



DARBUOTOJŲ VADYBINIŲ KOMPETENCIJŲ TAIKymo VERSLO ĮMONIŲ VEIKLOJE

Angelė Lileikienė¹, Jurgita Martinkienė²

¹Vakarų Lietuvos verslo kolegija, ²Vytauto Didžiojo universitetas

Anotacija

Straipsnyje nagrinėjama vadybinių kompetencijų taikymo verslo įmonių veikloje problemos. Vis dažniau organizacijos sėkmė siejama su sisteminiu darbu bei nuolatiniu darbuotojų vadybinių kompetencijų tobulėjimu, vis didesnė dalis vadovų suvokia, kad organizacija gali efektyviai veikti ir siekti užsibrėžtų tikslų tik subūrusi tobulai dirbančią komandą. Straipsnyje autoriai pateikia išsamią vadybinių kompetencijų sampratos teorinę raidą. Atlikus empirinį tyrimą nustatyta, kad darbuotojų vadybinės kompetencijos taikomos įmonių padalinio lygmenyje veiksmingiau, kai jų komponentai tolygiai pasiskirsto verslo įmonių veikloje, kas motyvuoja darbuotojus dirbti našiau, siekiant įmonės tikslų. Kadangi bendrai verslo įmonėje vadybinės kompetencijos veikloje taikomos gana plačiai, o administracijai reikėtų skatinti šiuos procesus organizacijoje, prioritetus teikiant administracijos lygio pastangoms į veiklą įtraukti kiek įmanoma daugiau darbuotojų. Ir kartu spręsti tyrimo rezultatuose įvardintas darbuotojų vadybinių kompetencijų taikymo verslo įmonės veikloje problemas. PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: darbuotojų vadybinės kompetencijos, gebėjimai, komanda, verslo įmonė.

Įvadas

Daugelio Lietuvos autorių darbuose (Jovaiša, 1993, Vaitkevičiūtė, 1999, Laužackas, Pukelis, 2000, Lepaitė, 2000, Žydzūnaitė 2006, Martinkus, Sakalas, Neverauskas 2003, Adamonienė, Daukila, Kriščiūnas ir kt. 2001) ir užsienio autorių (Boyatzis 1982, 2001, Pearson, 1984, Guion, 1991, L. M. Spencer, S. M. Spencer 1993, Ivanovic, Collin, 1997, Hannes, Lowendahl, 1997, Schoonover, 1998, Poole, Warner 2000, Sokol, 2001, Le Deist ir Winterton 2005) analizuojama metodologiniai kompetencijų koncertai bei teorijoje ir praktikoje atskleidžiami gebėjimai, įgūdžiai, mokėjimai. Dažnai vadybinė kompetencija apibrėžiama kaip disponavimas reikalingomis vadybinėmis žiniomis, kurios pagrįstos vertybinėmis nuostatomis ir gebėjimu šias žinias taikyti praktikoje (Petkevičiūtė, Daršukvienė, Kupelytė 2008, Jakiūnienė, 2005), vadovavimo kompetencija (Neifachas, 2006), vadovavimo stiliumi bendrosios vadybinės kompetencijos kontekste (Bakanauskienė, Bartnikaitė, 2009). Kadangi egzistuoja skirtingi požiūriai į vadybinę kompetenciją, nemažai tyrinėtojų (Lindsay, Stuart, 1997; McCredie, Shackleton, 2000; Tett ir kt., 2000), ieškodami optimalaus modelio, analizuodami pirmtakų darbus, siekia apibendrinti ankščiau sukurtus modelius ir taikyti savas metodikas. Nėra labai svarbu, kokią vadybinės kompetencijos modelį organizacija siekia taikyti. Svarbu, kad pagal taikomą modelį būtų galima gana objektyviai įvertinti vadybininkų darbą, nustatyti elgsenos spragas ir nusibrėžti asmeninio ir kolektyvinio ugdymo tikslus (Sokol, 2001).

Problema. Šiuolaikinės organizacijos yra priverstos taikytis prie dinamiškų ir neretai komplikuočių aplinkos pokyčių, o didėjanti konkurencija verčia įmones keisti ne tik teikiamą

paslaugų spektrą ar kokybę, bet ir vidinę organizacijos struktūrą. Darbo aplinkoje, kiekvienas darbuotojas tiki, kad vadybinės kompetencijos, kaip mąstymas ir kūrimas, planavimas ir sprendimų priėmimas bei užduočių atlikimas yra geriau atliekami tarpusavyje bendradarbiaujant. Todėl darbuotojai susiduria su problema, kad vadybinės kompetencijas verslo įmonių veikloje reikia pritaikyti labai greitai, neskiriant daug laiko adaptacijai.

Tyrimo objektas – darbuotojų vadybinės kompetencijos.

Tyrimo tikslas – atskleisti darbuotojų vadybinių kompetencijų taikymo verslo įmonių veikloje problemas.

Tyrimo uždaviniai:

- išsiaiškinti vadybinių kompetencijų sampratos teorinę raidą;
- išanalizuoti, kokias vadybinių kompetencijų komponentus yra įvaldę darbuotojai verslo įmonėse.
- nustatyti vadybinių kompetencijų taikymo lygį verslo įmonių veikloje.

Tyrimo metodai - sociologinės, vadybinės literatūros analizė; respondentų nuomonių išsiaiškinimas (atlikta anoniminė apklausa raštu) siekiant atskleisti vadybinių kompetencijų taikymo problemų ypatumus; tyrimo instrumentą sudaro uždari klausimai, statistiniai metodai - statistinė duomenų analizė atlikta taikant aprašomosios statistikos metodus ir skaičiuojant respondentų nuomonių aritmetinį vidurkį, procentinę išraišką, standartinį nuokrypį. Duomenys apdoroti naudojant SPSS 19 (Statistical Package for Social Sciences) programinį paketą.

Tyrimo metodika. Tyrimo klausimynas sudarytas remiantis Lietuvos ir užsienio autorių (Teresevičienė,

M., Gedvilienė, G. (2003) 1-2 klausimas; DuBrin (1995) 3 klausimas; F. Stoner (2001); Barvydienė, Kasiulis (2001); Lukauskaitė (2000); Robbins (2003) Law ir kt. (2001); Žydzūnaitė (2004) 4-7 klausimai; Coolican (1996); Nevid (2003); Stephen (2003), (Stoner ir kt. (2001) 8 klausimas; Barvydienė, Kasiulis (2001) Robbins (1995) 9 klausimas) atlikta teorinė analizė. Tyrimas atliktas Lietuvos verslo įmonėse, siekiant nustatyti vadybinių kompetencijų komponentų taikymo veikloje problemas. Išryškinti tyrimo kriterijai ir indikatoriai. Tyrimo kriterijai tiesiogiai atspindi tyrimo klausimus, indikatoriai – požymius, pagal kuriuos buvo sprendžiama apie vadybinių kompetencijų taikymo problemas bei ieškoma atsakymų į tyrimo klausimus. Siekiant, kad tyrimo rezultatai būtų objektyvūs ir patikimi, pasirinktas *kiekybinis* tyrimo metodas.

