

INFORMACIJOS IR ŽINIŲ VADYBA

Vadybinės kompetencijos žinių visuomenės iššūkių kontekste

Danuta Diskienė

Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto Vadybos katedros profesorė daktarė
Management Department
Faculty of Economics Vilnius University
Professor Doctor
Saulėtekio al. 9 LT-2040 Vilnius
Tel. (+370 5) 2 36 61 34
E-mail: danute.diskiene@ef.vu.lt

Albinas Marčinskas

Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto Vadybos katedros profesorius habilituotas daktaras
Management Department
Faculty of Economics Vilnius University
Professor Habil. Doctor
Saulėtekio al. 9 LT-2040 Vilnius
Tel. (+370 5) 2 36 61 34
E-mail: albinas.marcinskas@ef.vu.lt

Asta Stankevičienė

Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto Vadybos katedros docentė daktarė
Management Department Faculty of Economics
Vilnius University
Assoc. Professor Doctor
Saulėtekio al. 9 LT-2040 Vilnius
Tel. (+370 5) 2 36 61 34
E-mail: asta.stankeviciene@ef.vu.lt

Perėjimo į informacijos amžių sąlygomis intelektualiai išteklių tampa gerokai reikšmingesni nei fiziniai. Vadovai turi ne tik mokėti ugdyti žinias, auginti jas kaip kadaise kapitalą, bet ir mokėti vadovauti turintiems tas žinias darbuotojams. Todėl besivystančios žinių visuomenės sąlygomis vadybiniam darbui keliami nauji iššūkiai, o žinios tampa esminiu organizacijos ištekliumi. Straipsnyje pabrėžiamas žinių visuomenės koncepcijos aktualumas, jos plėtros sąsaja su kompetencija kaip esmine žmogiškojo kapitalo dedamąja. Remiantis Lietuvos verslo sektoriaus vadovų vadybinės kompetencijos tyrimo rezultatais, analizuojamos vadovų kompetencijos žinių visuomenės kontekste.

Įvadas

Formuojant ilgalaikes strategines išvalgas (ypač tebetrunkančios recesijos sąlygomis) turi būti metodologiškai ir empiriškai adekvačiai apibūdinta ateitis. Tam būtina turėti

ti ateitį reikšmingai turinio požiūriu apibūdinančių parametrų visumą. Tai, deja, nėra paprasta dėl šiandien šalia globalizacijos dažnai minimų žinių visuomenės, žinių ekonomikos, informacinės visuomenės,

naujosios ekonomikos sąvokų sistemati-
zavimo nebaigtumo. Išvardijamos sąvo-
kos dažnai nėra iki galo struktūrizuotos, o
dažnai ir mitologizuotos, neapsaugotos ir
nuo apibrėžto utopizmo ir supaprastinamo.
Kita vertus, tai natūralu – nauji iššūkiai,
vykstantiems ir vis sparčiau vykstantiems
globaliems pokyčiams reikia metodolo-
giškai sudėtingo subendravardiklinimo.
Kartu šiame straipsnyje ir nesiekama pa-
teikti šių sąvokų sistematizavimo kriterijų,
o bandoma įvardyti distanciją tarp esamų
ir potencialiai reikšmingų vadybinių kom-
petencijų. Pastarosios, kaip rodo patirtis,
transformacijų sąlygomis keičiasi vėluo-
damos, reiškiantis apibrėžtai inercijai.

Vadovai, jų vadybinė kompetencija
buvo, yra ir neabejotinai išliks vienu iš
svarbiausių organizacijų efektyvaus funk-
cionavimo garantų. Tiesa, reikėtų kalba-
mame kontekste išskirti verslo ir viešąjį
sektorius. Kalbant apie verslo sektorių, tai
pateikiamos strateginės išvalgos orientyru
vadybinei veiklai derėtų rinktis žinių eko-
nomiką. Tada kontekste atsiranda žiniomis
grindžiamas verslas, o tai labiau priartina
verslo organizacijos vadovą prie naujai be-
sireiškiančių realijų. O jeigu kalbama apie
viešąjį sektorių, derėtų rinktis žinių visuo-
menės kontekstą. Arba būtų kalbama apie
žiniomis grindžiamą viešąjį administravi-
mą (tai vadybos požiūriu gerokai imlesnis
ir fundamentalesnis požiūris nei informa-
cinėmis technologijomis grindžiamas vie-
šasis administravimas – kaip tik šiuo turi-
niu dažnai eksploatuojamos vadinamosios
elektroninės valdžios, elektroninės svei-
katos, etc. temos). Tačiau sistemų teorijos
požiūriu žinių ekonomika gali panaudoti
visas savo potencialias galimybes tik ade-
kvačiai besiplėtojančioje žinių visuome-
nėje. Ji yra labai svarbi žinių ekonomiką

