



VADYBINIŲ KOMPETENCIJŲ TIPOLOGIJŲ ERDVĖ

Jurgita Martinkienė

Lietuvos verslo kolegija

Anotacija

Straipsnyje siekiama išanalizuoti vadybinės kompetencijos kilmę, atlikta vadybinės kompetencijos sampratos genezė, atpažinta vadybinės kompetencijos samprata ir tipologijos, atlikta užsienio ir šalies mokslininkų darbų teorinė analizė, kurios pagrindu sudarytas vadybinių kompetencijų sąrašas.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: Vadybinės kompetencijos, tipologija, ugdymas.

Įvadas

Mokslinės literatūros analizė rodo, kad didesnis dėmesys skiriamas *kompetencijos* sąvokai, ją nagrinėjant edukologiniu ir vadybiniu požiūriais. Lietuvos mokslinėje edukologijos srities literatūroje analizuojami metodologiniai kompetencijų konceptai, jų tipologijos ir tokie kompetencijos komponentai kaip žinios, įgūdžiai, mokėjimai, asmens savybės (Jovaiša, 1993; Vaitkevičiūtė, 1999; Laužackas, Pukelis, 2000; Lepaitė, 2000; Žydzūnaitė, 2006; Bagdonienė, Hopenienė, 2004; Martinkus, Sakalas, Neverauskas, 2003; Adamonienė, Daukila, Krikščiūnas ir kt., 2001).

Galima pažymėti, kad vadybinė kompetencija tampa mokslininkų diskusijų objektu. Didžiausią indėlį, nagrinėjant vadybinės kompetencijos sampratą, įnešė užsienio autoriai: R. E. Boyatzis (1982, 2002), L. M. Spencer, S. M. Spencer (1993), L. A. Collins (1997), J. Sokol (2001), H. Minzberg (2004), U. Rajadhaksha (2005), Le Deist ir Winterton (2005). Lietuvos mokslinėje vadybos srities literatūroje vadybinės kompetencijos samprata kol kas tik pradėta nagrinėti. Mokslininkai I. Bakanauskienė, E. Bartnikaitė (2009), R. Čiutienė, I. Šarkiūnaitė (2004), N. Petkevičiūtė, E. Kaminskytė (2003), V. Darškuvienė, D. Kaupelytė, N. Petkevičiūtė (2008), J. Pacevičius, J. Kekytė (2008) vadybines kompetencijas analizavo verslo įmonių personalo formavimo politikos ir ugdymo kontekste. S. Neifachas (2006) vadybinę kompetenciją tapatina su vadovavimo kompetencija; R. Čiegis ir kt. (2005), S. Skunčikienė ir kt. (2007) analizavo kompetencijų įgijimo ir tobulinimo galimybes, taikant imitacinį verslo žaidimą „Ecosys“. R. Balvočiūtė (2005) tyrė imitacinės verslo įmonės modelio taikymo galimybes, formuojant studentų praktinius įgūdžius. G. Strazdienė (2009) atliko kolegijų studentų verslumo ugdymo, taikant imitacinės verslo įmonės modelį, tyrimą. Minėtų autorių darbuose yra formuluojamos *vadybinės kompetencijos* apibrėžtys, bet pasigendama išsamesnių studijų apie vadybinių kompetencijų, t. y. tokių, kurios atitinka darbo rinkos poreikius, išvardijimą ir apibūdinimą Užsienio ir Lietuvos mokslinėje literatūroje.

Tyrimo objektas – vadybinių kompetencijų tipologijos.

Darbo tikslas – Atpažinti vadybinių kompetencijų tipologijų erdvę.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti vadybinių kompetencijų tipologijas;
2. Sudaryti teorinį vadybinių kompetencijų sąrašą.

Tyrimo metodai – mokslinės literatūros sisteminė, lyginamoji, loginė analizė ir sintezė.

Vadybinės kompetencijos samprata

Mokslinės literatūros analizė leidžia pastebėti, kad *vadybinė* kompetencija vis dažniau tampa tyrimo objektu, fiksuojant jos naujumą. Vadybinę kompetenciją ir jos sampratą analizavo daugelis įvairių šalių mokslininkų, vykstančiose diskusijose dar nėra bendro susitarimo, ką ši samprata reiškia ir kokie elementai ją sudaro. Šios diskusijos vyrauja dėl to, kad atsiranda daug autorių, kurie bando nustatyti terminą įvairiais požiūriais. Be to, tarpkultūrinės dimensijos požiūriu, būtina suprasti, kad įvairiomis kalbomis terminas *vadybinė kompetencija* turi įvairias reikšmes. Anglų kalboje vadybinė kompetencija yra *managerial competence* – valdymo kompetencija, prancūzų kalboje – *compétences managériales* – vadybos įgūdis, vokiškai – *management-kompetenz* – valdymo kompetencija, rusų kalboje – *управленческая компетенция* – valdymo kompetencija.

Vienas iš pirmųjų tyrėjų D. McClelland dar 1973 metais *kompetencijos* sąvoką susiejo su personalo valdymu, grįžtu geru savo darbo ir pareigų išmanymu, žiniomis, įgūdžiais ir t. t. (McClelland, 1973). Bet reikšmingiausius kompetencijos tyrimų pamatus padeda JAV mokslininkas R. E. Boyatzis (1982), kurio teigimu, kompetencija – tai individo savybės, kurios priežastiniais ryšiais susijusios su efektyviu arba geresniu darbo atlikimu. Tai apibrėžiama įvairiais terminais: charakteristikomis, bruožais, savybėmis, žiniomis, įgūdžiais ir motyvais, kurie priežastiniais ryšiais yra susiję su pranašesniu vadybinio darbo atlikimu.

Vadybinės kompetencijos sampratą moksliniuose darbuose nagrinėja autoriai T. Collin, 1997 (cit. iš Žydzūnaitė, 2007), R. Khomeiran ir kt. (2006), B. Kar-

lof, F. Lovingsson (2006), J. Winterton (2009), V. Wickramasinghe, N. Zoyza (2009), I. L. Potgieter, M. Coetzee, (2010), M. Cambal, D. Caganova, J. Sujanova (2012). Mokslinės literatūros analizės pagrindu

pateikiama vadybinės sampratos apibrėžtis, parodytos 1 lentelėje.

1 lentelė. Vadybinės kompetencijos sampratos apibrėžtys

Eil. Nr.	Autorius	Vadybinės kompetencijos samprata
1.	A. Ivanovic, P. Collin (1997)	<i>Vadybinė kompetencija</i> – sugebėjimas atlikti darbe reikalingas užduotis.
2.	M.Grzeda (2001)	<i>Vadybinė kompetencija</i> – sugebėjimas praktinėse situacijose taikyti profesines žinias, įgūdžius.
3.	J. Sokol (2001)	<i>Vadybinė kompetencija</i> – būtinų darbo uždaviniui ar vaidmeniui atlikti mokėjimo įgūdžių, žinių ir gebėjimų derinys.
4.	N. Petkevičiūtė, ir kt. (2003)	<i>Vadybinė kompetencija</i> – gebėjimas leidžiantis konkrečioje organizacijoje adekvačiais būdais pasiekti efektyvumo, siekiant strateginių organizacijos tikslų.
5.	A. Petasis (2003)	<i>Vadybinė kompetencija</i> – gebėjimas atlikti specifinius darbus taikant žinių, mokėjimų, įgūdžių ir asmeninių savybių visumą.
6.	B. Karlof ir kt. (2006)	<i>Vadybinė kompetencija</i> - sugebėjimas panaudoti žinias, įgūdžius, ir patirtį, sprendžiant problemas, siekiant organizacijos tikslų.
7.	J. Pacevičius, J. Kekytė, (2008)	<i>Vadybinė kompetencija</i> – profesinių žinių, gebėjimų ir įgūdžių derinys bei gebėjimas juos pritaikyti, atsižvelgiant į darbo aplinkos reikalavimus.
8.	A. Mažonienė, L. Rupšienė, (2011)	<i>Vadybinė kompetencija</i> – žinių ir įgūdžių derinys, gebėjimas juos taikyti konkrečiomis aplinkybėmis, atsižvelgiant į aplinkos bei situacijos apribojimus, užtikrinant organizacijos rezultatus.
9.	X. Mamaqi ir kt., (2011)	<i>Vadybinė kompetencija</i> – žinojimas, įgūdžiai ir sugebėjimai, kurie gali būti naudojami atliekant darbą.
10.	I. Matonytė ir kt. (2011)	<i>Vadybinė kompetencija</i> – gebėjimas, remiantis profesinėmis žiniomis, įgūdžiais ir gebėjimais siekti išsikeltų įmonės tikslų.
11.	M. Cambal ir kt. (2012)	<i>Vadybinė kompetencija</i> – vadybininko gebėjimas pritaikyti profesines žinias, įgūdžius, asmenines savybes praktinėje veikloje ir pasiekti pageidaujamų įmonės rezultatų.