Vadybinių kompetencijų sampratos teorinė raida

Nagrinėjant mokslinę literatūrą, galima aptikti įvairių *kompetencijos* apibrėžimų, nors jie yra panašūs, bet vienas kitą papildantys. G. Strakos (2005) teigimu, kompetencija apima žinių ir gebėjimų visumą arba mokantis įgytas asmenines ypatybes, kurių tiesiogiai pastebėti neįmanoma. Klasikinis R. Katzo (1955) pateiktas kompetencijų skirstymas į tris kategorijas: techninius, žmogiškuosius ir konceptualius gebėjimus. Kompetenciją bendruoju, tiek asmens individualiu, tiek organizaciniu požiūriu apibrėžė P. Druckeris (1985), įvardijęs ją kaip darbuotojų gebėjimą labai gerai atlikti užduotis arba organizacijos gebėjimą suteikti aukščiausios kokybės paslaugas. *Kompetencija* **apima** pagrindines asmens savybes, kaip antai: motyvai, būdo bruožai, gebėjimai, įvaizdžio ar socialinio vaidmens aspektai, žinios, kurias asmuo gali panaudoti (Boyatzis 1982, 2002); *kompetencija* – esminė individo charakteristika, kuri siejama su aukštesnės kokybės veikla konkrečiame darbe ar situacijoje; individo charakteristikos, išryškinančios kompetencijos įvairiapusiskumą, užtikrinančios asmenybės tęstinumą ir sukuriančios prielaidas numatyti asmens elgseną įvairiose veiklos situacijose (Spencer, Spencer, 1993); *kompetencija* - gebėjimas pagal kvalifikaciją, įgūdžius, žinias gerai atlikti veiklą, tai įgaliojimų, ką nors daryti turėjimas; labai kvalifikuotas žinojimas (Jovaiša, 1993); *kompetencija* – būtinų darbo uždaviniui ar vaidmeniui atlikti įgūdžių, žinių ir gebėjimų derinys (Sokol, 2001); *kompetencija* (holistiniu požiūriu) yra specifinė kiekvienos veiklos atveju (pvz. mokytojas, vadovas, inžinierius ir pan.), todėl būtina ją apibrėžti, nustatyti šių teiginių apimtį, įvardinti atliekamus vaidmenis, numatyti kriterijus, jog jie yra pakankamai įrodantys ir patikimi (Jucevičienė, Lepaitė, 2003); žinių ir įgūdžių derinimas bei gebėjimas juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis, vadybos funkcijų atlikimas, atsižvelgiant į aplinkos ir situacijos apribojimus (Martinkus, Sakalas, Neverauskas, 2003); *kompetencija* reiškia gebėjimą

priimti sprendimus, susijusius su konkrečios profesinės veiklos kontekstu (Žydzūnaitė, 2005). Prancūzijoje dominuojanti kompetencijos samprata yra išsamesnė ir platesnė, negu anglosaksiškoji samprata, nes ji apima žinojimą, arba teorines kompetencijas (*savoir*), funkcines, arba vadybines kompetencijas (*savoir-faire*) ir socialines, arba elgsenos kompetencijas (*savoir-etre*) (Le Deist, Winterton, 2005). Kompetencijų samprata, jų lygis interpretuojamas gana skirtingai. Istoriskai kompetencijų sampratą išsamiai išnagrinėjo R. Laužackas (2005). Jo teigimu vienas pirmųjų kompetencijų koncepciją 1974 metais iškėlė Vokietijos darbo rinkos ir profesinio rengimo tyrinėtojas Mertens, išskirdamas keturias kompetencijų kategorijas: bazines kompetencijas (aukščiausio lygmens asmeninius gebėjimus: loginį, kritinį, kontekstinį mąstymą, kūrybiškumą), horizontalias kompetencijas (susijusias su informacijos paieška, jos apdorojimu ir panaudojimu), „plačiuosius elementus“ (specialias profesines kompetencijas), „judriuosius faktorius“ (istorijos raidoje nekintančias žinias, pvz., reliatyvumo teorija). A. Čepienės (2007) teigimu, Lietuvoje bendrųjų gebėjimų sąvoką ir apimtį vienas pirmųjų plačiai tyrinėjo T. Jovaiša (1998), kartu su britų mokslininku S. Shaw atlikus bendrųjų kompetencijų tyrimą Centrinėje ir Rytų Europoje. Tyrėjai išskyrė aštuonias bendrųjų kompetencijų kategorijas: bazinius gebėjimus, gyvenimiškuosius gebėjimus, įsidarbinimo gebėjimus, socialinius ir pilietinius gebėjimus, plačios apimties gebėjimus, vadovavimo gebėjimus ir verslo organizavimo gebėjimus. Analizuojamos problematikos požiūriu artimiausia kompetencijos apibrėžtis, kai kompetencija apibrėžiama kaip vertingų, retų, neatkartojamų ir neturinčių pakaitalų išteklių, galinčių organizacijai užtikrinti pranašumą konkurencinėje aplinkoje, valdymas (Atkočiūnienė, 2010). Straipsnyje kompetencijos suvokiamos kaip praktiška individuali gebėjimų raiška, kuriai būdingi praktiniai gebėjimai, pojūčiai ir nuostatos, reikalingos užtikrinti sėkmingą profesinę veiklą (Carr, 2000).