„maitinanti“ infrastruktūrinė terpė. Tai,
beje, ypač svarbu būsimo vadovo tapsmui
nuo vaikystės, mokymosi, studijų metų.
Efektyvaus žinių ekonomikos epochos va-
dovo nebus be jo formavimą katalizuojan-
čios žinių visuomenės. Todėl šio straipsnio
tikslas sufokusuotas į vadovų kompetenci-
jų vertinimą žinių visuomenės kontekste.
Numatytam tikslui įgyvendinti pasitelkta
atlikto Lietuvos verslo sektoriaus vadovų
vadybinės kompetencijos tyrimo (Diskie-
nė, Marčinskas, 2007) rezultatais, o tai
leido įvertinti, ar vadovų vadybinės kom-
petencijos atitinka besivystančios žinių vi-
suomenės keliamus reikalavimus.

Žinių visuomenės koncepcijos aktualumas

Pastaruoju metu daugelis vadybos teore-
tikų kalba apie industrinės ekonomikos
paradigmos transformaciją į žinių eko-
nomiką. Nors žinios ir informacija visada
buvo svarbios socialinėje ir ekonominėje
visuomenės raidoje, tačiau besikeičian-
čioje industrinėje visuomenėje žinios kaip
ekonominė gėrybė ir individo produktyvu-
mo veiksnys įgauna vis didėjančią reikšmę
(Rohrbach, p. 656). Dar 1994 m. P. Druker
kalbėjo apie būsimąsias socialines transfor-
macijas, t. y. žinių visuomenės, kuri pakeis
darbo ir visos visuomenės, kaip sudėtingos
tarpusavyje susijusios sistemos, prigimtį,
tapsmą (Drucker, 2004). Tačiau tai nėra
susiję vien su mokslo vaidmens didėjimu
visuomenėje, bet su vykstančiais giliais
pokyčiais pačioje visuomenėje, kur naujos
žinios ir technologijos tampa jos egzistavi-
mo būdu, aplinka, kurioje ji gyvuoja. Tokie
neapčiuopiami išteklių, kaip antai žinios,
know-how, socialinis kapitalas, virsta terpe
visuomenės raidai, o inovacijos, susijusios
su žinių kūrimu ir panaudojimu, – itin svar-

biu ekonominio augimo įrankiu (Lands-
trom, 2008, p. 301). Anot Carayannis ir kt.
(2006), ši tendencija pasižymi didėjančiu
inovacinių technologijų, kuriant naujus
verslo modelius, taikymo mastu, inte-
lektinės veiklos į paslaugas orientuotoje
ekonomikoje plitimu, didėjančiu dėmesiu
aukštajam išsilavinimui ir mokymuisi visą
gyvenimą bei didėjančiomis investicijomis
į mokslo tyrimus ir ugdymą.

Vertėtų pabrėžti, kad žinių visuomenės
tema nėra nauja. Ji iškilo praėjusio am-
žiaus septintuoju dešimtmečiu (Machlup,
1962; Bell, 1973). Tačiau diskusijos dėl
terminijos, susijusios su žinių visuomenės
tematika (žinių visuomenė, informacinė
visuomenė, tinklų visuomenė, komunika-
cijos visuomenė) pasižymi teorinių prielai-
dų ir konfliktuojančių krypčių skirtingumu
(Bechmann, p. 37). Taip žinių visuomenė
gali būti laikoma informacijos visuome-
nės sinonimu arba traktuojama kaip toles-
nis, pažangesnis informacijos visuomenės
raidos etapas. Anot Abdul Waheed Khano
(2005), žinių visuomenė ir informacinė vi-
suomenė yra viena kitą papildančios sąvo-
kos. Informacinės visuomenės koncepcija
siejama su technologinių inovacijų idėja, o
žinių visuomenės sąvoka aprėpia sociali-
nius, kultūrinius, ekonominius, politinius
transformacijos aspektus bei pasižymi la-
biau pliuralistiniu, susijusiu su raida, po-
žiūriu į ateitį.

