungos šalyse taikymo pavyzdžius;
- 2) atlikti kiekybinį tyrimą, apklausiant 200 mažų ir vidutinių įmonių Austrijoje, Portugalijoje, Lietuvoje ir Vengrijoje;
- 3) nustatyti pagrindines kompetencijas, kurios yra būtinos norint dirbti E-darbuotoju ar E-vadybininku bei
- 4) išanalizuoti sektoriaus tyrime gautus Lietuvos įmonių tyrimo rezultatus su rezultatais gautais kitose šalyse.

Remiantis analizės išvadomis, bus kuriamas MVI skirtas kompetencijų įrankių paketas (angl. *Competency Tool-KIT*), padedantis atlikti E-vadybininkų ir

¹ Šis projektas finansuojamas remiant Europos Komisijai iš Leonardo da Vinči programos. Šis pranešimas atspindi tik autoriaus požiūrį, todėl Komisija negali būti laikoma atsakinga už bet kokią jame pateikiamos informacijos naudojimą.

E-darbuotojų savianalizę. Taip pat kuriama ir bus išbandyta nauja inovatyvi E-mokymo(si) programos medžiaga dviem tikslinėms grupėms: E-vadybininkams ir E-darbuotojams, kuri apima 12 pagrindinių E-darbuotojo kompetencijų.

Informacinės visuomenės plėtra ir naujos darbo rinkos technologijos Europoje

Mūsų vis labiau globalizuotame ir konkurencingame pasaulyje, įmonės ir viešosios institucijos konkuruoja ne tik dėl rinkos, bet ir dėl darbuotojų. Norėdami pritraukti ir išlaikyti kompetentingus darbuotojus darbdaviai siekia sukurti kuo geresnę darbo aplinką, o tam, kad išsilaikyti konkurencingoje rinkoje įmonės stengiasi tikslingiau naudoti savo turimus išteklius. Siekiant minimizuoti išlaidas ir tuo pačiu patenkinti klientų poreikius daugumoje organizacijų pertvarkomas įmonės valdymas. Tokiu būdu darbdaviai stengiasi subalansuoti pastangas konkurencingumui ir darbuotojų pasitenkinimui didinti.

Taupydami lėšas darbdaviai dažnai siekia mažinti naudojamų patalpų dydį, nuomoti patalpas ne miesto centre, tačiau tokiais atvejais iškyla kitos, darbuotojams aktualios problemos: tolimesnis kelias iki darbo vietos, dalis brangaus laiko prarandama transporto kamščiuose, iškyla parkavimo problemos, sunkiai koncentruojamas dėmesys mažose darbo patalpose ir pan. Tad, iškyla klausimas ar idealios darbo sąlygos įmanomos tik įprastose darbo vietose?

„Lietuvos informacinės visuomenės plėtros strategijoje“ 2005 metais teigiama, kad sėkmingą šalies ūkio plėtrą lemiantis veiksnys – tai gebėjimas orientuotis į žinių ekonomikos poreikius bei efektyviai naudotis IT. Elektroninio verslo ir elektroninės valdžios plėtra paskatintų verslo įmones sparčiau pereiti prie modernių IT naudojimo kasdieninėje jų veikloje.

2000 m. Europos Tarybos patvirtinta Lisabonos strategija iškėlė tikslą per dešimtmetį Europos Sąjungą (santr. ES) paversti dinamiškiausią žinių pagrindu augančią ekonomiką pasaulyje, kartu didinant ir gerinant įdarbinimo galimybes ir socialinę sanglaudą. Pabrėžiamos geresnės darbo vietos pasižymintios geresne darbo aplinka, saugiomis darbo sąlygomis, galimybe derinti darbą ir asmeninį gyvenimą, tausoti sveikatą, darbuotojų iniciatyvumo skatinimu ir darbo įvairumas.

Įdiegus įmonėse E-darbą atsirastų galimybė veiksmingiau naudoti turimus išteklius, užtikrinti mažųjų ir vidutinių įmonių (MVI) konkurenciją. Anot Leonardo da Vinči mobilumo projekto dalyvių, E- darbas - tai toks darbas kai darbuotojas dirba namuose, o ne darbovietės patalpose, ir su bendradarbiais ar klientais bendrauja telefonu, faksu ir/arba kompiuteriu.

E-darbo diegimas yra svarbus tiek įmonėms, tiek jų darbuotojams bei visai visuomenei. Pagrindinę naudą sudaro didesnis lankstumas ir našumas, geresnės teikiamos paslaugos, veiksmingiau naudojamos išlaidos skirtos biurų išlaikymui, darbo proceso supaprastinimas ir IT žinių tobulinimas. Darbuotojams toks darbas sukeltų mažiau streso ir subalansuotą darbą su socialiniu/šeimyniniu gyvenimu. Be to vis daugiau klientų ieško naujų sprendimų, siekdami efektyviau bendrauti su tiekėjais (naudojant informacijos ir ryšių technologijas:

video-konferencijas, el. paštą, valdymo sistemas ir kt.), taupyti pinigus ir laiką, bei užtikrinti darbo rezultatus. Tad, E-darbo diegimas suteikia kitokią bendradarbiavimo su klientais, darbo bei vadovavimo viziją.

E-darbo vystymas Lietuvoje ir kitose Europos šalyse

Įmonės darbo reorganizavimas į E-darbą yra aiškus tos organizacijos perversmas. Ir tai yra svarbu tiek darbdaviui, tiek darbuotojams, kurie iš anksto turėtų nusiteikti tam tikrų problemų rizikai. Yra keletas bendrų išvadų apie E-darbą, gautų analizuojant šalių, kuriose tokia veikla praktikuojama, E-darbo pavyzdžius.