Iš O. Nordhaug (1998), G. Salaman ir kt. (2005), apibrėžimų susidaro įspūdis, kad VK yra labiausiai susijusi su darbuotojo elgsena konkrečioje darbo situacijoje. F. Le Deist ir J. Winterton (2005) pateikia supratimą, kaip individai kontaktuoja su juos supančia aplinka besitęsiančiame kompetencijos formavimosi procese. Vadybinių kompetencijų sampratoje, kuri paremta teorinių žinių įgijimu, pažinimu, vis dėlto akcentuojama, kad vienas iš pagrindinių kompetencijos požymių yra visuma gebėjimų atlikti specifinius darbus, t. y. praktinės žinios (Aušra, 2004). A. Petasis (2003) praplečia vadybinių kompetencijų ribas ir įvardija vadybinės kompetencijos sudedamąsias struktūrines dalis: žinios, mokėjimai, įgūdžiai, gebėjimai ir asmeninės savybės. Autorius pabrėžia, kad žinios yra vadybinės kompetencijos dalis, bet turėti tam tikrų žinių dar nereiškia sugebėti jas įgyvendinti. Asmeninės savybės ir sugebėjimai taip pat daro ženklų įtaką darbo atlikimo kokybei ir rezultatams. Kai kurioms užduotims atlikti asmeninės savybės yra ypač svarbios, tarkime, klientų aptarnavimui, reklamai, darbo grupių valdymui ir t. t. Todėl vadybos literatūroje (Horton, Hondeghe, Farham, 2002) galima išskirti šiuos vadybinę kompetenciją nusakančius gebėjimus: lyderiauti, dirbti komandoje, vesti derybas, gebėti spręsti konfliktines situacijas, vesti susirinkimus, koordinuoti organizacijos veiklą, strategiškai mąstyti, planuoti, deleguoti atsakomybę, priimti sprendimus, efektyviai komunikuoti.

Taigi aukščiau remiantis pateikta mokslinės literatūros analize, galima teigti, kad vadybinę kompetenciją ir jos sampratą analizavo daugelis įvairių šalių mokslininkų, tačiau mokslinėje vadybos literatūroje dar pasigendama aiškos vadybinės kompetencijos termino apibrėžties. Apibendrinant vadybinės

kompetencijos (toliau-VK) sampratos pradininkų tyrimus ir išanalizavus vadybinės kompetencijos sampratos kilmę, atsižvelgiant į suformuluotą kompetencijos apibrėžtį, atlikus reikalingą VK sampratą atspindinčių elementų atranką, paliekant pagrindines kompetencijos sudedamąsias dalis, galima teigti, kad: *Vadybinė kompetencija yra daugiadimensinis asmens gebėjimas kvalifikuotai atlikti vadybinę operaciją ar užduotį realioje ar imituojamoje veikloje, kurią lemia asmens įgytos profesinės žinios, įgūdžiai, asmeninės savybės, patirtis vadybos srityje.*

Vadybinių kompetencijų tipologijų erdvė

Apibrėžus vadybinės kompetencijos sampratą, galima išskirti mokslinėse diskusijose mokslininkų pristatomas vadybinių kompetencijų tipologijas. VK tipologijos plačiai taikomos Vakarų organizacijose planuojant pokyčius, samdant ir mokant personalą. Plačiausiai žinomame R. E. Boyatzis (1982) darbe, kuriame jis nagrinėja vadybinę kompetenciją, keliama reikalavimai darbuotojams ir individualioms jų savybėms, neatsižvelgiant į darbo vietos ypatybes. Jo požiūrio centre – pats žmogus. Nes R. E. Boyatzis (1982) kompetencijos tipologija (JAV) labiau orientuota į darbuotoją ir jo indėlį, o Jungtinės Karalystės modelis (MCI) – į darbdavių sektorių, profesiją, darbo atlikimo reikalavimus tam tikroms darbo vietoms. Jungtinės Karalystės tyrinėtojų požiūriu, kompetencija yra išreikšta darbo paskirties tikslo terminais ir darbo atlikimo standartais, kuriuos norima pasiekti. Tai matyti iš MCI vadybinės kompetencijos standartų, kuriuose atskleista, ką sugebama atlikti darbo vietoje, ir VK yra kaip kvalifikacijos (akreditacijos), kuri patvirtinama darbo rezultatais, ekvivalentas. Be to, Jungtinėje Karalystėje

kompetencijos standartai yra institucionalizuoti vyriausybės. Vyriausybės intervencija, įvairių agentūrų, atsakingų už vyriausybės politikos įgyvendinimą, vaidmuo ir parama iš švietimo sektoriaus iliustruoja, kaip viešasis administravimas prisideda įgyvendinant VK struktūrą. Pažymėtina, kad R. E. Boyatzis (2001) VK tipologija orientuota į indėlį ir sutelkta į individualias vadovo charakteristikas bei siejama su darbo atlikimu, o Jungtinės Karalystės tyrinėtojų tipologija labiau orientuota į rezultatą (kur tariama, kad pagrindiniai darbuotojo bruožai (savybės) egzistuoja, jei rezultatai atitinka standartus), akcentuojami darbo atlikimo reikalavimai ir tai siejama su darbo vaidmeniu (funkcija). Taip pat R. E. Boyatzis ir D. Goleman (2007) pateikia ESCI-U kompetencijų matavimo instrumentą, kurį nuo 1999 m. vystė Boyatzis (Boyatzis, Burckle, 1999; Boyatzis, Cowen, Kolb, 1995; Boyatzis, Sala, 1999,

2004; Boyatzis, 2007). ESCI-U kompetencijų modelis sudarytas iš 19 kompetencijų, kurios pateiktos 2 lentelėje.

R. E. Boyatzis tipologija atrodo patraukli dėl paprastumo, tačiau ji neapima veiksmų, kurie yra lemiami suprantant kompetencijos problemas ir suvokiamą rezultatyvumą. Tai ir yra esminiai skirtumai tarp JAV ir Jungtinės Karalystės vadybinės kompetencijos tipologijų. Kadangi yra nemažai požiūrių į vadybinę kompetenciją, nemažai tyrinėtojų (Lindsay, Stuart, 1997; McCredie, Shackleton, 2000; Tett ir kt., 2000), ieškodami optimalios tipologijos, siekia apibendrinti anksčiau sukurtas tipologijas, analizuodami pirmtakų darbus ir taikydami savas metodikas. Sumaištis, kylanti dėl VK laikymo kintamuoju, kuris arba nustato vadybinį elgesį, arba yra tarsi jo rezultatas, neatrodo, kad gali būti išnarpliota, ir tai net gali būti nepasiekama (Grzeda, 2001).