Houghton, Sheehan (2000) ir Powell,
Snellman (2004) nuomone, žinių visuo-
menė:

- yra žinių ekonomikos dalis;
- pasižymi absorbcijos galia;
- aprėpia struktūras ir kultūras, skati-
nančias žinių sklaidą ir dalijimąsi;
- formuoja sudėtingus kūrimo, gamy-
bos ir paskirstymo tinklus, besire-

miančius tarpfunkciniu bendradar-
biavimu;

- yra nuolatinio mokymosi, pabrė-
žianti inovacijas bendruomenė (Shar-
ma ir kt., 2008, p.151).

Žinių visuomenės plėtra yra glaudžiai
susijusi su žmogiškuoju kapitalu kaip pa-
grindine dedamąja, suteikiančia šiai visuo-
menei pranašumą (Cummings, Teng, 2003;
Cheng ir kt., 2004; Olssen, Peters, 2005;
United Nations Development Program,
2007). Iš tiesų, žinios ir informacija pratur-
tina žmogiškąjį visuomenės kapitalą, kuris
savo ruožtu išryškina kūrybiškumą, esanti
esmine žinių ekonomikos dalimi.

Nepaisant to, kad žinių visuomenės
tematika aktuali ir gana plačiai analizuo-
jama užsienio autorių, Lietuvos mokslini-
ninkų nėra pakankamai tirta ir daugiausia
siejama su žinių vadybos aspektų atsklei-
dimu kiek teoriniu, tiek praktiniu požiūriu.
Pagrindiniai teoriniai tyrimai orientuoti
dviem kryptimis:

- pirma, žinių visuomenės ir žinių va-
dybos sąvokų interpretacijos, žinių
valdymo procesų analizės bei šių
procesų reikšmės organizacijai pa-
grindimas (Stankevičiūtė, Jucevičius
(2001); Ramanauskienė (2005); At-
kočiūnienė, Gineitienė, Sadauskienė
(2006); Zalieckaitė, Mikalauskienė
(2007); Dubinas (2008); Leonienė
(2008); Svirskienė (2009) ir kt.;
- antra, žinių valdymo sistemų ir ver-
tinimo modelių analizė (Kvedara-
vičius, Kavaliauskas (2001); Krikš-
čiūnas, Daugėlienė (2006); Leonienė
(2008); Mačiutis, Mikalauskienė
(2008); Šajeva (2009); Jucevičius,
Ilonienė (2009) ir kt.). Lydeka ir Ba-
reišis (2005) pabrėžia, kad Lietuvos
ir Didžiosios Britanijos bendrovių

požiūris į žinių valdymą pakankamai panašus, o tai leidžia teigti, kad naudojami žinių valdymo modeliai ir schemos gana universalūs.

Vadybinės kompetencijos tyrimų problematika

Kompetencijos sąvoka paprastai apibūdinami plataus diapazono gebėjimai, susiję su individų patirtimi. Kompetencija dažnai vartojama tarsi žinių ar gebėjimų atributas, siekiant apibūdinti darbuotojų gebėjimą labai gerai atlikti užduotis arba organizacijos gebėjimą teikti aukščiausios kokybės paslaugas (Petkevičiūtė, Kaminskytė, 2003, p. 66). Tai tokios pagrindinės asmens savybės, kaipantai: motyvai, bruožai, gebėjimai, įvaizdžio ar socialinio vaidmens aspektai, žinios, kurias asmuo gali panaudoti (Boyatzis, 1982). Kitaip tariant, kompetencija – tai gebėjimų ir technologijų derinys, pagrįstas išreikštomis ir neišreikštomis žodžiais žiniomis. Tai elgesio bruožų, būtinų sėkmingai atlikti darbą, rinkinys. Būtent motyvų, bruožų, požiūrių, įgūdžių ir gebėjimų derinys leidžia atskirti geriausius atlikėjus nuo vidutinių (Lee, Beard, 1994).