Be abejo, nemažai kalbama ir apie vadybinę kompetenciją kasdienėje aplinkoje, šios sąvokos samprata gana įvairi ir dažnai neatitinkanti tikrosios vertės. Vadybinės kompetencijos teorinė analizė yra reikšminga, nes teikia galimybę nustatyti, kokie kompetencijos elementai, t. y. įgimti (asmeninės savybės) ar įgyti (žinios, įgūdžiai), yra svarbiausi (Zaleznik, 1987; Hunsaker, 2001; Yukl, 2002; cit. Marčlinskas, Diskienė, Stankevičienė, 2010). Vadybinė kompetencija – profesinių žinių, gebėjimų ir įgūdžių derinys bei gebėjimas juos pritaikyti, atsižvelgiant į darbo aplinkos reikalavimus (Pocėvičius, Kekytė, 2008). Nagrinėjant vadybines kompetencijas tyrinėjančių autorių mokslinius darbus, ryškėja, požiūris, kuris leidžia identifikuoti kompetencijas per praktinę įmonės veiklą. Paplitę požiūriai į kompetencijas - funkcinis-analitinis ir asmeninių charakteristikų. Funkcinis-analitinis

požiūris remiasi tomis darbo funkcijomis ir ta veikla, kurią vadovai turi gebėti atlikti efektyviai.

Savo ruožtu vadybinės kompetencijos reikšmingumą efektyviai veiklai patvirtino ir Lietuvos vadovų požiūrio į vadybinę kompetenciją vertinimo tyrimas (Bakanauskienė, Bartnikaitė, 2006). Vadovų nuomone, vadybinę kompetenciją lemia ne tik asmeninės savybės, bet ir įgyti ugdymo proceso metu įgūdžiai. Vis dėlto asmeninės savybės yra svarbiausios, o vadybiniai įgūdžiai ir teorinės vadybos žinios turi mažesnę prioritetą.

Pagal kai kuriuos tyrėjus, vadybinė kompetencija gali būti analizuojama keliais aspektais, kurie pagal Cockerill ir kt. (1995), cit. S. Abraham ir kt. (2001), yra identifikuojami *aukšto efektyvumo vadybinė kompetencija* (AEVK). AEVK yra pagrindinis indėlis, kad būtų pasiektas organizacinis konkurencinis pranašumas. R. L. Draft (2003) teigia, kad yra dvi pagrindinės vadybinės kompetencijos t.y. lyderystės ir komandos formavimo. Vadovavimo aspektas yra charakterizuojamas valdžios parodymu, tuo tarpu komandos formavimo įgūdžiai turi būti įgauti iš asmenų tiesiogiai bendraujančių su klientais. Cockerill ir kt. (1995), cit. Abraham ir kt. (2001), pristato vienuolika vadybinių kompetencijų kategorijų, kurios apima *aukšto efektyvumo vadybinę kompetenciją* (AEVK): informacijos paieška, sąvokos formavimas, conceptualus lankstumas, tarpasmeninė paieška, vadovaujanti sąveika, verslo orientacija, poveikis, pasitikėjimas savimi, prisistatymas, aktyvi orientacija, ir pasiekimo orientacija. Be Cockerill požiūrio, Abraham ir kt. (2001) pristato dešimt vadybinių kompetencijos kategorijų iš savo tyrinėjimų, nors apskritai jie atranda daugiau kaip dvidešimt vadybinių kompetencijos kategorijų. Dešimtyje kategorijų yra: geri žodinės/rašytinės komunikacijos įgūdžiai, problemų sprendimo sugebėjimai, orientacija į rezultatus, tarpasmeniniai įgūdžiai, lyderystės įgūdis, orientacija į klientus, lankstumas/galėjimas prisitaikyti, komandos darbuotojas, patikimas, ir siekiantis kokybės. Jų aprašymas sudaro didelę dalį (80 %) tyrinėjimo. Pagal S. Abraham ir kt. (2001), dešimt vadybinių kompetencijų turi gerai įvaldyti vadybininkai kiekviename organizacijos valdymo lygmenyje. Kitaip tariant, kompetentingas vadybos specialistas yra asmuo, kuris trokšta ir yra pasiryžęs demonstruoti efektyvią elgseną. Jis geba perkelti įgūdžius ir gebėjimus iš vienos srities į kitą. Kadangi literatūros šaltiniuose skirtingai apibrėžiama sąvoka „kompetencija“, šiame straipsnyje vadybinė kompetencija suvokiama, kaip gebėjimas atlikti tam tikrą darbą (užduotį) realioje ar imituojamoje veiklos situacijoje.

Vadybinių kompetencijų taikymo verslo įmonės veikloje tyrimo rezultatai

Tyrimo imtis. Atliekant tyrimą buvo svarbu tiksliai ir teisingai apibrėžti visumą, todėl panaudotas geografinis kriterijus ir pasirinkta tik verslo įmonių 228 darbuotojai su 95% patikimumo laipsniu ir norima atrankos paklaida – 5%. Norėta gauti kuo

tikslesnius duomenis ir užtikrinti tyrimo patikimumą, paskaičiuotas mums reikalingas apklausiamųjų skaičius (tyrimo objekto imtis). Pagal paskaičiavimus, iš 228 darbuotojų dirbančių įmonėse, buvo apklausti 145 darbuotojai. Grįžtamumo kvota – beveik 70%. Neatsakytosios anketos turi vadinamąjį nerespondentinį poveikį tyrimui. Jeigu neatsakytų anketų skaičius yra žemesnis nei 20 proc., tai gali daryti neigiama poveikį tyrimo tikslumui bei padidinti konfidencialumo intervalo ribas. Atliekant tyrimą remtasi prielaida, kad papildomai atliktas nerespondentų poveikio tyrimas neparodytų statistškai patikimo skirtumo tarp dalyvavusių ir nedalyvavusių apklausoje ir šio tyrimo anketų grįžtamumo kvota garantuoja tyrimo informatyvumą. Tyrimo geografija – Vakarų Lietuvos regionas.

Klausimynas šiam tyrimui atlikti buvo ypač priimtinas, nes buvo siekiama išsaugoti respondentų pageidaujamą privatumą, išvengti apklausiančiojo šališkumo, respondentai turėjo daugiau laiko atsakyti, todėl gauti struktūruoti duomenys lengvai administruojami. Tyrimo instrumentą sudaro uždari klausimai, nes tyrimo rezultatams gauti buvo reikalingi kiekybiniai duomenys, kad tiriamieji atsakytų apibrėžtą kiekį klausimų. Respondentams buvo užtikrintas anonimiškumas ir surinktos informacijos konfidencialumas. Visi gauti duomenys grupuojami. Imties objekto klasifikavimui pagal lytį bei nuomonę apie vadybinių kompetencijų buvimą arba nebuvimą naudota nominalinė skalė ir pateikti dichotominiai klausimai (respondentai iš dviejų atsakymų pasirenka vieną). Intervalinės skalės pagalba galima palyginti ir išmatuoti požymius, turinčius skaitmeninę išraišką: amžių, darbo stažą įmonėje.