Viena iš šalių, kur sutinkama nemažai E-darbo pavyzdžių yra Belgija. Analizuojant E-darbo Belgijoje pavyzdžius pastebėta, kad dėl darbuotojų darbo namuose ženkliai sumažėja dauguma išlaidų (telefoninės sąskaitos, patalpų nuoma ir degalų sąnaudos), nes daugelis žmonių dirba namuose. Tokie darbuotojai dažnai dalyvauja elektroninėse konferencijose ir tokiu būdu pakankamai dažnai bendrauja su kolegomis bei sprendžia darbinis klausimus ne tik elektroninio pašto, ar telefono pagalba.

Austrijoje, kaip didžiausi tokio darbo privalumai minimi laiko taupymas (sutaupomas važiavimo į darbą ir atgal laikas) ir efektingesnis darbas (lengviau susikoncentruoti ties darbu namuose, nei dirbant didelį darbo vietų skaičių apimančioje patalpoje).. Balansavimas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, nepriklausomybė ir savo darbo planavimas taip pat yra nurodomi kaip svarbūs privalumai. Trūkumais nurodomos IT problemos, privataus gyvenimo disbalansas ir nepakankamas tiesioginis bendravimas su kolegomis. Žiūrint iš darbdavio perspektyvos tokie aspektai kaip apyvarta, pravaikštos ir produktyvumas pateisina E-darbo privalumus ir bendrai apibendrinus E- darbas yra produktyvesnis lyginant darbuotojų motyvaciją ir atsakingumą.

Vengrijoje, panaudojus technines galimybes pradėta steigti naujas E-darbo vietas. Ateityje numatoma diegti naujas paslaugas, tokias kaip profesinio ir kalbų mokymo paslaugas telekonferencijų pagrindais. Apklaustų įmonių atstovai teigia, kad E-darbo sėkmė stipriai priklauso nuo vadovų gebėjimo rasti tinkamus darbuotojus ir išugdyti geras E-darbui reikalingas kompetencijas.

Lietuva kaip ir Portugalija negali pasigirti didele E-darbo patirtimi. Atsižvelgiant į kitų šalių, tokių kaip Austrija, Belgija ir Vengrija patirtį galima pastebėti, kad parengti personalą virtualiai darbo aplinkai ir įdiegti E-darbą įmonėje nėra lengva užduotis. Vis dar reikia apeiti daug kliūčių ir įveikti daug apribojimų bei suvaržymų ne tik technologijų, bet ir socialinės perspektyvos lygmenyse. Todėl būtina skubiau ugdyti bendruosius įgūdžius, siekiant darbuotojams padėti tapti sėkmingai dirbančiais potencialiais E-darbuotojais ar E-vadybininkais.

E-darbui būtinų kompetencijų apžvalga

Kaip jau buvo minėta, siekiant išanalizuoti ir nustatyti būtinąs kompetencijas, reikalingas E-darbui, o taip pat sukurti ir išbandyti internetinius įrankius ir E-mokymo(si) medžiagą E-vadybininkams ir E-darbuotojams buvo

parengtas SEES projektas. Projekto idėja kilo dalyvaujant Leonardo da Vinči mobilumo projekte, kurio metu buvo kuriamas E-darbo skatinimo vadovas (angl. *HEP-Handbook for E-work Promotion*). Jį rašant buvo analizuota mokslinė literatūra, kuri leistų atkleisti kas yra kompetencija. Mokslinėje literatūroje plačiai diskutuojama apie kompetencijos sampratą. Kompetencijos sampratą nagrinėję autoriai McClelland (1973, 1977); Boyatzis (1982); Kolb (1984); Morgan (1988); Nordhaug (1993); Spencer ir Spencer (1993); Walton (1989); Campbell (1989); Mintzberg (1984, 1973); Jacobs (1989); Schroder (1989); Cross (1991); Burgoyne (1989, 1993); Schuler ir Jackson (1987); Storey (1990); Veres ir kt. (1990); Harvey (1991); Fleishman ir Reilly (1992); Cross (1991); Burgoyne (1989 ir 1993); Schuler Jackson (1987); Storey (1990); Tett, Jackson ir Rothsein (1991); Barrick ir Mount (1991); Bernaud (1998); Spencer ir Spencer (1993); Boyatzis ir Kolb (1995); Antonacopoulou ir FitzGerald (1996); Green (1999) ir Sandberg (1995, 2000 ir 2001), atskleidžia, kad dabartinės žinios apie profesinę kompetenciją yra daugiausia gautos iš racionalių ar fenomenologinių modelių, kad kompetencija apima pagrindines asmens savybes, kaip antai: motyvai, būdo bruožai, gebėjimai, įvaizdžio ar socialinio vaidmens aspektai, žinios, kurias asmuo gali panaudoti (Boyatzis 1982, 2001); kompetencija analizuojama kaip esminė individo charakteristika, kuri siejama su aukštesnės kokybės veikla konkrečiame darbe ar situacijoje; individo charakteristikos, išryškinančios kompetencijos įvairiapusiškumą, užtikrinančios asmenybės tęstinumą ir sukuriančios prielaidas numatyti asmens elgseną įvairiose veiklos situacijose. (L. M. Spencer, S. M. Spencer 1993); kompetencija – gebėjimas pagal kvalifikaciją, igūdžius, žinias gerai atlikti veiklą, tai įgaliojimų, ką nors daryti turėjimas; labai kvalifikuotas žinojimas (Jovaiša 1993); kompetencija – tai gebėjimas organizuotis (Erpenbeck, 1998); suvokiama kaip rezultatyvumas, gebėjimas atlikti darbe reikalingas užduotis (Collin, 1997); kompetencija (holistiniu požiūriu) yra specifinė kiekvienos veiklos atveju (pvz. mokytojas, vadovas, inžinierius ir pan.), būtina ją apibrėžti, nustatyti šių teiginių apimtis, įvardinti atliekamus vaidmenis, numatyti kriterijus, jog jie yra pakankamai įrodantys ir patikimi (Jucevičienė, Lepaitė 2000); tai kurios nors įstaigos ar asmens įgaliojimų sritis, apimtis; klausimų sritis, kurioje tam tikras asmuo turi žinių, patyrimo (Adamonienė, Daukilas, Krikščiūnas ir kt. 2001); tai funkcinis gebėjimas adekvačiai atlikti tam tikrą veiklą (Vaitkevičiūtė 2001); tai būtinų darbo uždaviniui ar vaidmeniui atlikti mokėjimo igūdžių, žinių ir gebėjimų derinys (Sokol, 2001); žinių ir igūdžių derinimas bei gebėjimas juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis, vadybos funkcijų atlikimas, atsižvelgiant į aplinkos ir situacijos apribojimus (Martinkus, Sakalas, Neverauskas, 2003); formavimo procesas prasideda nuo individualių žmogaus gabumų, kurie perauga į konkrečius gebėjimus ir žinias, šis augimas yra tiesiogiai veikiamas susiformavusių požiūrių, vertybių bei asmeninių savybių, kol galutiniame rezultate suformuojama darbui reikalinga kompetencija (Lepaitė 2003); kompetencija – tai, žinių, igūdžių ir mokėjimo elgtis tam tikrose situacijose derinys (Bagdonienė, Hopenienė, 2004); gebėjimas atlikti tam tikrą operaciją ar