Savo ruožtu vadovo kompetencija – tai jo žinių, gebėjimų, požiūrių, vertybių, asmenybės savybių komplekso išraiška, atsiskleidžianti jo veiksmingoje veikloje ir turinti įtakos organizacijos sėkmingos veiklos rezultatams. Anot Hornby ir Thomas (1989), tai gebėjimas tinkamai atlikti susijusias su vadyba funkcijas darbo aplinkoje. Kitaip tariant, kompetentingas vadovas yra asmuo, kuris trokšta ir yra pasiryžęs demonstruoti efektyvią elgseną. Jis geba perkelti įgūdžius ir gebėjimus iš vienos srities į kitą.

Vadybinės kompetencijos teorinė analizė yra reikšminga, nes teikia galimybę

nustatyti, kokie kompetencijos elementai, t. y. įgimti (asmeninės savybės) ar įgyti (žinios, įgūdžiai), yra svarbiausi. Nors yra dvejopa nuomonė – vadovu reikia gimti ir vadovu galima tapti – dauguma tyrėjų, ir ypač dabartiniu metu, palaiko idėją, kad galima tapti geru vadovu nuolat mokantis ir įgijant patirties (Zaleznik, 1987; Hunsaker, 2001; Yukl, 2002).

Vadybinė kompetencija analizuojama keletais aspektais (Rajadhyaksha, 2005, p. 49):

- kompetencijos lygis (individuali / organizacinė). Individualų lygį rodo kompetencija kaip pagrindinės asmeninės charakteristikos, o organizacinę – esminę. Esminė kompetencija – tai būdingos organizacijai kompetencijos sritys, susiformavusios kaip intelektualių vertingų elementų – motyvacija, darbuotojų pastangos, technologinė ir profesinė patirtis, bendradarbiavimo metodai ir valdymo procesai, kuriuos sudėtinga nukopijuoti konkurentams, sinergija. Būtent individuali kompetencija yra būtina esminės kompetencijos tobulinimosi sąlyga, o jų integracija skatina orientuotos į kompetenciją organizacijos tipo formavimąsi;
- kompetencijos gilumas (pastebimi įgūdžiai / nematomos savybės). Anot Spencer ir Spencer (1993), individuali kompetencija gali būti suvokiama kaip ledkalnis, susidedantis iš kelių sluoksnių. Pirmąjį kompetencijos struktūros sluoksnį sudaro aiškiai matomos žinios ir įgūdžiai, susiję su darbu, ir yra dažniausiai įgyjami mokantis. Antrasis sluoksnis apima nesusijusius su specifiniu darbu įgūdžius (pvz.,

komunikacinius, sprendimo priėmimo), kurie gali būti laisvai perkeltami iš vienos situacijos į kitą. Trečiasis sluoksnis susijęs su asmens vertybėmis, standartais, morale ir jų ryšiu su socialiniais bei politiniais organizacijos lūkesčiais. Ketvirtasis sluoksnis – asmeninės savybės (pragmatizmas, atsidavimas ir pan.), kurias sudėtinga tiesiogiai įvertinti, stebint individo elgseną;

- kompetencijos laipsnis (efektyvus / geresnis). Boyatzis (1982) nuomone, galima išskirti ribinę ir diferencijuotą kompetencijas. Ribinė kompetencija susijusi su savybių minimumu, reikalingu darbui atlikti. Diferencijuota kompetencija siejama su veiksniais, skiriančiais geresnį atlikėją nuo vidutinio. Ribinė kompetencija yra bendresnio pobūdžio (pvz., komunikacijos gebėjimai), o diferencijuota – rodo organizacijos specifiką (kultūros skirtingumų suvokimo gebėjimai, dirbant globalioje organizacijoje);
- kompetencijos specifiškumas (bendra vadybinė / specifinė techninė). Nors vyrauja nuomonė, kad dauguma ribinių kompetencijų vadyboje yra bendro pobūdžio, ir, anot Mintzbergo (1973), vadybinė elgsena visų sektorių organizacijose pagrįsta tarpasmeninių, informacinių bei sprendimo priėmimo vaidmenų triumviratu, pastaruoju metu pasirodė nuomonių, kad bendrų kompetencijų nepakanka vidutinio ir geriausio veiklos atlikimo diferenciacijai (Turner, Crawford, 1994). Vertinant netgi aukščiausio lygio vadovus jau reikalingos specifinės

techninės ir funkcinės kompetencijos. Dulewitz (1991) nuomone, 70 procentų kompetencijų yra bendros visoms organizacijoms, o 30 procentų yra būdingos konkrečioms organizacijoms (Petkevičiūtė, Kaminskytė, 2003, p. 70). Taigi organizacijose turėtų būti diegiamas holistinis požiūris į kompetencijas ir jų vertinimą, atsižvelgiant į realaus darbo specifiką.