Respondentams buvo pateikiami klausimai, kurie leido atskleisti tyrimo tikslą - nustatyti vadybinių kompetencijų taikymo problemas verslo įmonių veikloje. Respondentų buvo prašoma įvertinti, kiek yra svarbu sutelkta komanda, bendradarbiavimo gebėjimas, gebėjimas valdyti konfliktus komandoje, gebėjimas sutelkti komandos narius siekti bendrą tikslą bei pasiskirstyti užduotis, įvertinti savo kompetentingumo lygį. Didžiąją klausimyno dalį sudaro klausimai su esamais teiginiais. Klausimams sudaryti buvo panaudota Likerto (dar vadinama rangavimo) skalė - tai bene dažniausias duomenų grupavimo būdas. Ši skalė ypatingai tinka matuojant tiriamųjų nuostatas, įsitikinimus ir nuomones, visi atsakymai griežtai eina didėjančia ar mažėjančia tvarka.

Nagrinėjant respondentų pasiskirstymą pagal darbo trukmę, galima ryškiai išskirti dvi didžiausias darbuotojų grupes: darbo trukmė 3-12 mėnesių (46,5% respondentų) ir darbo trukmė daugiau nei 5 metai (37,4%). Pasak personalo valdymo specialistų, vidutinė darbuotojų kaita įmonėse siekia vidutiniškai 35 procentus. Tuo tarpu darbuotojų, kurių darbo įmonėje trukmė yra nuo 1 iki 5 metų, procentinė dalis siekia tik 14,1%.

Pasitelkus tolimesnius tyrimo rezultatus galima teigti, kad nors ir visi apklaustieji į klausimą „Kaip yra taikomos vadybinės kompetencijos verslo įmonės veikloje?“ atsakė teigiamai, vertinant respondentų

nuomones apie atskirus vadybinių kompetencijų komponentus bei jų taikymą, nuomonės ne visais klausimais yra vieningos, o apibendrinant tyrimo rezultatus išryškėja respondentų prioritetai bei patiriami sunkumai kasdieniniame darbe.

Visiškai įmanoma, kad respondentai neturi reikiamų žinių apie galimą sutelktumo vystymą bei apie narystės komandoje realizavimą arba ne visai supranta, kokia forma tai gali reikštis ar galima išreikšti. Nuomonės daugiausia išsiskyrė dėl gebėjimo realizuoti narystę komandoje (1), vystyti sutelktumą (2) ir ypač – gebėjimą komunikuoti (3). Tai rodo vidurkių standartiniai nuokrypiai (s) – atitinkamai

$s_1 = 0,73$, $s_2 = 0,76$ ir $s_3 = 0,79$. Taigi, nors gebėjimą komunikuoti respondentai įvardino kaip vieną iš trijų svarbiausių pateiktų kompetencijų, tačiau čia respondentai buvo mažiausiai vieningi. Tuo tarpu kitos dvi kompetencijos – gebėjimas pasitikėti (1) bei pasitikėti vienas kitu (2) ir savimi buvo labiau unifikuotos (atitinkamai standartinis nuokrypis $s_1 = 0,57$ ir $s_2 = 0,62$ – mažiausi standartiniai nuokrypiai iš visų). Respondentų buvo prašoma įvertinti bendradarbiavimo su kolegomis gebėjimą įmonės veikloje (1 lentelė).

1 lentelė. Bendradarbiavimo gebėjimo vertinimas

Teiginiai	Vidurkiai	Standartiniai nuokrypiai
Gebėti bendradarbiauti komandoje	1,38	0,51
Gebėti toleruoti kito nuomonę	1,85	0,59
Gebėti išklausti	1,67	0,70
Gebėti pareikšti užuojautą ir supratimą	1,65	0,77
Gebėti prisiimti atsakomybę	1,53	0,75
Gebėti argumentuoti	1,81	0,66
Gebėti apginti savo nuomonę	1,53	0,58

Respondentams yra nesudėtinga ir priimtina bendradarbiauti komandoje ($\bar{x} = 1,38$; $s = 0,51$). Apklaustieji gali ir moka (bei teikia tam svarbą) prisiimti atsakomybę ir apginti savo nuomonę (abiejų kompetencijų $\bar{x} = 1,53$), tačiau mano, kad svarbiau apginti savo nuomonę ($s = 0,58$) nei prisiimti atsakomybę ($s = 0,75$). Šie gebėjimai kartu su gebėjimais išklausti ($\bar{x} = 1,67$) bei pareikšti užuojautą bei supratimą ($\bar{x} = 1,65$) sudaro gebėjimo bendradarbiauti šerdį ir yra vertinami panašiam lygmenyje, tačiau esant nuomonių įvairovei - tai rodo tyrimo duomenys: gebėjimų išklausti, pareikšti užuojautą bei supratimą ir prisiimti atsakomybę standartiniai nuokrypiai pasiskirsto atitinkamai 0,70/0,77/0,75. Tačiau iš tyrimo rezultatų matyti, kad respondentai turi sunkumų toleruojant kito nuomonę

($\bar{x} = 1,85$; $s = 0,59$) bei argumentuojant ($\bar{x} = 1,81$; $s = 0,66$).

Organizacijos vadovams derėtų atkreipti dėmesį į šių gebėjimų ugdymą darbuotojų tarpe – moderniai mąstančios įmonės administracijos darbuotojai gali keistis asmeniniu savo pavyzdžiu, bei teikti pagalbą darbuotojams, negraduojant jų pagal statusą įmonėje, išryškinant jų vertybes bei padedant suprasti savo poziciją kitų vertybių atžvilgiu.

Tyrimo metu buvo siekiama ne tik išsiaiškinti respondentų nuomonę apie darbuotojų gebėjimą valdyti savo tarpasmeninius bendravimo igūdžius, bet ir įvertinti darbuotojų gebėjimą valdyti bet kurioje situacijoje neišvengiamus konfliktus. Svarbiausia kaip grupė sugeba juos išspręsti ir koks grupės narių požiūris į konfliktą apskritai. Iš labiausiai nepageidaujamų pasekmių būtų galima paminėti šias: vėluoja informacijos perdavimas, mažėja grupės darna, vidinė grupės narių kova užgožia jos tikslus, blogiausiu atveju, konfliktas gali sukelti grėsmę grupės ar organizacijos išlikimui. Tyrimo duomenys įvardinti 2 lentelėje.