užduotį realioje ar imituojamoje veiklos situacijoje, ją lemia studijų metu įgytos žinios, gebėjimai, turimi požiūriai ir vertinimai, kompetencijos kokybiškumą įtakoja darbuotojo sukaupta patirtis (Laužackas 2005), kompetencija reiškia gebėjimą priimti sprendimus, susijusius su konkrečios profesinės veiklos kontekstu (Žyždiūnaitė, 2005). Vadybos teoretikai (Karlof, Lovingsson, 2006, Petkevičiūtė, Kaminskytė, 2003, Boyatzis 1982; Handbuch 1992; Spencer, Spencer 1993; Butkienė Kepelaitė 1996; Jacikevičius 1998; Nordhaug 1998; Pukelis 2000; Sandberg 2000; Abraham ir kt. 2001; Bučiūnienė 2001; Grzeda 2000; Zakarevičius 2000; Horton, Hondeghe, Farham 2002; Martinkus IR KT. 2002; Jovaiša Lepaitė 2003; Bedard ir kt. 2005; Deis, Winterton 2005; Karlof, Lovingsson 2006; Kvederavičius 2006; Ratmawati 2007; Žyždiūnaitė 2007; Skunčikienė, Balvočiūtė 2007; Bakanauskienė 2008, Tutlys, Laužackas, Spudyte 2008; Pukelis 2009; Stenlund, Hörte 2009), teigia, kad vadybinė kompetencija – tai gebėjimas praktinėse situacijose taikyti pagrindinius tam tikro turinio principus ir technikas.

E-darbo skatinimo vadove teigiama, kad ir E-darbuotojo kompetencijų portfelį sudaro bazinės paprasto darbuotojo kompetencijos, bei papildomos E-darbuotojo kompetencijos. Tuo tarpu E-vadybininko atveju bazinės darbuotojo kompetencijos E-darbuotojo ir vadybininko kompetencijomis (žr. 1 lentelė).

1 lentelė. Kompetencijų portfelis

Kompetencijų tipas Darbuotojo tipas	Pagrindinės	Vadybininko	E-darbo
Darbuotojas	P		
E-darbuotojas	P		E
Vadybininkas	P	V	
E-vadybininkas	P	V	E

E-darbo skatinimo vadove minimos šios pagrindinės kompetencijos:

Pokyčių valdymas – ugdomi gebėjimai, kurie kinta pokyčių metu, priimant strategines alternatyvas, gebėti kurti organizacines struktūras, veiksmingai naudoti išteklius, sukurti kontrolės sistemas, taip pat pertvarkyti verslo procedūras.

Projektų vadyba – ugdomi gebėjimai apibrėžti vykdomo projekto (užduoties) tikslus ir uždavinius, planuoti projektą naudojant virtualias priemones bei vadovauti E-darbuotojams, esantiems skirtingose darbo vietose.

Veiklos įvertinimas – ugdomi gebėjimai, kurie leidžia vertinti darbo procesus, gebėti nustatyti ir analizuoti veiklos priemones, gebėjimą nustatyti personalo darbo plėtrą.

E-komunikacija – ugdomi gebėjimai bendrauti internetu, igūdžiai, kurie leistų naudotis internetinėmis galimybėmis, mokėti bendrauti neverbalinėmis formomis, gebėti profesionaliai naudotis komunikavimo kanalais.

Komandos formavimas (vadovavimas) – ugdomas mokėjimas bendrauti virtualioje aplinkoje, gebėjimas dirbti komandoje ir tarptautinėje komandoje, gebėti dirbti kaip virtualios komandos narys, gebėti suprasti skirtingų

kultūrų požiūrius, kurie yra būdingi įvairioms šalims, darančiom įtaką virtualiam darbui.

Kokybės užtikrinimas – ugdomas supratimas apie darbo kokybę, apie organizacijos tikslus, gebėjimas suprasti kokybės valdymo instrukcijų laikymosi svarbą ir panaudoti juos savo darbe.

Motyvacija – ugdomi gebėjimai, kurie leis suprasti motyvacijos būdų ir priemonių svarbą E-darbe.

Konfliktų valdymas – ugdomi gebėjimai, kurie leis suprasti savo pareigas ir atsakomybę, kaip E-darbuotojo, gebėti nustatyti konfliktines situacijas, numatant konfliktų valdymo strategijas.

Mokymasis visą gyvenimą (nuolatinis tobulėjimas) – ugdomi gebėjimai, kurie ugdys gebėjimą prisitaikyti prie nuolat besikeičiančios ekonominės aplinkos, gebės įgyvendinti poreikį mokytis visą gyvenimą.

Laiko valdymas – ugdomi gebėjimai planuoti savo darbo laiką, veiklą, gebės savarankiškai pasirinkti darbo seką virtualioje aplinkoje.