Pastaraisiais metais Lietuvoje vadovų kompetencijų tyrimui jau skiriama nemažai dėmesio. Anot Čiutienės ir Šarkiūnaitės (2004), svarbiausi organizacijos veiklos sėkmę lemiantys veiksniai susiję su valdymo personalo kompetencija, ir tokie vadovų gebėjimai, kaip antai: gebėjimas rasti naujausią informaciją, įgyti žinių ir darbo įgūdžių, diegti naujas technologijas, parinkti reikiamą personalą ir pan. yra viena iš svarbiausių Lietuvos įmonių veiklos skatinamųjų jėgų.

Kadangi požiūris į vadybinį darbą kompetencijos aspektu pagrįstas pačių vadovų savo veiklos suvokimu, į kompetencijų struktūras gali būti įtraukti ir subjektyvūs, ir atsitiktiniai elgsenos elementai. Tett ir kt. (2000) suformuotame modelyje išskiriamos ir susistemintos vadovui reikalingos savybės (1 lentelė). Pagal šį modelį atliktas vadybinės kompetencijos suvokimo tyrimas parodė, kad vadovai mano esą kompetentingi, nors tikrosios kompetencijos išraiška yra gerokai mažesnė, negu jie ją suvokia. Didžiausia kompetencija matoma profesinio sumanumo ir orientacijos į užduotį srityse, o mažiausia – tradicinių funkcijų, komunikavimo ir emocinės kontrolės srityse. Patys vadovai labiausiai vertina iniciatyvumo, patikimumo, proble-

1 lentelė. Vadovui reikalingų savybių modelis

1. Tradicinės funkcijos	Problemų supratimas Sprendimų priėmimas Vadovavimas Sprendimų delegavimas Trumpalaikis planavimas Strateginis planavimas Koordinavimas Tikslų nustatymas Kontroliavimas Motyvavimas valdžia Motyvavimas įtikinimu Komandos būrimas Rezultatyvumas	5. Pažiūros	Tolerancija Prisitaikymas Kūrybinis mąstymas Kultūrinis supratimas
2. Orientacija į užduotį	Iniciatyvumas Susitelkimas užduočiai Skubumas Ryžtingumas	6. Emocinė kontrolė	Tvirtumas Streso valdymas
3. Orientacija į asmenį	Užuojauta Kooperacija Socialumas Mandagumas Politinis nuovokumas Kategoriškumas Indėlio siekimas Susitelkimas į vartotoją	7. Komunikavimas	Klausymo įgūdžiai Verbalinė komunikacija Vieši pristatymai Rašytinė komunikacija
4. Organizacinis tapatumas	Drausmingumas Orientacija į taisykles Asmeninė atsakomybė Patikimumas Darbo limitų laikymasis Profesionalumas Lojalumas	8. Savęs ir kitų ugdymas	Tikslų kėlimas Darbo atlikimo įvertinimas Grįžtamasis ryšys Darbo praturtinimas Savęs ugdymas
		9. Profesinis sumanumas ir interesas	Techninė patirtis Organizacinis sąmoningumas Kiekybės, kokybės, finansinis ir saugumo interesai

Sudaryta remiantis Tett ir kt. (2000), Petkevičiūtė, Kaminskytė (2003)

mų supratimo, sprendimo priėmimo kompetencijas. Tačiau politinių ryšių panaudojimas siekiant organizacijos tikslų bei rūpinimasis kitų gerove vertinamos kaip

mažiausiai svarbios kompetencijos (Petkevičiūtė, Kaminskytė, 2003, p. 78).

Vadybinės kompetencijos reikšmingumą efektyviai veikai 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 mažesnį prioritetą. Savo ruožtu P. Zakarevičius ir E. Župerkienė (2008) siūlo kompleksinį ugdymo procesą, jungiantį 17 ugdymo veiklų (vadovų prioritetinių savybių įvardijimą; darbuotojų atranką ir jų turimų savybių įvertinimą ir kt.), kuris padėtų ugdyti reikiamas vadovo savybes žinių visuomenėje.