2 lentelė. Gebėjimas valdyti konfliktus

Teiginiai	Vidurkiai	Standartiniai nuokrypiai
Gebėti nustatyti konflikto priežastis	1,72	0,71
Gebėti spręsti konfliktus	1,63	0,68
Gebėti pasitikėti	1,62	0,72
Gebėti valdyti konfliktą	1,86	0,74
Gebėti rasti teisingą problemos sprendimą	1,65	0,61
Gebėti pasirinkti konflikto sprendimo būdą	2,06	0,65
Gebėti nustatyti bendrų ir skirtingų interesų zonas	2,00	0,68

Lengviau įvertinti situaciją įmonėje, jei įvertinami gauti atsakymai apie gebėjimą valdyti konfliktus komandoje, darančius tam įtaką. Klausimų grupės atsakymų aritmetiniai vidurkiai pasiskirstė tarp $\bar{x} = 1,62$ (gebėjimas pasitikėti) ir $\bar{x} = 2,06$ (gebėjimas pasirinkti konflikto sprendimo būdą). Respondentai mano, kad svarbiausia sutelktai komandai yra gebėjimas spręsti konfliktus ($\bar{x} = 1,63$) bei gebėjimas rasti teisingą problemos sprendimą ($\bar{x} = 1,65$), tačiau tarp šių gebėjimų respondentai vienareikšmiškai pasisako už teisingus problemų sprendimo būdus – tai rodo $s = 0,61$. Tuo tarpu mažiausias dėmesys skiriamas gebėjimui ieškoti

ir analizuoti galimus konflikto sprendimų variantus ($\bar{x}_1 = 2,02$), gebėjimui nustatyti bendrų ir skirtingų interesų zonas ($\bar{x}_2 = 2,00$) bei gebėjimui valdyti konfliktą ($\bar{x}_3 = 1,86$). Nuomonės ypač išsiskiria dėl gebėjimo valdyti konfliktą ($s_3 = 0,74$), dalis respondentų pasisakė neigiamai, tikėtina, kad tai vyresniojo amžiaus grupės darbuotojai, kadangi tik pastaraisiais metais Lietuvoje imta kreipti dėmesį į komandinio darbo svarbą.

Respondentų buvo prašoma įvertinti kiek svarbūs vadybinėje kompetencijoje sudarantys konkretūs komponentai, tyrimo rezultatai parodyti 3 lentelėje:

3 lentelė. Komponentų svarba vadybinėse kompetencijose

Teiginiai	Vidurkiai	Standartiniai nuokrypiai
Gebėti padėti vienas kitam	1,10	0,30
Gebėti motyvuoti	1,50	0,63
Gebėti spęsti problemas	1,40	0,59
Gebėti prisitaikyti prie numatytų situacijų	1,64	0,61
Gebėti nuolatos tobulėti	1,60	0,64
Gebėti informuoti komandinio darbo narius apie komandinę veiklą	1,56	0,57

Gebėjimas padėti vienas kitam ypač svarbus respondentams, dėl šio elemento jų nuomonė vienareikšmiškai patvirtina teiginį, kad verslo įmonėje veiksmingai komunikuojama siekiant bendrų tikslų, suteikiant pagalbą vienas kitam – tai įrodo rodikliai: $\bar{x} = 1,10$; $s = 0,30$ – tai labiausiai unifikuoti rodikliai lyginant su viso klausimyno duomenimis. Siekiant užtikrinti veiksmingą bendradarbiavimą, būtina atsižvelgti į galimus trikdžius ir siekti juos pašalinti, nes neefektyvi komunikacija sąlygoja nesusipratimus, destruktivius konfliktus ir žemą darbo našumą.

Analizuojant vadybinių kompetencijų komponentus įmonių veikloje, tikslinga išskirti veiksmingo darbo požymius: pozityvi atmosfera parodo narių gebėjimą išklausti vienas kitą ($\bar{x} = 1,53$; $s = 0,69$), bei gebėjimą užmegzti tarpusavio ryšius ($\bar{x} = 1,59$; $s = 0,65$), taip pat gebėjimą efektyviai komunikuoti ($\bar{x} = 1,59$; $s = 0,65$). Apklausus respondentus galima teigti, kad komunikacija darbe vyksta atvirai ir intensyviai. Apklausos duomenys parodė, jog

gebėjimas palaikyti pokalbį ($\bar{x} = 1,80$; $s = 0,72$) respondentų nuomone nelaikomas vienu iš būdų, pasižyminčiu darnia veikla bei emociniu pozityvumu, identifikuoti problemas ($\bar{x} = 1,87$; $s = 0,65$) – įmanoma, kai yra aukšta komandos veiklos kultūra. Būdai, kuriais informacija dalijamasi komandoje, palankūs darbui: gebėjimas dalintis informacija (1) bei gebėjimas informuoti (2) vertinami panašiai – ($\bar{x}_1 = 1,69$; $s_1 = 0,68$; $\bar{x}_2 = 1,71$; $s_2 = 0,66$).

Komandos branda pasiekama, kai atvirai keičiamasi informacija, kartu kuriamos darbo veiklos normos.

Gebėjimas sutelkti darbuotojus siekti bendrų tikslų bei pasiskirstyti užduotis – dar vienas iš teiginių, pateiktų respondentams klausimyne. Pateikti septyni gebėjimų variantai, kuriuos apklausiamieji vertino penkių balų skalėje: konstruktyviai kritikuoti, koordinuoti, planuoti bei organizuoti veiklą, sutelkti komandos narius, tiksliai apibrėžti veiklos uždavinius bei tikslus. Tyrimo duomenys apie gebėjimą paskirstyti komandos narių vaidmenis, remiantis turima kompetencija, įvardinti 4 lentelėje:

4 lentelė. Gebėjimas sutelkti darbuotojus siekti bendrų tikslų bei pasiskirstyti užduotis

Teiginiai	Vidurkiai	Standartiniai nuokrypiai
Gebėti konstruktyviai kritikuoti	2,32	0,74
Gebėti koordinuoti veiklą	1,88	0,62
Gebėti planuoti veiklą	1,78	0,64
Gebėti organizuoti veiklą	1,77	0,62
Gebėti sutelkti komandos narius	1,86	0,73
Gebėti tiksliai apibrėžti veiklos uždavinius ir tikslus	1,70	0,69
Gebėti paskirstyti komandos narių vaidmenis, remiantis turima kompetencija	1,83	0,62