Sprendimų priėmimas – gebėjimai bendradarbiauti, efektyviai rinkti ir analizuoti informaciją, veiksmingai išreikšti savo nuomonę ir bendradarbiaujant priimti atitinkamus sprendimus.

Problemų sprendimas – ugdomi gebėjimai identifikuoti problemą bei parinkti tinkamiausius iškilusių problemų sprendimo metodus.

Bendradarbiavimas – ugdomi gebėjimai dirbti tarptautinėje darbo grupėje, suvokti kultūrinius skirtumus, valdyti stresą ir konfliktus.

E-darbuotojo ir e-vadybininko kompetencijų MVĮ tyrimo apžvalga

Pagal „SME's E-learning to E-work efficiently“ projekto paraišką, kiekvienas projekto partneris turėjo apklausti 50 savo šalies MVĮ. Klausimyno pradžioje buvo pateikti trumpi E-darbo bei kompetencijos sampratų apibūdinimai. Toliau buvo pateikti klausimai, suskirstyti į kelias dalis: bendra informacija apie MVĮ, kompetencijos būtinos E-vadybininkui, kompetencijos būtinos E-darbuotojui, apmokymų dalis bei pastabos ir pasiūlymai.

Užpildant bendros informacijos apie įmonę klausimyno dalį, privalomi buvo šie laukeliai: įmonės rūšis, įkūrimo data, verslo sektorius bei darbuotojų skaičius. Neprivalomus užpildyti laukelius sudarė įmonės pavadinimas, adresas, pildančio asmens vardas, pavardė, pareigos, elektroninis paštas ir panašiai.

Pagal E-darbo skatinimo vadovą klausimyne buvo pateikiamos šios E-vadybininkui būtinos kompetencijos: IT gebėjimai, veiklos valdymas, projektų valdymas, nuolatinis tobulėjimas, kokybės užtikrinimas, pokyčių valdymas, bendravimas, socialiniai įgūdžiai, konfliktų sprendimas, bendradarbiavimas, sprendimų priėmimas, motyvacija, visą gyvenimą trunkantis mokymasis, delegavimas, laiko valdymas, gebėjimas dirbti komandoje, problemų sprendimas. Taip pat nurodytos šios E-darbuotojui būtinos kompetencijos: IT gebėjimai, kokybės suvokimas, nuolatinis tobulėjimas, orientavimasis į klientą / projektą, bendradarbiavimas, patikimumas, iniciatyva, planavimas, pokyčių valdymas, internetinė komunikacija, mokymasis visą gyvenimą, savarankiškumas.

Be minėtų kompetencijų, respondentų buvo prašoma nurodyti papildomas, jų manymų E-darbuotojui būtinas,

tačiau sąraše nenurodytas kompetencijas. Kompetencijų svarbai pažymėti, respondentai turėjo pasirinkti vieną iš 4 atsakymų variantų (kompetencijos svarbos lygių): (kompetencija) „Nereikalinga“, „Reikalinga“, „Svarbi“, „Labai svarbi“.

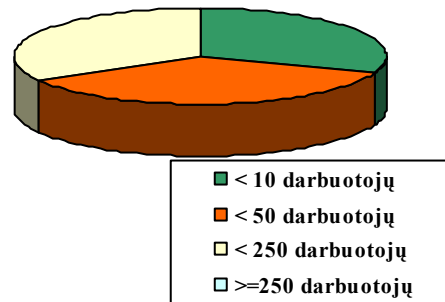
Siekiant išsiaiškinti, kurios iš apklaustųjų įmonių sutiktų dalyvauti kuriamų mokymo modulių testavime, anketos pabaigoje buvo užduoti trys klausimai:

Ar ketinate įdiegti virtualų darbą savo įmonėje?

Kaip Jūs vertinate Kompetencijų įrankių paketo (angl. *Competency Tool-KIT*) naudingumą MVĮ siekiant atlikti e-darbuotojų / e-vadovų įvertinimą?

Kaip Jūs vertinate mokymo medžiagos paketo naudingumą e-darbuotojų / e-vadovų mokymui, siekiant ugdyti reikalingas kompetencijas darbui virtualioje aplinkoje?

Austrijoje bei Vengrijoje daugumoje apklausoje dalyvavusių MVĮ, dirba mažiau nei 10 darbuotojų. Portugalijoje – daugumoje apklausoje dalyvavusių įmonių mažiau nei 50, tuo tarpu Lietuvoje – apklausoje dalyvavusios įmonės pagal darbuotojų skaičių pasiskirstė apytiksliai vienodai, tik nebuvo apklausta nė viena įmonė, kurioje dirbtų daugiau nei 250 darbuotojų (1 pav.).



1 pav. Apklausoje dalyvavusių įmonių pasiskirstymas pagal dydį (šalis: Lietuva)

2 lentelėje apibendrinti E-darbuotojo, o 3 lentelėje E-vadybininko kompetencijų svarbos rezultatai visose šalyse, kuriose vyko apklausa. Rezultatams, priklausomai nuo svarbos, suteiktas langelio fono ryškumas nuo šviesios (minimumui) iki tamsios (maksimumui).

Analizuojant Lietuvos įmonių anketavimo rezultatus pastebėtina tai, kad kaip ir kitose šalyse nei vienai E-vadybininko ir E-darbuotojo kompetencijai nebuvo priskirtas mažiausias reikšmingumo lygis („Nereikalinga“).

Kitų E-vadybininko kompetencijų atveju dauguma įmonių kompetencijoms našumo valdymas, projektų valdymas, pokyčių valdymas, socialiniai įgūdžiai, motyvacija, mokymasis visą gyvenimą, delegavimas, laiko valdymas priskyrė reikšmingumo lygius „Reikalinga“ ir „Svarbu“; kompetencijoms IT žinios ir nuolatinis tobulėjimas – reikšmingumo lygius „Reikalinga“ ir „Labai svarbu“, o kompetencijoms kokybės suvokimas, bendravimas, konfliktų valdymas, bendradarbiavimas, sprendimų priėmimas, gebėjimas dirbti komandoje, problemų sprendimas – reikšmingumo lygius „Svarbu“ ir „Labai svarbu“.