Pundzienės ir kt. (2007) atlikti tyrimai parodė, kad Lietuvos vadovai nevertina pokyčių komunikacijos kompetencijos kaip svarbios pokyčių valdymo sėkmingumui. Lietuvos vadovams svarbiausios kompetencijos: darbuotojų įgalinimas ir motyvavimas, sprendimų priėmimas, organizacijos pokyčių strategijos rengimas, SSGG analizės rengimas, esminių darbuotojų atranka. Nereikšmingiausios kompetencijos pokyčių metu – informacijos sklaida naudojant įvairias priemones (susirinkimai, el paštas, diskusijos ir kt.), aktyvus klausymasis, pokyčių pristatymas naudojant metaforas ir gyvenimiškus pavyzdžius, nuolatinis informacijos apie pokyčius kartojimas.

Pažymėtina, kad jau pradėta profesionaliai gvildinti darbuotojo kompetencijų žinių visuomenės kontekste temą (Gudauskaitė, 2007), tačiau darbuotojo kaip bendrybės kompetencijų svarba nepalyginti mažesnė nei realios šiandien Lietuvos organizacijose veikiančių vadovų kompetencijos.

Verslo sektoriaus vadovų kompetencijų žinių visuomenės kontekste tyrimas

Vadybos literatūroje galima rasti skirtingų kompetencijų grupių klasifikacijų. Tačiau nėra bendros nuomonės, ar tobulos įgūdžių sistemos vadovui reikalingai kompetencijai apibūdinti. Mūsų nuomone, vertėtų išskirti penkias kompetencijų grupes: strateginę, socialinę, funkcinę, vadovavimo ir profesinę, kurios leidžia gana plačiai analizuoti vadovaujančių darbuotojų būdingiausius gebėjimus (Diskienė, Marčinskas, 2007). Kiekviena kompetencijų grupė susideda iš kelių dedamųjų, ir komponentų visumą suformuoja 27 kompetencijos, kurios vertinamos penkių balų skale.

Atliktas tyrimas leidžia daryti tam tikras prielaidas apie vadovų vadybinių kompetencijų lygio suvokimo vertinimą ir jų atitiktį žinių visuomenės reikalavimams. Tyrimo rezultatai gana akivaizdūs: didelio atotrūkio tarp skirtingų kompetencijų grupių nėra, tačiau kai kurių kompetencijų grupių vidurkiai yra neadekvatūs (2 lentelė).

Funkcinės ir vadovavimo kompetencijos įvertintos aukščiausiai. Vadovai savo kompetencijos stiprybėmis mano esant šias dedamąsias: atsakomybę, ištvermingumą darbe, gebėjimą mokytis, savo kaip vadovo autoritetą, gebėjimą įtikinti, gebėjimą spręsti problemas, polinkį į naujoves.

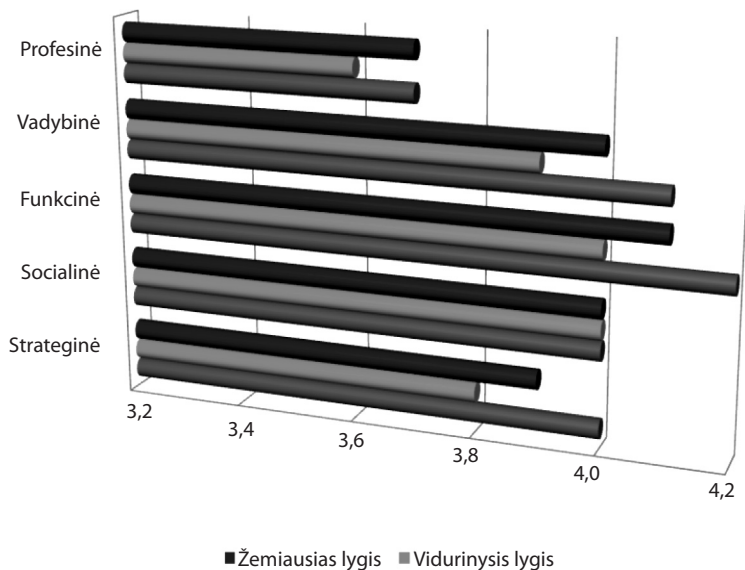
Strateginės ir profesinės kompetencijų grupės vertinamos žemiausiai. Kelia nerimą faktas, kad strateginės kompetencijos lygis yra aiškiai nepakankamas. Gana žemai įvertinti tokie vadovų gebėjimai: sisteminis ir globalus mąstymas, gebėjimas numatyti. O tai yra itin reikšmingi gebėjimai, nes naujame organizaciniame kontekste, kai sparčiai kinta vadybinio darbo