Nors bendradarbiavimo procesas iš pirmo žvilgsnio atrodo visai paprastas, tačiau egzistuoja daug kliūčių, trukdančių efektyviai pasikeisti informacija ir siekti bendrų tikslų. Tyrimo metu išsiaiškinta, jog daugiausia respondentų geba tiksliai apibrėžti veiklos uždavinius ir tikslus ($\bar{x} = 1,70; s = 0,69$), tačiau mažiausiai geba konstruktyviai kritikuoti ($\bar{x} = 2,32; s = 0,74$), todėl galima teigti, kad respondentai turi sunkumų ir nėra įsitikinę savo kompetencijomis šioje srityje. Standartinis nuokrypis (s) kaip tik ir parodo, šias tendencijas. Vieningos nuomonės buvo apie gebėjimą koordinuoti veiklą ($s_1 = 0,62$) rodo, kad dauguma respondentų turi menkus gebėjimus koordinuoti veiklą, o gebėjimą organizuoti veiklą ($s_2 = 0,62$), paskirstyti komandos narių vaidmenis, remiantis turima vadybine kompetencija ($s_3 = 0,62$), planuoti veiklą ($s_4 = 0,64$), tiksliai apibrėžti veiklos uždavinius ir tikslus ($s_5 = 0,69$), parodo gebėjimų apibrėžtumą. Gebėti organizuoti veiklą ($\bar{x} = 1,77$) respondentai įvertino svarbesniu bruožu siekiant bendrų tikslų nei gebėjimą koordinuoti ($\bar{x} = 1,88$) ar planuoti veiklą ($\bar{x} = 1,78$).

Globalizacijos procesai vykstantys rinkoje sąlygoja, kad ateityje vis labiau reikės lyderių, turinčių ne vien tradicinius verslo administratoriaus įgūdžius. Vadovas iš esmės vykdo funkciją, kuri užtikrina normalų organizacijos veikimą rinkos konkurencinėje aplinkoje. Kad veiksmas būtų reikalinga socialinė ir konceptualioji kompetencija, kurios individui reikalingos, nesvarbu, kokias pareigas jis eina įmonėje. Paprastai būtent šios kompetencijos tampa strategiškai svarbios verslo pasaulyje, ypač kalbant apie vadovus. Jos leidžia įmonei įgyti pranašumą rinkoje dėl žmogiškojo veiksnio.

Tyrimo metu buvo siekta išsiaiškinti įmonėje dirbančių darbuotojų nuomonę apie vadovo savybes užimant savo pareigas įmonėje ir ar jas turi patys darbuotojai. Tyrimas nebuvo orientuotas į respondentų užimamas pareigas ar atsakomybės lygį. Vertinant vadybinės kompetencijos komponentų taikymą veikloje, respondentams buvo pateiktas klausimas apie respondentų gebėjimą vadovauti. Pateiktos vadovo savybės, kurias respondentai turėjo pritaikyti sau individualiai: gebėti analizuoti veiklą, priimti sprendimus, rasti teisingą problemos sprendimą, įvertinti alternatyvas, įtraukti komandos narius į sprendimų priėmimą, skatinti komandos mokymą ir informuoti, tyrimo rezultatai įvardinti 5 lentelėje:

5 lentelė. Gebėjimas vadovauti

Teiginiai	Vidurkiai	Standartiniai nuokrypiai
Gebėti analizuoti veiklą	1,91	0,60
Gebėti priimti sprendimus	1,63	0,56
Gebėti rasti teisingą problemos sprendimą	1,67	0,59
Gebėti įvertinti alternatyvas	1,69	0,71
Gebėti įtraukti komandos narius į sprendimų priėmimą	1,93	0,67
Gebėti skatinti komandos mokymąsi	1,97	0,61
Gebėti informuoti	1,61	0,62

Kaip rodo tyrimo rezultatai apklaustieji didžiausią dėmesį skyrė gebėjimui informuoti ($\bar{x} = 1,61; s = 0,62$), o mažiausiai - gebėjimui skatinti komandos mokymąsi ($\bar{x} = 1,97; s = 0,61$). Nenuostabu, kad pirmą vietą respondentai skyrė gebėjimui informuoti, nes siekiant užtikrinti procesų vyksmą įmonėje, būtina žmonių sąveika, taip pat sugebėti informuoti kitus komandos narius nebūtinai specialūs įgūdžiai. Pasikeitimas informacija traktuojamas jau ne kaip priemonė, o kaip procesas, vienijantis visus organizaciją sudarančius elementus ir nukreipiantis jų veiksmus siekiant vieningo tikslo. Komunikavimo kompetencija suprantama kaip vadovo gebėjimas ieškoti, surasti ir perduoti įvairią specializuoto pobūdžio informaciją, koordinuoti visą išorinę ir vidinę įmonę patenkančią informaciją. Tačiau tyrimo metu išsiaiškinta, jog mažiausiai vertinamas gebėjimas skatinti komandos mokymąsi ($\bar{x} = 1,97$), ką parodo standartinis nuokrypis

($s = 0,61$) ir daugelio nuomonių sutapo su tokiu pasirinkimu. Taip pat, respondentų nuomone, suteikti kuo išsamesnę informaciją apie darbus ir reikalavimus juos atliekantiems darbuotojams, nėra vienas iš svarbesnių gebėjimų vadovui, nes gebėjimo analizuoti veiklą, respondentų nuomonė vidurkis yra $\bar{x} = 1,91$, o standartinis nuokrypis $s = 0,60$, tačiau respondentai įvertino gebėjimą rasti teisingą problemos sprendimą ($\bar{x} = 1,67; s = 0,59$) ir gebėjimą įvertinti alternatyvas ($\bar{x} = 1,69; s = 0,71$).

Galima teigti, kad sprendimų priėmimo kompetenciją, kurią vadovas turėdamas, sugeba rasti galimybes pačioje įmonėje ir už jos ribų kurti ir įgyvendinti tobulinimo projektus, kurie lemia pokyčius, kontroliuoti konkrečių projektų kūrimą, įmonės darbuotojai ypač vertina. Palyginus klausimyno rezultatus dėl gebėjimo priimti sprendimus ($\bar{x} = 1,63; s = 0,56$) bei gebėjimo

įtraukti komandos narius į sprendimų priėmimą ($\bar{x} = 1,93; s = 0,67$) matome radikaliai besiskiriančius rodiklius. Pagal šiuos duomenis

galima teigti, kad esant tokiems rodikliams įmonėse gali būti sunku priimanti vieningus sprendimus.