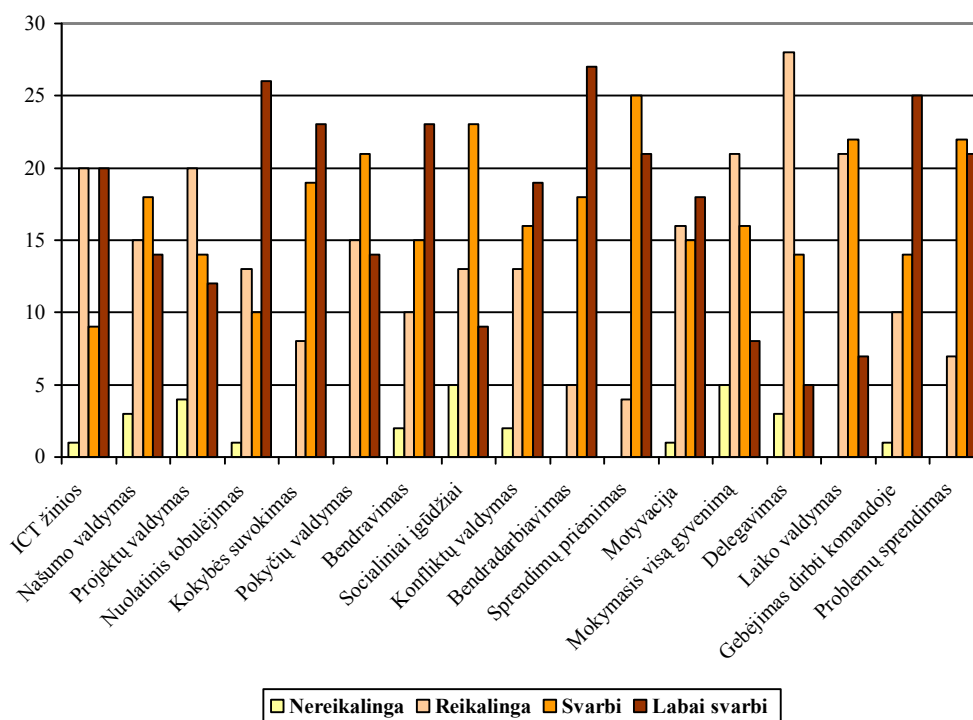
E-darbuotojo kompetencijų atveju dauguma įmonių kompetencijoms pokyčių valdymas, mokymasis visą gyvenimą ir savarankiškumas priskyrė reikšmingumo lygius „Reikalinga“ ir „Svarbu“, o likusioms E-vadybininko kompetencijoms (žr. 3 pav.) – „Svarbu“ ir „Labai svarbu“.

2 lentelė. E-darbuotojo kompetencijų svarba, atspindinti 200 apklaustų MVĮ nuomonę

Kompetencija	Nereikalinga	Reikalinga	Svarbi	Labai svarbi
Informacinių technologijų (IT) žinios	2	29	87	82
Kokybės suvokimas	1	37	86	76
Nuolatinis tobulėjimas	4	38	85	73
Orientavimasis į klientą / projektą	5	26	80	89
Bendradarbiavimas	1	26	94	79
Patikimumas	1	16	66	117
Iniciatyva	4	54	92	50
Planavimas	4	56	104	36
Pokyčių valdymas	6	58	85	51
Virtualus bendravimas	1	22	81	96
Mokymasis visą gyvenimą	10	59	70	59
Savarankiškumas	4	42	71	80

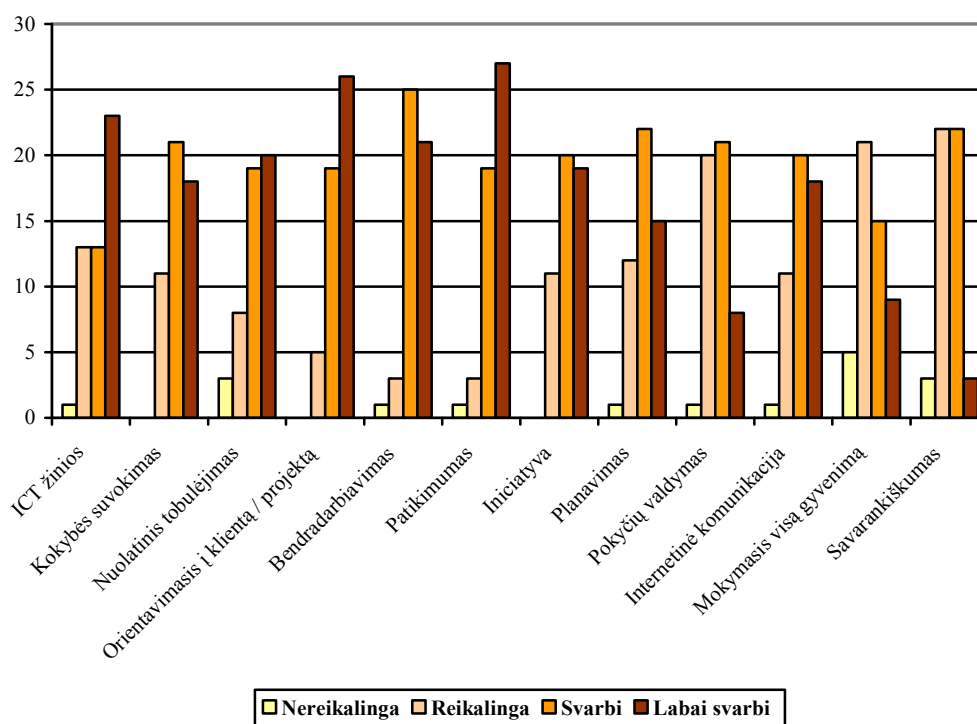
3 lentelė. E-vadybininko kompetencijų svarba, atspindinti 200 apklaustų MVĮ nuomonę