2 lentelė. Verslo sektoriaus organizacijų vadovų kompetencijos lygio suvokimo vertinimas (balais)

Komponentai	Verslo sektorius <i>Asmeninė</i>
Strateginė	3,92
1. Globalus mąstymas	3,66
2. Sisteminis mąstymas	3,86
3. Gebėjimas numatyti	3,87
4. Gebėjimas spręsti problemą	4,07
5. Gebėjimas suvokti ir toleruoti kultūrų skirtingumus	4,12
Socialinė	4,02
6. Gebėjimas motyvuoti	3,79
7. Polinkis į naujoves	4,14
8. Gebėjimas mokytis	4,30
9. Asmeninis žavumas (patrauklumas)	3,81
10. Gebėjimas spręsti konfliktus	3,95
11. Komunikaciniai gebėjimai	4,14
Funkcinė	4,15
12. Gebėjimas priimti sprendimą	4,00
13. Iniciatyva ir kūrybiškumas	3,99
14. Gebėjimai, susiję su darbu	4,22
15. Ištvermingumas darbe	4,39
16. Lankstumas	4,16
Vadovavimo	4,08
17. Organizaciniai gebėjimai	4,00
18. Atsakomybė	3,99
19. Gebėjimas įtikinti	4,22
20. Autoritetas	4,39
21. Gebėjimas dirbti komanda	4,16
22. Vadovavimo įgūdžiai	3,70
Profesinė	3,68
23. Darbo patirtis	4,02
24. Funkcinių sričių žinojimas	3,98
25. Žinios	4,41
26. Užsienio kalbų mokėjimas	3,75
27. Darbo užsienyje patirtis	2,22

prigimtis, vadovams, siekiant sėkmingai atlikti savo funkcijas, būtini tampa gebėjimai numatyti ir analizuoti organizacijos strategines perspektyvas.

Mažiausiu balu įvertinta vadovų profesinė kompetencija (3,68). Tam turėjo įtakos viena iš bloko dedamųjų, t.y. darbo patirtis užsienyje (2,22 balo iš 5), o faktiškai



1 pav. *Kompetencijos vertinimas atskirais valdymo lygiais*

jos stoka. Tačiau vienos iš reikšmingiausių dedamųjų yra žinios (įvertinta aukščiausiu balu 4,41) ir gebėjimas mokytis (4,30 balo). Neabejotina, kad perėjimo į informacijos amžių sąlygomis intelektiniai ištekčiai yra daug reikšmingesni nei fiziniai. Anot Micklethwait ir Wooldridge (2004), vadovai turi ne tik mokytis ugdyti žinias, auginti jas kaip kadaise kapitalą, bet ir mokytis vadovauti turintiems tas žinias žmonėms. Tradicinė vadyba pabrėždavo vadovo gebėjimus motyvuoti darbuotojus stropiai dirbti, o besivystančios žinių visuomenės sąlygomis vadybiniam darbui keliami nauji iššūkiai, o žinios tampa esminiu organizacijos ištekliumi.

Vertėtų pabrėžti, kad silpniau vertinama ir vadovų socialinė kompetencija (4,02 balo), kuri yra susijusi su gebėjimais ne tik prisitaikyti prie dinamiškai kintančios aplinkos, bet ir priimti pokyčius atitinkančius sprendimus. Nepakankamas gebėjimų spręsti konfliktus, motyvuoti darbuotojus

lygis gali turėti įtakos potencialaus darbuotojo elgesio efektyvumui mažėti.