2 lentelė. R. E. Boyatzis vadybinės kompetencijos pagal ESCI-U

Eil. Nr.	Vadybinės kompetencijos
1.	Pasiekimai
2.	Planavimas
3.	Iniciatyva
4.	Sąžiningumas
5.	Savikontrolė
6.	Pasitikėjimas savimi
7.	Empatija
8.	Kultūrinis sąmoningumas
9.	Įtaka
10.	Pasitikėjimas
11.	Derybos
12.	Komandinis darbas
13.	Konfliktų valdymas
14.	Lankstumas
15.	Komunikavimas
16.	Pripažinimas
17.	Organizacinis sąmoningumas
18.	Sisteminė logika
19.	Rašytinė komunikacija

Pastaba: sudaryta autorės (remiantis Boyatzis, 2007).

R. Jucevičius, J. Ilonienė (2009), Verslo strategijos institute parengė vadybinių kompetencijų tipologiją, apimančią septynias kompetencijas, išsišakojančias į gebėjimus, supratimą ir žinojimą:

- *Tobulėjimo ir tobulinimo* kompetencija gali būti dviejų lygmenų: individo lygmens ir organizacijos lygmens. Organizacijos lygmuo turi pasižymėti: mentorais, mokymosi konsultanto gebėjimais; motyvacija ir gebėjimu skatinti organizaciją tapti besimokančia organizacija; gebėjimu formuoti ir vystyti besimokančią organizaciją; gebėjimu kurti, vystyti ir palaikyti mokymosi partnerystėje tinklus, naudojant šiuolaikines technologijas; organizacijos vystymo gebėjimais.

- *Lyderystės* kompetencija reikalauja tokių gebėjimų: gebėjimas motyvuoti ir „uždegti“ žmones; komandinio darbo gebėjimai; gebėjimas kurti ir vystyti komandas.

- *Multikultūriškumo ir multinacionalumo* kompetenciją sudaro: tarptautinės veiklos patirtis; globalinis mąstymas; kultūrinės įvairovės tolerancija; geografinio mobilumo nuostata; gebėjimas pasiekti kultūrinę sinergiją; mokėjimas veikti multikultūrinėse ir multinacionalinėse komandose; gebėjimas valdyti įvairovę; gebėjimas vystyti multikultūrinę ir multinacionalinę organizaciją; gebėjimas keisti kultūros prasme ir keisti organizacijos kultūrą; multinacionalinės organizacijos įvaizdžio kūrimo nacionalinėje terpėje gebėjimai.

- *Inteligentiškumo* kompetenciją sudaro: nuostata naujai informacijai; gebėjimas informacijoje pamatyti kontekstą; gebėjimas atsirinkti esminę informaciją ir ją naudoti priimant sprendimus; gebėjimas integruoti įvairių sričių šaltinių informaciją ir žinias; gebėjimas pamatyti įvairias alternatyvas; išorinių ir vidinių informacijos šaltinių valdymo gebėjimas; gebėjimas integruoti naują informaciją su jau turimomis žiniomis pasiekiant naują žinojimo kokybę; veiklos vizijos platumas ir ribų suvokimas.

- *Veiklos efektyvumo* kompetencija apima dvi esmines dedamąsias kompetencijas ir daugelį gebėjimų bei žinių: problemų sprendimo kompetencija (gebėjimas analizuoti, prioretizuoti; gebėjimas konceptualizuoti, gebėjimas taikyti efektyvius sprendimo metodus) ir valdymo organizavimo kompetencija (vadybos funkcijų ir proceso supratimas; gebėjimas valdyti projektus; gebėjimas valdyti virtualias ir judrias sistemas; veiklos stebėsenos gebėjimai; veiklos standartų nustatymo gebėjimai; organizacijos projektavimo gebėjimai).

- *Komunikacinę kompetenciją* sudaro: nuostata būti patikimu partneriu; nuostata kooperuoti ir įsipareigoti; tinklinės komunikacijos gebėjimai.

T. Cockerill, J. Hunt (London Business School), H. Schroder (University of Florida) (2009) išskiria keturis efektyvius VK klasterius (Jucevičius, Ilonienė, 2009) (3 lentelė).

Nėra labai svarbu, kokią VK tipologiją organizacija siekia pritaikyti. Svarbu turėti galimybę pagal taikomą tipologiją gana objektyviai įvertinti vadybininkų darbą, nustatyti elgsenos spragas ir nusibrėžti asmeninio bei kolektyvinio ugdymo tikslus (Sokol, 2001). Įvardintos vadybinių kompetencijų tipologijos yra plačiai žinomos, tuo pačiu daugelio autorių yra kritikuojamos dėl statiškumo ir gebėjimo aprėpti tik pamatuojamus elgsenos ir vadybos praktikos aspektus, todėl visiškai netinka siekiant aprašyti tokius dalykus kaip nuomonė ar kūryba. Gerų vadybininkų veikloje apstu tokių elementų kaip humoras, įtaka, kūryba, vaizduotė, o jiems įvertinti priemonių nėra.

3 lentelė. T. Cockerill, J. Hunt, H. Schroder vadybinių kompetencijų tipologija (2009)

Kompetencijos	Komponentai	Apibūdinimas
<i>Mąstymo</i>	Informacijos ieškojimas	Surenka didelį kiekį įvairios informacijos ir panaudoja ją daugybę įvairiapusių šaltinių turtingai informacinei aplinkai sukurti ruošiantis priimti sprendimus organizacijoje.
	Koncepcijų formavimas	Sukuria sistemų ar modelių koncepcijas, hipotezes ar idėjas, remiantis informacijos baze; sužino būdus, tendencijas ir priežasties rezultato santykį susiedami, atrodo, nesulyginamą informaciją.
	Konceptualus lankstumas	Identifikuoja galimas alternatyvas ar galimybes planuojant ir priimant sprendimus; tuo pat metu sutelkia dėmesį į skirtingas galimybes ir vertina jų teigiamas bei neigiamas puses.
<i>Vystymo</i>	Visuotinis ieškojimas	Naudoja atvirus ir tiriamuosius klausimus, apibendrinimus, parafrazes kitų idėjomis, koncepcijoms ir jausmams suprasti; perpranta įvykių, problemas, rezultatus.
	Vadovų interakcija	Įtraukia kitus ir geba sukurti vieningas komandas, kurių nariai jaučiasi įvertinti bei atsakingi ir turi bendrus tikslus.
	Supažindinimas su vystimosi gairėmis	Sukuria teigiamą klimatą, kuriame atsiskleidžia personalo sąmoningumas, ryžtingumas bei ribotumai; moko personalą siekdami tobulinti vykdomą veiklą.
<i>Inspiracijos</i>	Įtaka	Taiko įvairiausių metodus (pateikia įtikinamus argumentus, modeliuoja elgesį, sugalvoja simbolius, formuoja aljansus ir apeliuoja į darbuotojo interesus) siekia idėjų.
	Pasitikėjimas	Išdėsto savo arba rezultatais pagrįstą poziciją; ryžtingai priima sprendimus, kai to reikia, ir atitinkamai įpareigoja save ir kitus.
	Supažindinimas	Lengvu ir įdomiu stiliumi aiškiai pristato idėjas, kad auditorija suprastų tai, ką norima pasakyti ir perteikti; naudoja technines, simbolines, neverbalines ir vizualines priemones efektyviam informacijos perdavimui pasiekti.
<i>Pasiekiamumo</i>	Iniciatyvus supažindinimas	Struktūrizuoja užduotis komandoms; įgyvendina planus ir idėjas; prisiima visą atsakomybę dėl būsimos situacijos.
	Pasiekimų sklaida	Nustato aukštus vidaus darbo standartus ir ambicingus, rizikingus, bet pasiekiamus tikslus; stengiasi atlikti darbus geriau, tobulėti, pasiekti didesnę efektyvumą ir našumą; progresą lygina su tikslu.