Kompetencija	Nereikalinga	Reikalinga	Svarbi	Labai svarbi
Informacinių technologijų (IT) žinios	4	37	69	90
Našumo valdymas	3	36	102	58
Projektų valdymas	7	53	78	62
Nuolatinis tobulėjimas	1	25	87	86
Kokybės suvokimas	0	31	86	83
Pokyčių valdymas	0	33	82	85
Bendravimas	2	28	69	101
Socialiniai įgūdžiai	9	42	86	63
Konfliktų valdymas	2	46	72	80
Bendradarbiavimas	2	25	87	86
Sprendimų priėmimas	0	20	86	94
Motyvacija	2	37	68	93
Mokymasis visą gyvenimą	14	53	69	64
Delegavimas	11	65	76	48
Laiko valdymas	2	50	80	68
Gebėjimas dirbti komandoje	6	50	71	72
Problemų sprendimas	1	16	88	94

**2 pav.** E-vadybininko kompetencijų pasiskirstymas pagal priskiriamą reikšmingumo lygį (šalis: Lietuva)

Analizuojant keturiose šalyse (Austrija, Vengrija, Portugalija ir Lietuva) vykdomos apklausos rezultatus, didžiausias dėmesys buvo skiriamas klausimui „Kokioms kompetencijoms dauguma įmonių priskyrė didžiausią

reikšmingumą?“ atsakyti. Tad remiantis apklausos duomenimis buvo išskirtos 5 pagrindinės E-vadybininko (2 pav.) ir E-darbuotojo (3 pav.) kompetencijos kiekvienoje šalyje.



3 pav. E-darbuotojo kompetencijų pasiskirstymas pagal priskiriamą reikšmingumo lygį (šalis: Lietuva)



4 pav. E-vadybininko kompetencijų top 5-tukas kiekvieno šalyje, kurioje vyko apklausa

Pastebėtina tai, kad E-darbo skatinimo vadove minima kompetencija nuolatinis tobulėjimas sektoriaus tyrime kitaip dar vadinama mokymusi visą gyvenimą, komandos formavimas – bendradarbiavimu, E-komunikacija ar bendravimas internetu – IT žiniomis, kokybės užtikrinimas – orientacija į klientą/projektą, motyvacija – patikimumu, problemų sprendimas – savarankiškumu, o motyvacija - iniciatyvumu.

SEES projekto tyrimas rodo, kad respondentų manymu E-komunikacija, problemų sprendimas,

komandos formavimas ir nuolatinis tobulėjimas yra svarbiausios E-vadybininko kompetencijos visose 4 šalyse. Tuo tarpu motyvacija, E komunikacija, pokyčių valdymas, problemų sprendimas ir komandos formavimas yra pagrindinės kompetencijos, kurias privalo turėti E-darbuotojas.

Kadangi, kaip jau buvo minėta, projekto paraiškoje partneriai užsibrėžė tikslą remiantis sektoriaus ataskaitos rezultatais sukurti 12 modulių, buvo atrinkti 3 moduliai būtini E-vadybininkui, 6 – tiek E-vadybininkui, tiek

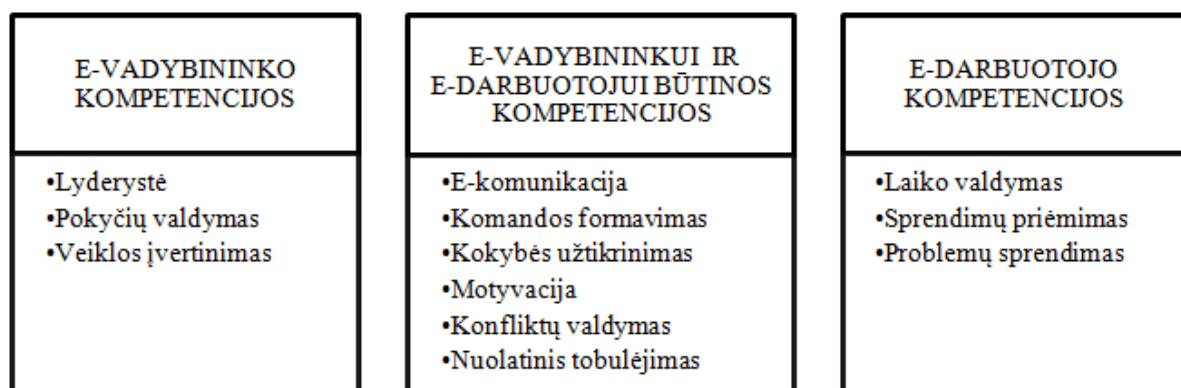
E-darbuotojui, bei 3 moduliai – būtini E-darbuotojui (6 pav.).

Kitas svarbus aspektas sudarant klausimyną buvo, apklausti dalyvius apie Kompetencijų įrankio paketo

(angl. *Competency Tool-KIT*) naudą MVĮ siekiant atlikti e-darbuotojų / e-vadovų įvertinimą. Rezultatai rodo, kad 75% tiriamųjų sutiko su jo nauda MVĮ. Neigiamai pasisakė tik Lietuvos respondentai.



5 pav. E-darbuotojo kompetencijų top 5-tukas kiekvieno šalyje



6 pav. E-darbuotojo kompetencijų top 5-tukas kiekvienoje šalyje

Kompetencijų įrankių paketas skirtas MVĮ, bus rengiamas pagal E-darbuotojų vertinimus. Reikia priminti, kad inovatyvi E-mokymosi programa bus padalinta į dvi tikslines grupes: E-vadybininkai ir E-darbuotojai.

Tyrimo rezultatai apie E-darbo (virtualaus darbo) diegimą įmonėse, parodė, kad dalis respondentų dar neapsisprendė (atsakymas „nežinau“), o dalis E-darbą savo įmonėje planuoja diegti. Visgi nemažai darbuotojų ir vadybininkų pasisakė prieš E-darbo įgyvendinimą įmonėje.