6 lentelė. Techniniai gebėjimai komandoje

Teiginiai	Vidurkiai	Standartiniai nuokrypiai
Komunikaciniai gebėjimai	1,63	0,58
Užsienio kalbos mokėjimas	2,17	0,74
Gebėjimas dirbti įvairiomis kompiuterinėmis programomis	2,14	0,77
Gebėjimas naudotis informacijos šaltiniais	1,86	0,65
Organizaciniai gebėjimai	1,75	0,67

Tiriamų įmonių darbuotojų buvo prašoma įvertinti savo techninius gebėjimus komandoje. Darbuotojai turėjo įvertinti šiuos techninius gebėjimus: komunikacinius, organizacinius, užsienio kalbos mokėjimą, gebėjimą dirbti įvairiomis kompiuterinėmis programomis, naudotis informacijos šaltiniais (6 lentelė). Kaip rodo tyrimo rezultatai, šių kompetencijų aritmetiniai vidurkiai pasiskirstė tarp 1,63 ir 2,17. Labiausiai respondentų nuomonės išsiskyrė įvertinant užsienio kalbos mokėjimą (1) ir gebėjimą dirbti įvairiomis kompiuterinėmis programomis (2) - ($\bar{x}_1 = 2,17; \bar{x}_2 = 2,14; s_1 = 0,74; s_2 = 0,77$). Darbuotojams sudėtingiausia dirbti įvairiomis

kompiuterinėmis programomis. Respondentai yra įvaldę komunikacinius (1), organizacinius gebėjimus (2) bei moka ir sugeba naudotis informacijos šaltiniais (3), šių kompetencijų $\bar{x}_1 = 1,63; \bar{x}_2 = 1,75; \bar{x}_3 = 1,86$ atitinkamai - $s = 0,58 / 0,67 / 0,65$.

Kiekvienos įmonės darbe labai svarbų vaidmenį vaidina, turimos ir ateinant dirbti į verslo įmonę atsineštos, darbuotojų vadybinės kompetencijos, kurios toliau tobulinamos arba vystomos kasdieninėje darbinėje veikloje. Šioje klausimyno skiltyje respondentai turėjo įvertinti pateiktą turimų savo kompetencijų komponentų sąrašą (7 lentelėje).

7 lentelė. Kompetencijų sąrašas

Teiginiai	Vidurkiai	Standartiniai nuokrypiai
Gebėjimas efektyviai derėtis	2,25	0,63
Gebėjimas tinkamai atlikti darbą jaučiant įtampą	2,12	0,62
Gebėjimas greitai įgyti naujų žinių	1,70	0,59
Analitinis mąstymas	2,07	0,72
Gebėjimas produktyviai dirbti su kitais	1,64	0,59
Gebėjimas tinkamai išnaudoti laiką	1,56	0,64
Gebėjimas aiškiai reikšti savo mintis	1,77	0,75

Kaip rodo tyrimo rezultatai labiausiai verslo įmonės darbuotojų nuomonės nesutapo vertinant gebėjimą veiksmingai derėtis, tinkamai atlikti darbą jaučiant įtampą, taip pat vertinant analitinį mąstymą. Tai parodo atitinkamai aritmetiniai vidurkiai (2,25/2,12/2,07). Tačiau veiksmingumo šerdį sudaro dvi svarbiausios, anot apklaustųjų, kompetencijos – gebėjimas greitai įgyti naujų žinių bei produktyviai dirbti su kitais komandoje. Įvertinus respondentų atsakymus, jų nuomonės buvo daugiausia vieningos vertinant šias kompetencijas, tai parodo tokie patys standartiniai nuokrypiai $s = 0,59$, beje, jie yra ir patys mažiausi iš visų.

Todėl galima teigti, kad darbuotojai mažiausiai teikia reikšmės arba jų įgūdžiai nėra tvirti, gebėjimui atlikti darbą jaučiant įtampą, efektyviam derėjimuisi, tinkamam laiko išnaudojimui, taip pat analitiniam mąstymui ir aiškiam savo minčių reiškimui (atitinkamai $s = 0,62 / 0,63 / 0,64 / 0,72 / 0,75$). Turėtų būti svarbu - aiškus savo minčių reiškimas, tačiau kaip rodo duomenys, tam darbuotojai neskiria

per daug reikšmės, mano, jog tai neįtakoja darbuotojų rezultatų. Šiuolaikinės įmonės nuolat kinta, kinta ir darbo įrankiai, įdiegiamos naujos technologijos, todėl svarbu skatinti darbuotojus įgyti naujų žinių ir kompetencijų, padedančių darbuotojui pritapti prie įdiegtų inovacijų įmonėje.

Išvados

Vadybinės kompetencijos, kaip reiškinys, yra daugelio socialinių mokslų (žmogiškųjų išteklių vadybos, organizacijų psichologijos, edukologijos, organizacijų sociologijos ir kitų mokslų) objektas. Kompetencijų taikymo įmonės veikloje reikšmingumas ir vertė, pasireiškia papildant darbuotojų individualias kompetencijas vadybinėmis kompetencijomis.

Tyrimas leido patikimai ir objektyviai įvertinti darbuotojų vadybinių kompetencijų komponentų taikymą, kai jų komponentai veiksmingai pasiskirsto verslo įmonių veikloje, kas motyvuoja darbuotojus dirbti našiau, siekiant organizacijos tikslų.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad analizuojamose verslo įmonėse darbuotojų vadybinių kompetencijų komponentų lygį galima vertinti vidutiniškai. Darbuotojai labai silpnai įvaldę gebėjimą pasirinkti konflikto sprendimo būdą, taip pat ieškoti ir analizuoti galimus konflikto sprendimus. Gebėjimui pasitikėti skiriamas didelis dėmesys, tačiau esant didelei nuomonių sklaidai, galima teigti, kad konfliktų sprendimo ir valdymo akivaizdoje respondentai nesijaučia tvirtai, ne visada pasitiki kitų komandos narių palaikymu bei savo gebėjimu argumentuoti savo nuomonę.

Aukšti vadybinių kompetencijų komponentų, techninių gebėjimų vertinimo rodikliai ir didelė jų sklaida rodo, kad verslo įmonėse nemažai daliai respondentų iškyla sunkumų dirbant įvairiomis kompiuterinėmis programomis, valdant užsienio kalbas, naudojantis informacijos šaltiniais – visi šie gebėjimai yra tarpiai susiję.