Todėl vadybinių kompetencijų tipologijų kūrimas organizacijoje apima tokius etapus: turimų darbuotojų kompetencijos įvertinimas; naujų darbuotojų, turinčių reikalingų kompetencijų, samdymas; darbuotojų, pasiekusių veiklos tikslus ir ugdančių kompetencijas, skatinimas; galimybių sudarymas mokytis ir ugdytis. Pagrindiniai metodologijos elementai, naudojami ir šiandieniniams kompetencijų modeliams kurti, tai: dėmesio sutelkimas į geriausius darbuotojus; elgsenos pavyzdžiu interviu naudojimas, interviu duomenų teminė analizė, rezultatų suskirstymas pagal kompetencijas, aprašomas elgsenos pavyzdžių terminais. D. Francis,

M. Woodcock (1982) pateikė VK ugdymo įvertinimo testą. Šio testo lietuvišką versiją pateikia A. Balažentis (Pacevičius, Kekytė, 2008). A. Balažentis (2006) teigia, kad *kompetencijos* sąvoka personalo tradicinio valdymo procese siejama su individo perspektyvomis, kompetencijos plėtojimas – su kvalifikacijos ir reikalavimų kitiems individams, bendradarbiams kėlimu. Vadybinės kompetencijos pagrindas yra *žinios, gebėjimai, įgūdžiai, savybės*, todėl pagal atitinkamus gebėjimus, kurie skirstomi į asmeninius, socialinius ir profesinius, skiriamos ir kompetencijos rūšys (4 lentelė).

4 lentelė. D. Francis, M. Woodcock vadybinių kompetencijų tipologija

Eil. Nr.	Kompetencijos	Elementai
1.	Asmeninė	A – gebėjimas valdyti save B – aiški asmeninių vertybių sistema C – aiškūs asmeniniai tikslai D – gebėjimas nuolat ugdyti savo asmenybę
2.	Socialinė	G – gebėjimas daryti įtaką aplinkiniams I – gebėjimas vadovauti J – gebėjimas mokyti ir lavinti (pavaldinius) K – gebėjimas formuoti ir tobulinti grupę (darbo)
3.	Profesinė	E – gebėjimas spręsti problemas F – kūrybiškumas ir gebėjimas diegti naujoves H – šiuolaikinės žinios (vadybos ir kt.)

Pastaba: sudaryta autorės (pagal Balažentis, 2006; Pacevičius, Kekytė, 2008).

I. Šarkūnaitė ir R. Čiutienė (2004) pateikia „Plum“ kompetencijų tipologiją ir išskiria šias kompetencijas:

- socialinės;
- vadybinės;
- savęs valdymo (asmeninės).

„Plum“ kompetencijų tipologiją sukūrė „Plum International“ – JAV konsultacinė kompanija, besispecializuojanti kurti kompetencijų tipologijas ir jas taikyti įmonių praktikoje (5 lentelė).

5 lentelė. „Plum“ vadybinių kompetencijų tipologija

Eil. Nr.	Kompetencijos	Kompetencijų elementai
1.	PK (profesinės kompetencijos)	Problemų sprendimas Analitinis mąstymas Informacijos rinkimas Mąstymas į priekį Abstraktus mąstymas Strateginis mąstymas Techninė patirtis Rezultatų siekimas Iniciatyva Verslo orientacija Naujovių skatinimas Orientacija į rezultatus Kruopštumas Ryžtingumas Globali perspektyva
2.	SK (socialinės kompetencijos)	Vadovavimas kitiems Tikslo nustatymas Komandinio darbo skatinimas Įgaliojimų suteikimas Pokyčių valdymas Kitų ugdymas Veiklos valdymas Įvairovės skatinimas Bendravimas ir įtaka Dėmesys bendravimui Bendravimas žodžiu Bendravimas raštu Tarpusavio supratimas Įtaka kitiems Efektyvūs santykiai Orientacija į klientą Skatinanti parama Įtikinantis bendravimas
3.	AK (asmeninės kompetencijos)	Pasitikėjimas savimi Streso valdymas Asmeninis patikimumas Lakstumas

Pastaba: sudaryta autorės (pagal Šarkūnaitė, Čiutienė, 2004).

Įmonės sukurta kompetencijų tipologija laikoma universale, kadangi čia vadybinės kompetencijos skirstomos į tris dideles grupes: socialinė kompetencija

(SK) apima kompetencijas, reikalingas dirbant su žmonėmis; profesinė kompetencija (PK), problemų sprendimo gebėjimai, nustato atitinkamas žinių ir

gebėjimų jomis pasinaudoti sritis; asmeninė kompetencija (AK) susijusi su savęs valdymo gebėjimais. Vadybinės kompetencijos jungiamos remiantis panašumo principu, grupuojant jas kaip apibūdinančias panašius gebėjimus. Kiekviena kompetencija aprašoma tokiu būdu, kad stebint darbuotojo elgseną galima būtų daryti išvadą apie šią kompetenciją. Šios tipologijos formavimo pranašumas yra tas, kad jį nesunkiai galima adaptuoti kitoms organizacijoms pagal organizacijos kultūroje, vizijoje, strategijose įvardytus poreikius. Taikant vadybines kompetencijas organizacijoje, būtina atsižvelgti į organizacijos dydį, veiklos sritį, egzistuojančią kultūrą ir supančią aplinką. Kadangi kompetencija nėra kintanti ir siejasi su specifiniu veiklos kontekstu, ji turi apimti tuos elementus, kurie reikalingi profesiniams ir darbiniais vaidmenims realizuoti, atitinka tos profesijos standartus, svarbius tam tikrai organizacijai ir konkrečiai darbo vietai.

Vadybinių kompetencijų paradigmą iš esmės lemia verslo vadybos koncepcijų raida (Čepienė, 2007). Verslo pasaulyje vadybos praktika pastarąjį šimtmetį kardinaliai

kito, – praėjusio amžiaus pradžioje Henri Fayol darbuose verslo vadyba apibūdinta kaip planavimo, koordinavimo, vadovavimo, organizavimo ir kontrolės funkcijų derinys, pastarųjų dešimtmečių darbuose ji vadinama kūrybišku, sutelkiančiu organizaciją ir jos energiją generuojančiu procesu. Šią vadybos koncepcijos kaitą lemia tokie veiksniai kaip tinklinių organizacijų formavimasis ir žinių ekonomikos plėtotė. A. Čepienės (2007) teigimu, panašiai vadybos kompetencijas klasifikuoja D. Elmuti (2004), pateikdamas penkių dimensijų vadybos kompetencijų tipologiją. Ši tipologija susideda iš asmeninės vadybos, tarpasmeninių santykių vadybos, organizacijos vadybos, konteksto vadybos, pokyčių vadybos kompetencijų. D. Elmuti (2004) tipologijoje išskirtinas asmeninės vadybos bruožas – savęs vertinimo, emocinio saugumo ir savikontrolės elementai, kurie sukuria stabilų pagrindą kitų kompetencijų plėtočiai. Vadybines kompetencijas H. Mintzberg (2004) išskirsto į keturias grupes: asmenines, tarpasmenines, informacines, veiksmų kompetencijas, kurios pateiktos 6 lentelėje:

6 lentelė. H. Mintzberg vadybinių kompetencijų tipologija

A. Asmeninės kompetencijos:	
1.	Vidinė asmeninė vadyba (refleksija, strateginis mąstymas ir t. t.);
2.	Išorinė asmeninė vadyba (laiko vadyba, streso valdymas, karjeros planavimas ir t. t.).
B. Tarpasmeninės kompetencijos:	
3.	Vadovavimas individams (atranka, mokymas, konsultavimas, motyvavimas ir t. t.);
4.	Vadovavimas grupei (komandos formavimas, konfliktų sprendimas, meditacija, susirinkimų vedimas);
5.	Vadovavimas organizacijai, padaliniui (organizavimas, jungimas, kultūros kūrimas, pokyčių vadyba);
6.	Ryšių tarp organizacijų padalinių kūrimas (ryšių užmezgimas ir palaikymas, reprezentavimas ir t. t.).
C. Informacinės kompetencijos:	
7.	Verbalinė komunikacija (klausymasis, interviu, pristatymas, apžvalga ir t. t.);
8.	Neverbalinė komunikacija (pastabumas, intuicija ir t. t.);
9.	Analizė (duomenų apdorojimas, modeliavimas, vertinimas ir t. t.).
D. Veiksmų kompetencijos:	
10.	Planavimas (prioritetų išdėliojimas, darbotvarkės sudarymas, laiko planavimas ir t. t.);
11.	Administravimas (išteklų planavimas, delegavimas, sisteminimas, tikslų nustatymas, veiklos vertinimas ir t. t.);
12.	Projektavimas (planavimas, kūrimas, vizijų numatymas ir t. t.);
13.	Mobilizavimas (projektų vadyba, „gaisro gesinimas“ ir t. t.).