Rezultatai, dėl mokomosios medžiagos paketo naudingumo E-darbuotojų / E-vadybininkų mokymui rodo, kad dauguma apklaustųjų ją tokią mokymo medžiagą laiko naudinga, o 35% apklaustųjų ją laiko itin naudinga.

Išvados

E-darbo integracija įmonėse – viena iš priemonių leidžiančių ne tik tausoti aplinką, eikvoti mažiau kuro, mažinti naudojamą erdvės poreikius bet ir pagerinti darbuotojų produktyvumą bei įmonės patrauklumą klientų atžvilgiu.

Darbuotojui, norinčiam dirbti virtualioje aplinkoje, būtina įgyti papildomas E-darbuotojui būtinas kompetencijas. Atsižvelgiant į skirtingą šalių istorinį paveldą, žmonių mentalitetą, ekonominę bei pramonės vystimosi lygį, buvo siekiama sužinoti mažų ir vidutinių įmonių Austrijoje, Portugalijoje, Lietuvoje ir Vengrijoje nuomonę, apie E-vadybininkui ir E-darbuotojui būtinų kompetencijų svarbą.

Daugumos mažų ir vidutinių įmonių nuomone vienos svarbiausių E-vadybininko kompetencijų yra nuolatinis tobulėjimas, kokybės užtikrinimas, bendradarbiavimas, pokyčių valdymas ir problemų sprendimas. Mažiau svarbiomis laikomos mokymasis visą gyvenimą ir gebėjimas dirbti komandoje.

Tuo tarpu pasak MVĮ, svarbiausios E-darbuotojo kompetencijos yra šios: IT žinios, kokybės užtikrinimas, bendradarbiavimas, pokyčių valdymas, virtualus bendravimas ir savarankiškumas. Mažiau svarbios yra iniciatyvumas, planavimas bei mokymasis visą gyvenimą.

Kai kurios Europos šalys skatins E-darbą ir netgi kai kurios organizacijos tokios kaip jau kelis metus Lietuvoje sėkmingai dirbanti Nacionalinė **distancinio mokymo**

asociacija (NDMA) suteiks galimybę mokytis visiems piliečiams, nepaisant jų gyvenamosios vietos. Be to E-mokymasis yra taikomas, aukštesiose ir vidurinėse mokyklose, kai kuriose įmonėse ar organizacijose.

Įdiegiant ir vykdam E-darbą siūloma paisyti kai kurių jo trūkumų: apmokymai yra pakankamai brangūs, mokymai ne visada veiksmingi paruošiant darbui virtualioje aplinkoje ir ne visuose rajonuose/šalyse tokių mokymosi programų yra. Kita vertus darbuotojas gali tobulinti savo įgūdžius E-darbe. Didžiausias trūkumas įgyvendinant E-darbą yra darbuotojų ir vadybininkų uždarumas ir santūrumas, kuris lemia E-darbo efektyvumą.

Literatūra

- Abraham, Steven E., Lanny A Karns, Kenneth Shaw ir kt. (2001). Managerial Competencies and the Managerial Performance Appraisal Process. *Journal of Management Development*, 20(10), 842-852.
- Adomienė, R., Daukilas, S., Krikščiūnas, B., Makninė, I., Palujanskienė, A. (2001). *Profesinio ugdymo pagrindai*. P. Kalibto IĮ Petro ofsetas, Vilnius.
- Bakanauskienė, I. (2008). *Personalo valdymas*. VDU leidykla, Kaunas.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager*. NY: Wiley, New York.
- Boyatzis, R. E. (2001). *Stimulating Self-Directed Learning through a Managerial Assessment and Development Course. Competence in the Learning Society*. 303-332. New York.
- Collins, L. A., Smith, A.J., Hannon, P.D. (2006). Applying a Synergistic Learning Approach in Entrepreneurship. *Education Management Learning*, 37, 335-354.
- Delamare le Deist, F., Winterton, J. (2005). What Is Competence? *Human Resource Development International*, 8(1), 27-46.
- Horton, S., Hondeghe, A., Farham, D. (2002). *Competency management in the public sector– European variations on a theme.IIAS-EGPA*. [Žiūrėta: rugsėjo 3 d. 2010], <http://www.google.com/books?id=zRWcRAApWL8C&printsec=frontcover&hl=lt&source=gbs_v2_summary_r&cad=0#v=onepage&q=&f=false>.
- Jovaiša, T., Laužackas, R., Spudytė, I., Tūtlys, V. (2008). *Lietuvos kvalifikacijų sistemos metodologija*. Vilnius
- Jucevičienė, P., Lepaitė, D. (2000). Kompetencijos sampratos erdvė. *Socialiniai mokslai*, 1(22), 44-50.
- Karlof, B., Lovingsson, F. (2006). *Vadybos koncepcijos ir modeliai nuo A iki Z*. UAB „Verslo žinios“, Vilnius.
- Kvederavičius, J. (2006). *Organizacijų vystymosi vadyba*. VDU leidykla, Kaunas.
- Laužackas, R. (2005). *Profesinio rengimo metodologija*. VDU leidykla, Kaunas.
- Lepaitė, D. (2003). Kompetencijų plėtojančių studentų programų lygio nustatymo metodologija. *Technologija*, Kaunas.
- Martinkus, B., Neverauskas, B., Sakalas, A. (2002). *Vadyba: specialistų rengimo kiekybinis ir kokybinis aspektas*. Kaunas.
- Mintzberg, H. (2004). *Managers Not MBA's*. Prentice Hall, Financial Times, Pearson Education. John Wiley&Sons, Inc, New York.
- Nordhaug, O. (1998). Competence Specificities in Organizations: A Classificatory Framework. *Journal article by: International Studies of Management & Organization*, 28, 25-40.
- Pukelis, K. (2009). Ability, competency, learning/study outcome, qualification and competence: theoretical dimension. *The Quality of Higher Education*, 6, 12-35.
- Ratmawati, D. (2007). *Managerial Competency and Management Commitment to Employee Empowerment: Banking Companies Case. Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference*, 556-562. Melbourne, Australia.
- Sandberg, J. (2000). Understanding human competence at work: an interpretative approach. *Academy of Management Journal*, 43(1), 9-25.
- Skunčikienė, S., Balvočiūtė, R., Balčiūnas, S. (2007). Imitacinių verslo žaidimų taikymo darbuotojų mokymui galimybių tyrimas. *Social Research/Socialiniai tyrimai*, 2(10), 125-135.
- Sokol, J. (2001). Idealaus vadybininko portretas. *Vadovo pasaulis*, 9, 4–10.
- Spencer L.M. Spencer S.M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*.
- Stenlund, K. L., Hörte S.Å. (2009). *Competence accounting – methods for measuring and valuing key-competencies*. Luleå University of Technology, Division of Industrial Organization, Luleå, Sweden.
- Zakarevičius P. ir kt. (2000). *Ekonomikos transformavimas: vadybos paradigma*. VDU, Kaunas.
- Žydzianaitė, V., Mitkienė, L., Mikulevičienė, A. (2007). *Vadybinės kompetencijos realizavimas slaugoje. Mokslo studija*.
- Žydzianaitė, V. (2005). *Komandinio darbo kompetencijos ir jų tyrimo metodologija slaugos veiklos požiūriu*. Judex, Kaunas.
- Bendrijos Lisabonos programa (2005). Bendri veiksmi augimui ir užimtumui skatinti: Europos Bendrijų Komisijos komunikatas Tarybai ir Europos Parlamentui. KOM(2005)330.
- Dėl informacinės visuomenės plėtros strategijos patvirtinimo (2005). Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr.625, 2005 m. birželio 8 d.
- Dėl nacionalinės Lisabonos strategijos įgyvendinimo programos. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr.1270, 2005 m. lapkričio 22 d.