Kadangi verslo įmonių veikloje vadybinės kompetencijos taikomos gana plačiai, tai administracijai reikėtų skatinti šiuos procesus įmonėje. Prioritetu turėtų tapti administracijos pastangos į įmonės veiklą įtraukti kuo daugiau darbuotojų ir kartu spręsti tyrimo rezultatuose įvardintas darbuotojų vadybinių kompetencijų taikymo verslo įmonių veikloje problemas. Tokiam tikslui pasiekti galima būtų: suteikti darbuotojams žinių ir pagrindinių sprendimo įgūdžių; sukurti saugią atmosferą, kuri skatintų darbuotojus spręsti kylančias problemas; sudaryti sąlygas, kurios skatintų pozityvų darbuotojų požiūrį į vadybinių kompetencijų tobulinimą.

Literatūra

- Adomienė, R., Daukila, S., Krikščionas, B., Makninė, I., Palujanskienė, A. (2001). *Profesinio ugdymo pagrindai*. P. Kalibto IĮ Petro ofsetas., Vilnius.
- Bakanauskienė, I., Bartnikaitė, E. (2006). Managerial Competence: The Attitude of Lithuanian Managers, *Problems and Perspectives in Management*, 4(2).
- Barvydienė, V., Kasiulis, J. (1998). *Vadovavimo psichologija*. Technologija, Kaunas.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager*. Wiley, New York.
- Boyatzis, R. E. (2001). *Stimulating Self-Directed Learning through a Managerial Assessment and Development Course. Competence in the Learning Society*, New York.
- Coolican, H. (1966). *Applied psychology*. Hodder and Stoughton, London.
- Dubrin, A. (1995). *Leadership. Research Findings, Practice, and skills*. Houghton Mifflin Company, Boston.
- Jovaiša, L. (1993). *Pedagogikos terminai*. Šviesa, Kaunas.
- 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.
- Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Liucijus, Šiauliai.
- Kasiulis, J., Tarvydienė, V. (2001). *Vadovavimo psichologija*. Technologija, Kaunas.

- Laužackas, R. (2005). *Profesinio rengimo metodologija: monografija*. VDU leidykla, Kaunas.
- Law, S. (2001). Edukacinis lyderiavimas ir mokymasis. Atviro universiteto spaustuvė, Filadelfija.
- Le Deis F., Winterton, J. (2005). What Is Competence? *Human Resource Development International*, 8(1), 27 – 46.
- Lepaitė, D. (2003). *Kompetencijų plėtojančių studijų programų lygio nustatymo metodologija*. Technologija, Kaunas.
- Lukauskaitė, K. Kaip sutelkti komandą bendram tikslui. *Vadovo pasaulis*, 11, 22-227.
- Martinkus, B., Neverauskas, B., Sakalas, A. (2002). *Vadyba: specialistų rengimo kiekybinis ir kokybinis aspektas*. Kaunas.
- Neifachas, S. (2006). *Pedagoginio vadovavimo kompetencija*. UAB Ciklonas, Vilnius.
- Nevid, J. (2003). *Psychology Concepts and Applications*. Houghton mifflin Company, New York.
- Pukelis, K. (2009). Ability, competency, learning/study outcome, qualification and competence: theoretical dimensions. Gebėjimas, kompetencija, mokymosi/studijų rezultatas, kvalifikacija ir kompetentingumas: teorinė dimensija, *The Quality of Higher Education (Aukštojo mokslo kokybė)*, 6, 12-35.
- Robbins, H., Finely, M. (1995). *Why teams don't Work*. Peterson's / Pacesetter Books, New jersey.
- 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.
- Stephen, R. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Poligrafija ir informatika, Kaunas.
- Stoner, J., ir kt. (2001). *Vadyba*. Poligrafija ir informatika, Kaunas.
- Tereševičienė, M., Gedvilienė, G. (2003). Mokymasis grupėse ir asmenybės kaita. VDU, Kaunas.
- Žydžiūnaitė, V., Lepaitė, D., Sabaliauskas T., Cibulskas, G. (2008). Praktikos kompetencijos vystymosi kontekstualumas: darbo vietoje vykstančios kaitos ir savaiminio mokymosi sąveika. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, 16.
- Žydžiūnaitė, V., Mitkienė, L., Mikulevičienė, A. (2007). *Vadybinės kompetencijos realizavimas slaugoje*. Klaipėdos kolegija, Klaipėda.

ANALYSIS OF EMPLOYEES MANAGERIAL COMPETENCES IMPLEMENTATION IN AN ENTERPRISE

Summary

The success of the organization is associated more often with the work of a systematic work efforts and regular employees managerial skills development. An increasing proportion of top managers perceive that the organization can function effectively and achieve its objectives only after organize a perfectly working team.

The main aim of this article is the research that been done in an enterprise, indentifying which managerial competences have workers implemented in highlight the problems of managerial competencies implementation in to the practice. The object of the article is managerial competencies of staff. Methods: sociology, management literature study in the aspects of chosen research; clarification of the views of respondents (carried out an

anonymous survey in written) in order to reveal the problems of managerial competencies implementation; research instrument was composed of closed questions, statistical methods – statistical analysis was carried out using descriptive statistical methods to calculate the arithmetic average of the views of respondents, percentage, standard deviation. Data have been processed by SPSS 19 (*Statistical Package for Social Sciences*).

The results of this study revealed that the level of employees managerial competences can be evaluated as average. The study allowed to verify and reliably, objectively evaluate implementation of employees managerial competences in enterprise activities. The results

showed that managerial competences are adapted to the organization unit level when their components are effectively distributed in enterprise activities. Because managerial competences in general enterprise activities are implemented widely, administration should promote these processes in enterprise and prioritize administration level efforts to engage as much as possible employees. Also should be solved the employees managerial competences implementation problems indicated in results of research.

KEYWORDS: managerial competences of workers, skills, enterprise, team.

Angelė Lileikienė, Mokslinis laipsnis – Socialinių mokslų daktarė. Darbovietė – Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto Ekonomikos katedros docentė, VšĮ Vakarų Lietuvos verslo kolegijos direktorė. Mokslinių tyrimų kryptis– socialiniai mokslai. Adresas Šilutės pl. 2, LT-91110, Klaipėda. El. paštas angele.lileikiene@vlvk.lt.

Jurgita Martinkiene, Mokslinis laipsnis- Vytauto Didžiojo universiteto doktorantė. Vakarų Lietuvos Verslo kolegijos docentė, vadybos katedros vedėja. Adresas: Šilutės pl. 2, Klaipėda Tel. 8 46 314 398. El. paštas jurgita.martinkiene@vlvk.lt.