T. Cockerill ir kt., 1995, cit. S. Abraham ir kt., (2001) pristato tipologiją, kurią sudaro vienuolika vadybinių kompetencijų, apimančių *aukšto efektyvumo vadybinę kompetenciją* (AEVK): informacijos paieška, sąvokos formavimas, konceptualus lankstumas, tarpasmeninė paieška, vadovaujanti sąveika, verslo orientacija, poveikis, pasitikėjimas savimi, prisistatymas, aktyvi orientacija ir pasiekimo orientacija. Be T. Cockerill požiūrio, S. Abraham ir kt. (2001) pristato tipologiją, kurią sudaro dešimt vadybinių kompetencijų iš savo tyrinėjimų, nors apskritai jie atranda daugiau kaip dvidešimt vadybinių kompetencijos tipų. Dešimtyje tipų 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. Pasak S. Abraham ir kt. (2001), dešimt vadybinių kompetencijų vadybininkai turi gerai įvaldyti kiekviename organizacijos valdymo lygmenyje.

Plati kompetencijų tipologijų analizė galima nagrinėjant kompetencijų žodynus, pvz., L. M. Spencer ir S. M. Spencer (1993), apibendrinę 285 kompetencijų tyrimus, atliktus per 20 metų 21 šalyje ir nustatę indikatorius bei tipinius elgesio pavyzdžius, suformulavo 286 kompetencijų modelius, tarp jų vadovo, verslininko, pardavimų vadybininko. A. Čepienė (2007), apžvelgusi į tris pastarąsias tipologijas, sudarė būdingiausių vadybinių kompetencijų sąrašą, kuris pateiktas 7 lentelėje.

7 lentelė. Vadybinių kompetencijų sąrašas (pagal Čepienę, 2007)

Eil. Nr.	Vadybinės kompetencijos	Apibūdinimas
1.	Poveikis ir įtaka	Asmeninė įtaka – asmens gebėjimas sudaryti kitiems patikimumo įvaizdį (įspūdį).
2.	Orientacija į tikslą	Asmens gebėjimas, kuris apima užduoties atlikimo įvertinimą.
3.	Komandinis darbas ir kooperacija	Gebėjimas įtraukti kitus asmenis atlikti užduotį, deleguoti atsakomybę, rodyti supratimą ir padėtinimą.
4.	Analitinis mąstymas	Metodiškas situacijos analizavimas nustatant priežasties ir pasekmės ryšį, galimų kliūčių nuspėjimas bei realistinis planų joms įveikti sudarymas.
5.	Iniciatyvumas	Gebėjimas apibrėžiamas kaip asmens veiklumas, neapibrėžtas formalių pareiginių instrukcijų, kai pasinaudojama atsiradusia galimybe.
6.	Darbuotojų formavimas / ugdymas	Kompetencija, ypač susijusi su komandiniu darbu, kurią sudaro gebėjimas suteikti konstruktyvų atgalinį ryšį.
7.	Pasitikėjimas savimi	Tai bendras pasitikėjimas savo gebėjimais ir sprendimais, iššūkių nebijojimas, atviras savo tiesioginio vadovo veiksmų kvestionavimas.
8.	Tarpasmenis supratingumas	Kitų žmonių požiūrių, poreikių supratimas, emocijų atpažinimas, tikslus neverbalinio elgesio interpretavimas, privatumų ir trūkumų įvertinimas.
9.	Direktyvumas ir asertyvumas	Aiškūs ribų nubrėžimas ir gebėjimas pasakyti „ne“, kai to reikalauja situacija, standartų iškėlimas ir reikalavimas juos atitikti, pateikiant tai aiškiai ir be užuolankų.
10.	Informacijos paieška	Kompetencija, kai asmuo geba metodiškai ieškoti informacijos, kurią turėdamas gali diagnozuoti ir spręsti problemas.
11.	Vadovavimas komandai (lyderystė)	Gebėjimas atstovauti savo grupei, iškelti aukštus grupės veiklos standartus.
12.	Abstraktus mąstymas (Sisteminis mąstymas)	Gebėjimas ieškoti ir rasti ryšius bei struktūras, kurios kitiems yra nematomos, pastebėti kitų neaptiktus neatitikimus ir prieštaras.

V. Wickramasinghe ir N. De Zoyza (2009) atliko mokslinės literatūros analizę ir susistemino 107 VK tipologijas, sudarė hipotetinį sėkmingiausių vadybinių kompetencijų sąrašą. Tam taikė penkių etapų metodą,

kuris leido išbraukti pasikartojančias kompetencijas, ir galutinį VK sąrašą tesudarė tik 30 kompetencijų, kurios įvardytos 8 lentelėje.

8 lentelė. V. Wickramasinghe ir N. De Zoyza hipotetinės vadybinės kompetencijos

Eil. Nr.	Vadybinės kompetencijos
1.	Žinios apie klientus
2.	Valdymo įgūdžiai
3.	Planavimas ir tvarkaraščių sudarymas
4.	Strateginiai gebėjimai
5.	Techninė kompetencija
6.	Technologijų valdymas
7.	Empatija
8.	Konfliktų valdymas
9.	Derybos
10.	Įgaliojimų suteikimas
11.	Holistinis požiūris
12.	Kūrybiškumas
13.	Koučingas (angl. <i>coaching</i>) – ugdantysis vadovavimas
14.	Laiko valdymas
15.	Mokymasis
16.	Klausymo įgūdžiai
17.	Žodinė komunikacija
18.	Rašytinė komunikacija
19.	Lankstumas
20.	Darbas komandoje
21.	Orientacija į klientą
22.	Etika versle
23.	Pasiekimai
24.	Rizikos įvertinimas ir prisiėmimas
25.	Siekis įgyvendinti numatytus tikslus
26.	Organizavimas
27.	Savo interesų sričių nusistatymas
28.	Idėjų generavimas
29.	Lojalumas
30.	Aiški asmeninė atsakomybė už priimtus sprendimus

Pastaba: sudaryta autorės (pagal Wickramasinghe, Zoyza, 2009).