ANALYSIS OF COMPETENCIES NEEDED FOR E-WORKERS AND E-MANAGERS

Summary

The competitiveness of European enterprises could improve if better productivity and efficiency is achieved. E-working can contribute to a better work performance, to the reduction of space needs, the reduction of absenteeism and recruitment costs, but more importantly it can benefit most employees and the society in general. E-workers competencies should be developed not only in the field of ICT, but also for being able to work in an “E” environment.

In order to accomplish this goal, E-workers competencies should be identified, information and educational material needs to be developed, specially to promote skills that assist potential E-workers to comply with this changing environment and expectations of the employers.

Introducing E-work gives another vision on work and another vision on leadership. In fact, if the implementation of an E-work project is well prepared and additional efforts are put into the measurement of competencies of participants and the evaluation is sufficient, the risks of implementation can be narrowed down and minimized. The introduction of e-work in an organization is a course of change. It is important for both the manager and worker to be aware of the risks beforehand, offering additionally possible solutions. Herewith are the general conclusions that can be withdrawn from the survey.

This article presents the findings of an examination survey held in Austria, Hungary, Lithuania and Portugal concerning the

implementation of E-work and the importance of its use in SMEs.

These surveys are one of the steps of the implementation of the SeeS project. The SeeS project refers to SME's e-learning to e-work efficiently. According to the SeeS project application, each project partner had to survey 50 SMEs in their country. The questionnaire was organized in the following sections: SME General Information; competencies of E-Managers and E-workers; training and finally comments and suggestions.

From the analyses of each questionnaire of each country some conclusions has been draw. The E-worker competencies that stand out in most countries are ICT Knowledge, Quality Awareness, Cooperation and Reliability, Managing Change, Internet Communication and independency. The less voted were Initiative and Planning, Lifelong Learning and Independency.

Concerning the E-managers competencies the most assessed were: Continuous Improvement and Quality Awareness, Managing Change, Communication and Problem Solving. The less voted were Lifelong Learning and Team Player.

If the above mentioned skills are imbedded and are grouped in the overall competency structure where they will be developed, the SEES project survey indicates that, on average, all 4 countries agreed on e-Communication, Problem Solving, Life Long Learning, Team Building and Managing Change to be the most important e-manager competencies. As for e-worker competencies, the overall analyses suggests that Motivation, e-Communication, Quality improvement, Problem solving and Teambuilding are the most important competencies.

KEYWORDS: E-work, E-manager, E-worker, Competencies, E-learning.

Ingrida Borisenko. Mokslinis laipsnis- matematikos mokslų daktarė. Darbovietė- Vakarų Lietuvos verslo kolegijos, nuotolinių studijų koordinatorė, Leonardo da Vinči programos projekto „SME's E-learning to E-work efficiently“ vadybininkė. Mokslinių tyrimų kryptis- fiziniai mokslai. Adresas: Šilutės pl. 2, Klaipėda. Tel. 8 46 311 099. El. paštas ingrida@vlvk.lt.

Jurgita Martinkienė. Darbovietė- Vakarų Lietuvos verslo kolegijos docentė, vadybos katedros vedėja, Leonardo da Vinči programos projekto „SME's E-learning to E-work efficiently“ tyrėja (mokymo modulių kūrėja). Mokslinių tyrimų kryptis- socialiniai mokslai. Adresas: Šilutės pl. 2, Klaipėda Tel. 8 46 314 398. El. paštas jurgita.martinkiene@vlvk.lt.

Gintarė Staponaitė. Darbovietė- Vakarų Lietuvos verslo kolegijos asistentė, bendrųjų disciplinų katedros dėstytoja, Leonardo da Vinči programos projekto „SME's E-learning to E-work efficiently“ tyrėja (mokymo modulių kūrėja). Mokslinių tyrimų kryptis- socialiniai mokslai. Adresas: Šilutės pl. 2, Klaipėda. El. paštas gintare.staponaite@gmail.com.