Mokslinės literatūros teorinės analizės pagrindu išskiriamos šios vadybinės kompetencijos, t. y. *profesinės* (žinių ir mokėjimų raiška), *socialinės* (socialinio elgesio efektyvumas, gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių), *asmeninės* (savęs įvertinimo įgūdžių ir asmeninių savybių

derinys). Taigi *profesinė kompetencija* (PK) siejama su vadybininko gebėjimais, turimomis profesinėmis žiniomis, mokėjimais, įgūdžiais dirbti atitinkamą darbą. Keičiantis aplinkai, yra aišku, kad šią kompetenciją būtina nuolatos tobulinti, tai yra pagrindas plėtojant

mokymosi visą gyvenimą koncepciją (Savanevičienė, Stukaitė, Šilingienė, 2008; Winterston, 2009). Vadybininko *socialinės kompetencijos* (SK) raiška siejasi su aukšta bendravimo kultūra įstaigoje, artimiausioje aplinkoje. *Socialinės kompetencijos* sampratoje aktualūs tampa gebėjimai bendrauti ir bendradarbiauti su įvairaus lygio (mikro-, makro-, echo-, mezo-) socialinės aplinkos subjektais. Daugelis mokslininkų *socialinę kompetenciją* apibūdina kaip asmens gebėjimą užmegzti ir išlaikyti efektyvius tarpusavio santykius, efektyviausiu būdu siekti tikslų (Karlof, Lovingsson, 2006), sugebėjimą konstruktyviai veikti savo aplinkoje, efektyviai reaguoti į gyvenimo situacijas (Winterston, 2009). Kiti mokslininkai (Lekavičienė, 2001; Karlof, Lovingsson, 2006; Iždonaitė-Medžiūnienė, 2009) *socialinę kompetenciją* apibrėžia kaip asmens gebėjimą išspręsti kylančias problemas, susidoroti su visuomeninio gyvenimo reikalavimais, prisitaikyti prie kintančių sąlygų, kaip gebėjimą elgtis pagal elgesio normas ir paklusti taisyklėms. *Socialinę kompetenciją* sudaro socialinė savimonė, susidedanti iš empatijos, organizacinės savimonės bei paslaugos orientacijos, socialiniai gebėjimai, apimantys kitų ugdymą, lyderystę, įtakingumą, bendravimą, pokyčio skatintojo gebėjimus, konfliktų valdymą, ryšių kūrimą, komandinį darbą ir bendradarbiavimą (Kyburienė, Večkienė, Senikienė, 2007). *Asmeninę kompetenciją* (AK) (vok. *Selbstkompetenz*), suvokiamą kaip gebėjimą žinias apie save ir gebėjimus bei įgūdžius sieti su išorinėmis aplinkybėmis, kad būtų galima atsakingai veikti ir atskleisti naujas galimybes. *Asmeninė vadybininko kompetencija* siejama su asmens savęs pažinimo ir savęs pristatymo gebėjimais (Winterston, 2009). *Asmeninė kompetencija* apima gebėjimus, kurie nėra tiesiogiai

susiję su darbu, bet vis tiek naudingi darbuotojui (Karlof, Lovingsson, 2006). Vadybininkas, gebėdamas realiai įvertinti savo stipriąsias ir silpnąsias savybes, gali tapti brandžia, mokančia savo gebėjimus realizuoti asmenybe. Integracija į pasaulio bendriją reikalauja ne tik dalykinės bei profesinės, bet ir aukštesnio lygmens vadybinės kompetencijos (Kontautienė, 2007). Vadybininko darbui būtinos ir atitinkamos vadybinės kompetencijos priklauso, kokioje sferoje jis dirba ir vadybinės kompetencijos siejamos su konkrečioje jų praktinėje veikloje atsirandančiomis profesinės veiklos funkcijų charakteristikomis. R. Laužackas (2005), K. Pukelis (2000) pažymi, kad profesinėje veikloje tiek funkcijos, tiek vadybinės kompetencijos nėra viena nuo kitos atskirtos, jos dubliuojasi. Autorių teigimu, veiklos funkcijos rodo, ką vadybininkas turėtų mokėti daryti, o kompetencijos liudija, kad vadybininkas yra pajėgus atlikti tą ar kitą profesinės veiklos funkciją.

Mokslinės literatūros analizė parodė, kad vis dar pasigendama bendro vadybinių kompetencijų sąrašo, nors jis jau keli dešimtmečiai yra tapęs tyrimo objektu daugelio užsienio ir lietuvių autorių (pvz., Boyatzis, 1982, 2008; Petasis, 2003; Wickramasinghe, Zoyza, 2009a, 2009b; Baležentis, 2006, 2008). Bendro teorinio VK pagrindimo trūkumas sudaro sąlygas diskusijai, ar įvairios vadovų ir vadybos specialistų rengimo programos suteikia verslo organizacijų poreikius atitinkančias vadybines kompetencijas. Prieš sudarant vadybinių kompetencijų sąrašą, pirmiausia sudaroma vadybinių kompetencijų, pasikartojančių įvairiose VK teorinėse tipologijose matrica (9 lentelė).

9 lentelė. Vadybinių kompetencijų, pasikartojančių įvairiose teorinėse tipologijose, vadybinių kompetencijų matrica

Kompetencijos	M. Woodcock, D. Francis (1982)	H. Mintzberg (2004)	PLUM VK tipologija	D. Goleman, R. E. Boyatzis (2007)	V. Wickramasinghe, N. De Zoyza (2009)
Planavimas		x		x	x
Problemų sprendimas	x		x		
Darbas su informacija		x	x		
Analitinis mąstymas		x	x		
Konceptualus mąstymas		x	x		
Strateginis mąstymas		x	x		
Mokymasis iš savo ir kitų patirties					x
Rezultatų siekimas			x		
Iniciatyva			x	x	
Intuicija		x			
Verslo orientacija			x		
Idėjų generavimas					x
Kruopštumas			x		
Ryžtingumas			x		
Vizionavimas		x	x		
Organizavimas		x			x
Komandinis darbas		x	x	x	x
Derybos				x	x
Vadovavimas	x	x	x		
Konfliktų valdymas		x		x	x
Komunikavimas				x	
Organizacinis sąmoningumas				x	
Sisteminė logika				x	

Rašytinė komunikacija				x	x
Kūrybiškumas ir gebėjimas diegti naujoves	x		x		x
Šiuolaikinės žinios (vadybos)	x				
Laiko valdymas		x			x
Rizikos įvertinimas					x
Rizikos prisiėmimas					x
Personalo atranka		x			
Savo interesų srities nusistatymas					x
Bendravimas ir įtaka aplinkiniams	x		x	x	
Bendravimas žodžiu			x		x
Įtikinantis bendravimas			x		
Efektyvūs santykiai			x		
Orientacija į klientą			x		x
Tikslo nustatymas		x	x		
Delegavimas		x	x		x
Pokyčių valdymas		x	x		
Veiklos valdymas		x	x		
Įvairovės vertinimas ir jos skatinimas			x		
Sąžiningumas				x	
Atsakingumas					x
Lankstumas			x	x	x
Empatija				x	x
Kultūrinis sąmoningumas		x		x	
Mokymasis mokytis	x	x			
Gebėjimas formuoti ir tobulinti grupę	x	x			
Pasitikėjimas savimi				x	
Streso valdymas		x	x		
Asmeninis patikimumas			x		
Lojalumas					x
Savikontrolė				x	
Pasitikėjimas savim (savitvarda)			x	x	
Pasiekimai				x	x
Savęs valdymas	x		x		
Klausymo įgūdžiai		x			x
Aiški asmeninių vertybių sistema	x				
Aiškūs asmeniniai tikslai	x				x
Nuolat ugdyti savo asmenybę	x				
Aiški asmeninė atsakomybė už priimtus sprendimus					x
Verslo etikos svarbos supratimas					x

Išanalizavus pateiktas vadybinių kompetencijų tipologijas: ESCI-U SAQ tipologiją (angl. *Emotional and Social Competency Inventory, Self Assessment Questionnaire*, Goleman, Boyatzis, 2007), PLUM vadybinių kompetencijų tipologiją, M. Woodcock ir D. Francis (1982), kurį Lietuvoje verslo įmonėse jau adaptavo A. Balažentis (2006), H. Mintzberg (2004), V. Wickramasinghe ir N. De Zoyza (2009), jų visuma apima 104 vadybines kompetencijas, įvardintas 9 lentelėje. Pasikartojančios kompetencijos išbraukiamos, likusios, pagal mokslinę literatūros analizę (Barkauskaitė, 2003; Shonk, 2001; Targamadzė, 2001; Barvydienė, Kasiulis,

2001; Martinkus, Neverauskas, Sakalas 2002; Laužackas, 2005;), sugraduotos ir priskirtos *profesinėms* (PK), (Barkauskaitė, 2003; Targamadzė, 2001; Laužackas, 2005; Karlof, Lovingsson, 2006; Winternon, 2009), *socialinėms* (SK), (Lekavičienė, 2001; Karlof, Lovingsson, 2006; Iždonaitė-Medžiūnienė, 2009; Winternon, 2009) ir *asmeninėms* (AK), (Karlof, Lovingsson, 2006; Kontautienė, 2007; Winternon, 2009) kompetencijoms, kurios ir sudaro suformuotą 48 vadybinių kompetencijų teorinę tipologiją, įvardytą 10 lentelėje.

10 lentelėje. Vadybinių kompetencijų tipologija

E.Nr.	Kompetencijos	Elementai
1.	Profesinės	Planavimas, problemų sprendimas, darbas su informacija, conceptualus mąstymas, strateginis mąstymas, rezultatų siekimas, tikslo nustatymas, verslumas, delegavimas, pokyčių valdymas, organizavimas, derybos, vadovavimas, motyvavimas, vizionavimas, konfliktų valdymas, veiklos įvertinimas, organizacinis sąmoningumas, kūrybiškumas ir naujovių diegimas, orientavimasis į šiuolaikines žinias, rizikos valdymas, kokybės užtikrinimas, darbas su personalu.
2.	Socialinės	Komunikavimas žodžiu, įtikinantis bendravimas, klausymo įgūdžiai, efektyvūs santykiai, orientacija į klientą, empatija, kultūrinis sąmoningumas, mokymasis mokytis, komandos formavimas ir tobulinimas, rašytinė komunikacija, laiko valdymas.
3.	Asmeninės	Pasitikėjimas savimi, streso valdymas, iniciatyva, kruopštumas, ryžtingumas, sąžiningumas, atsakingumas, lankstumas, lojalumas, savikontrolė, pasiekimų įvertinimas, savęs valdymas, asmeninių tikslų siekimas, verslo etika.

Svarbu pažymėti, kad organizacijoje taikomos vadybinių kompetencijų tipologijos yra labai įvairios. Jos priklauso nuo šalies, jos nacionalinės ir verslo kultūros ypatybių, situacijos rinkoje, pačios organizacijos kultūros. Visgi atkreiptinas dėmesys į tai, kad asmeninių charakteristikų vadybinių kompetencijų tipologija jei ne dominuoja, tai turi didelę reikšmę šiandien formuojant vadybinių kompetencijų ugdymo praktiką (Čepienė, 2010). Todėl apibendrinant galima teigti, kad nėra labai svarbu, kokią vadybinės kompetencijos tipologiją pasirinktų ir taikytų organizacija, svarbu, kad taikoma tipologija leistų objektyviai vertinti vadybininkų darbą, nustatyti elgsenos trūkumus, numatant asmeninio bei kolektyvinio ugdymo tikslus. Konkurencingoje darbo rinkoje gali dirbti tik pakankamas vadybinės kompetencijas ir aukštą kvalifikaciją turintys vadybos srities specialistai.

Išvados

Apibendrinant įvairias *kompetencijos* koncepcijas, įžvalgas, teorijas ir tipologijas, galima teigti, kad kol kas mokslinėje literatūroje pasigendama *vadybinės kompetencijos* termino aiškios apibrėžties. Straipsnyje suformuluota vadybinės kompetencijos samprata siejama su daugiadimensiu asmens gebėjimu kvalifikuotai atlikti vadybinę operaciją ar užduotį realioje ar imituojamoje veikloje, kurią lemia asmens įgytos profesinės žinios, įgūdžiai, asmeninės savybės, patirtis vadybos srityje.

Vadybinių kompetencijų tipologijų teorinė analizė parodė, kad nėra sudaryto visuotinai priimtino vadybinių kompetencijų sąrašo. Mokslinėse publikacijose vyrauja M. Woodcock ir D. Francis (1982), ESCI-U SAQ (Goleman, Boyatzis, 2007), PLUM (2004), H. Mitzberg (2007) ir V. Wickramasinghe, N. De Zoyza (2009) kompetencijų tipologijos ir jų jungimas į tris grupes: profesines, socialines ir asmenines kompetencijas.

Atlikus šių vadybinių kompetencijų tipologijų lyginamąją analizę, sudaryta pirminė 104 vadybinių kompetencijų matrica. Eliminavus joje pasikartojančias kompetencijas, tyrimo eigoje suformuota ir pateikta 48 vadybinių kompetencijų tipologija. Joje šios kompetencijos priskirtos *profesinių*: planavimas, problemų sprendimas, darbas su informacija, conceptualus mąstymas, strateginis mąstymas, rezultatų siekimas, tikslo nustatymas, verslumas, delegavimas, pokyčių valdymas, organizavimas, derybos, vadovavimas, motyvavimas, vizionavimas, konfliktų valdymas, veiklos įvertinimas, organizacinis sąmoningumas, kūrybiškumas ir naujovių diegimas,

orientavimasis į šiuolaikines žinias, rizikos valdymas, kokybės užtikrinimas, darbas su personalu; *socialinių*: komunikavimas žodžiu, įtikinantis bendravimas, klausymo įgūdžiai, efektyvūs santykiai, orientacija į klientą, empatija, kultūrinis sąmoningumas, mokymasis mokytis, komandos formavimas ir tobulinimas, rašytinė komunikacija, laiko valdymas; *asmeninių*: pasitikėjimas savimi, streso valdymas, iniciatyva, kruopštumas, ryžtingumas, sąžiningumas, atsakingumas, lankstumas, lojalumas, savikontrolė, pasiekimų įvertinimas, savęs valdymas, asmeninių tikslų siekimas, verslo etika, kompetencijų grupėms.

Literatūra

- Algirdas Aušra. (2004). Mokslinės elektroninės bibliotekos vaidmuo vystant profesines kompetencijas. Dėstytojų respublikinė mokslinė konferencija. Praktinis mokymas – specialisto parengimo garantas. p. 48-60. 09 (1). Prieiga prie interneto: http://www.ebiblioteka.lt/inf_res4.phtml?id=13167. Prisijungta: 2014-01-05.
- Bakanauskienė, I., Bartnikaitė, E. (2006). Managerial Competence: The Attitude of Lithuanian Managers. *Problems and Perspectives in Management*. Volume 4, Issue 2, 2006
- Baležentis, A. (2008). *Inovatyvių mokymo formų ir metodų taikymo galimybės žmogiškųjų išteklių vadyboje*. Viešojo politika ir administravimas. Nr. 26, p. 97-104.
- Balvočiūtė, R., Skunčikienė, S. (2007). Mokymo(-si) poreikių ir metodų tyrimas paslaugų sektoriaus įmonių pavyzdžiu. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*: 42, p. 23-37.
- Barkauskaitė, M., Vasilauskas, R., Rimkevičienė, V. (2003). Nesėkmingo mokymosi mastai ir priežastys. Prieiga prie interneto: http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/NMMP_ataskaita.doc oc Prisijungta: 2014-04-27.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager*. New York, NY: Wiley.
- Boyatzis, R. E. (2001). Stimulating Self-Directed Learning through a Managerial Assessment and Development Course. *Competence in the Learning Society*. New York, p. 303-332.
- Boyatzis, R. E. (2008). A 20-year view of trying to develop emotional, social and cognitive intelligence competencies in graduate management education. *Journal of Management Development*. Vol. 27. No.1. p. 92-108.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*. Vol. 27, No. 1, p. 5-12.
- Boyatzis, R.E., Goleman, D. (2007). Emotional and Social Competency Inventory. Hay Group Transforming Learning.
- Cambal, M., Caganova, D., Sujanova, J. (2012). *The Industrial Enterprise Performance Increase through the Competency*

- Model Application*. Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital, p. 118-126.
- Čepienė, A. (2007). Verslo vadybos studentų bendrųjų kompetencijų ugdymo problematika: verslo ir aukštojo mokslo sankirta. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*. Nr. 13 p. 48.
- Čiegis, R., Skunčikienė, S., Rakickas, A. (2005). Verslo žaidimų samprata ir paskirtis žinių visuomenėje // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 35.
- Darškuviene, V., Kaupelytė, D., Petkevičiūtė, N. (2008). Vadybinės kompetencijos nustatymo galimybės mokymo procese // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*: 2008.45, p. 17-28.
- Elliman, T., Eatock, J. (2004). Modelling knowledge worker behaviour in business process studies. *The Journal of Enterprise Information Management*. Vol. 18, No. 1, 2005, pp. 79-94.
- Francis, D., Woodcock, M. (1982). The new unblocked manager—a practical guide to self-development. Vildwood House, p. 300. Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.
- Grzeda, M. (2001). Managerial Competence: Considerations for Resolving Conceptual Ambiguity. *Academy of Management, Annual Meeting*.
- Horton, S., Hondeghem, A., Farham, D. (2002). Competency management in the public sector—European variations on a theme. IIAS-EGPA.
- Iždonaitė-Medžiūnienė, I. (2009). Turizmo vadybos studentų socialinės kompetencijos modeliavimo pagrindimas [daktaro disertacija]. Šiauliai.
- Jucevičius, R., Ilonienė, J. (2009). *Žinių organizacijos kompetencijos: valdymo modelių perspektyva*. *Ekonomika ir vadyba*: 2009. 14, p. 788-793.
- Karlof, B., Lovingsson, F. (2006). *Vadybos koncepcijos ir modeliai nuo A iki Z*. Vilnius: UAB „Verslo žinios“.
- Khomeiran, R. T., Yekta, Z. P., Kiger, A. M., & Ahmadi, F. (2006). Professional competence: Factors described by nurses as influencing their development. *International Nursing Review* 53, p. 66–72.
- Kyburienė, L., Večkienė, N., Senikeinė, Ž. (2007). *Būsimų pedagogų parengties ugdyti mokinių emocinę kompetenciją raiška*. Profesinio rengimo tyrimai. p. 46-58. Prieiga prie interneto: <http://www.minfolit.lt/arch/18501/18629.pdf> ž.. Prisijungta: 2014-05-02.
- Kontautienė, R., Melnikova, Julija. *Bendrojo lavinimo mokyklų vadovų kompetencijos nuolatinės švietimo kaitos kontekste*. Mokytojų ugdymas. 2007. Nr. 9, 12—23.
- Laužackas, R. (2005). *Profesinio rengimo metodologija: monografija*. Kaunas: VDU leidykla.
- Lindsay, P., Stuart, R. (1997). *Reconstructing competence*. *Journal of European Industrial Training*, No. 21 (8–9), p. 326–334.
- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), p. 1 – 14.
- McCredie, H., and Shackleton, V. (2000). *The Unit General Manager: A Competency Profile*. *Personnel Review*, 29, 1, 106–114.
- Mintzberg, H. (2004). *Managers Not MBA's*. Prentice Hall, Financial Times, Pearson Education. New Yourk: John Wiley&Sons, Inc.
- Neifachas, S. (2006). *Pedagoginio vadovavimo kompetencija*. Vilnius: UAB Ciklonas, p. 128
- Nordhaug, O. (1998). *Competence Specificities in Organizations: A Classificatory Framework*. Journal article by; International Studies of Management & Organization, Vol. 28.
- Pacevičius, J., Kėkytė, J. (2008). *Vadovų vadybiniai gebėjimai: galimybių ir apribojimų analizė*. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 4 (13), p. 321-330.
- Petasis, A. (2003). *Management Dilemas*. Cyprus: Lefkosia the Philips college.
- Petkevičiūtė, N., Kaminskytė, E. (2003). Vadybinių kompetencija: teorija ir praktika. *Pinigių studijos*. p. 65-80.
- Potgieter, I. L., Coetzee, M. (2010). *Management Competencies In Higher Education: Perceived Job Importance In Relation To Level Of Training Required*. *South African Journal of Human Resource Management*, Mar, Vol. 8 Issue 1, p1-10.
- Pukelis, K. (2009). Ability, competency, learning/study outcome, qualification and competence: theoretical dimensijon. Gebėjimas, kompetencija, mokymosi/studijų rezultatas, kvalifikacija ir kompetentingumas: teorinė dimensija. *The Quality of Higher Education (Aukštojo mokslo kokybė)*, issue: 06 / p.12-35.
- Rajadhaksha, U. (2005). Managerial Competence: Do Technical Capabilities Matter? *The Journal for Decision Makers*, vol. 30, no. 2.
- Salaman, G., Storey, J., Billsberry, J. (2005). *Strategic Human resource Management: Theory and practice*.
- Savanevičienė, A., Stukaitė, D., Šilingienė, V. (2008). *Development of Strategic Individual Competences*. *Engineering Economics*. No 3 (58), p. 81-88.
- Spencer, L.M., Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*.
- Strazdienė, G. (2009). Kolegijų studentų verslumo ugdymas taikant imitacinės verslo įmonės modelį. Daktaro disertacijos santrauka. Socialiniai mokslai, edukologija (07 S).
- Šarkiūnaitė, I., Čiutienė, R. (2004). Darbuotojų kompetencija – organizacijos konkurencingumą lemiantys veiksnys. *Ekonomika*. Nr. 67(2), p. 18-25.
- Targamadžė, V. (2001). *Švietimo vadyba: efektyvumas, struktūra, valdymas, strategija, konfliktai*. Klaipėda: KU KKI.
- Winterton, J. (2009). *Competence across Europe: highest common factor or lowest common denominator?* *Journal of European Industrial Training*, Vol. 33 No. 8/9, p. 681-700.
- Žydzūnaitė V., Jonušaitė, S. (2007). Fenomenografija – kokybinės diagnostikos metodas: metodologinis pagrindimas. *Pedagogika*, p.85.
- Žydzūnaitė, V., Mitkienė, L., Mikulevičienė, A. (2007). *Vadybinės kompetencijos realizavimas slaugoje*. Mokslo studija.

SPACE OF MANAGERIAL COMPETENCES' TYPOLOGIES

Summary

Summarizing various concepts of competencies insights, theories and typologies, it can be said, that in the scientific literature is missing clear definition of managerial competence. This paper formulated the concept of managerial competence is associated with a person's ability to competently multi dimensional perform surgery or managerial task in a real or simulated activities that determines the acquired professional knowledge, skills, personal qualities, experience management.

Managerial skills typologies theoretical analysis showed, that there is no comprising a generally accepted list of managerial competencies. In scientific publications dominates M. Woodcock and D. Francis (1982), ESCI-U SAQ (Goleman, Boyatzis, 2007), PLUM (2004), H. Mintzberg (2007) and V. Wickramasinghe, N. De Zoyza (2009) competences typology and them consolidating into three groups: professional, social and personal competencies.

Following the managerial competence benchmarking typologies, it was made the initial 104 managerial competency matrix. In the course of research was eliminated repetitive competencies and formed the 48 managerial competencies typology. There these competences assigned to trade: planning,

problem solving, working with the information, conceptual thinking, strategic thinking, results achievement, goal setting, entrepreneurship, delegation, change management, organization, negotiation, leadership, motivation, conflict management, performance evaluation, organizational awareness, creativity and innovation, the orientation of modern knowledge, risk management, quality assurance, work with staff; social: orally communication, persuasive communication, listening skills, effective relationships, customer orientation, empathy, cultural

awareness, learning to learn, team building and development, writing communication, time management; personal: self-confidence, stress management, initiative, diligence, determination, honesty, responsibility, flexibility, loyalty, self-control, achievement assessment, self-management, personal objectives, business ethics, competency groups.

KEYWORDS: managerial competence, typologies, education.

Jurgita Martinkienė, socialinių mokslų daktaro laipsnis, Lietuvos verslo kolegija, Vadybos katedros vedėja, Mokslo ir taikomųjų skyriaus vedėja. Mokslinių tyrimų kryptis-vadybinių kompetencijų taikymas verslo įmonėse. Turgaus g. 21, Klaipėda, tel. 8-46 311099, jurgita.martinkiene@ltvk.lt