Analizuojant skirtingo valdymo lygio vadovų kompetencijos suvokimą, pastebėta, kad aukščiausio lygio vadovų kompetencija viršija kitų lygių vadovų kompetenciją (1 pav.). O vidurinio lygio vadovai savo kompetenciją įvertino žemiausiai iš visų valdymo grandžių.

Daugumos aukščiausio lygio vadovų kompetencija vertinama 4–5 kompetencijos balais, ypač vertinant profesines žinias, gebėjimus numatyti ir spręsti problemą, komunikacinius ir organizacinius gebėjimus (3 lentelė). Nepakankami aukščiausio lygio vadovų gebėjimai nustatyti tokiose srityse: sisteminis mąstymas, globalus mąstymas, gebėjimas numatyti, gebėjimas motyvuoti, užsienio kalbų mokėjimas ir kt.

Vidurinio lygio vadovų aukščiausiai įvertinta socialinė ir funkcinė kompetencija, ypač gebėjimas mokytis ir komunikaciniai gebėjimai. Nepakankami gebėjimai

3 lentelė. Skirtingo valdymo lygio vadovų kompetencijos suvokimo vertinimas (balais)

Valdymo lygis	Aukščiausiai įvertintos vadovų kompetencijos	Balai	Valdymo lygis	Žemiausiai įvertintos vadovų kompetencijos	Balai
Aukščiausio lygio vadovai	Atsakomybė	4,57	Aukščiausio lygio vadovai	Lankstumas	4,08
	Profesinės žinios	4,45		Autoritetas	3,99
	Ištvėringumas darbe	4,42		Sisteminis mąstymas	3,96
	Polinkis į naujoves	4,22		Globalus mąstymas	3,87
	Gebėjimas spręsti problemą	4,19		Darbo užsienyje patirtis	2,36
Vidurinio lygio vadovai	Gebėjimas spręsti konfliktus	4,39	Vidurinio lygio vadovai	Iniciatyvumas	3,89
	Atsakomybė	4,38		Gebėjimas motyvuoti	3,82
	Profesinės žinios	4,23		Vadovavimo įgūdžiai	3,76
	Kultūrų skirtubių toleravimas	4,22		Sisteminis mąstymas	3,75
	Komunikaciniai gebėjimai	4,10		Darbo užsienyje patirtis	2,15
Žemiausio lygio vadovai	Profesinės žinios	4,37	Žemiausio lygio vadovai	Gebėjimas priimti sprendimą	3,90
	Atsakomybė	4,36		Gebėjimas motyvuoti	3,77
	Ištvėrmė darbe	4,36		Sisteminis mąstymas	3,75
	Komunikaciniai gebėjimai	4,11		Vadovavimo įgūdžiai	3,48
	Kultūrų skirtubių toleravimas	4,10		Darbo užsienyje patirtis	2,29

šiuo lygiu pastebėti tokiose srityse: globalus ir sisteminis mąstymas, vadovavimo įgūdžiai, iniciatyvumas, gebėjimas įtikinti, gebėjimas motyvuoti, menka darbo užsienyje patirtis, užsienio kalbų mokėjimas.

Žemiausio lygio vadovų kompetencija daugeliu aspektų panaši kaip vidurinės lygio vadovų, tačiau, jų manymu, ji aukštesnė. Nepakankami gebėjimai šiuo lygiu pastebėti tokiose srityse: globalus ir sisteminis mąstymas, vadovavimo įgūdžiai, gebėjimas įtikinti, gebėjimas motyvuoti, gebėjimas dirbti komanda, labai menka darbo patirtis užsienyje, užsienio kalbų mokėjimas (3 lentelė). Pastebėta tendencija, kad žemiausio lygio vadovai pakankamai aukštai (vidurkis 4 balai) įvertino ne tik socialinę ir funkcinę, bet ir savo vadovavimo kompetenciją.

Pažymėtina, kad vadovai nėra adekvačiai kompetentingi visose srityse, tačiau vis

dėlto turima kompetencija turėtų užtikrinti gerą atliekamo darbo esmės ir proceso išmanymą, gebėjimą kvalifikuotai analizuoti situaciją, savarankišką mąstymą, priimant sprendimus ir numatant alternatyvas.

Analizuojant vadybines kompetencijas žinių visuomenės kontekste, galima paminėti Jucevičiaus ir Ilonienės (2009) pateiktą integruotą pokyčių valdymo žinių organizacijoje modelį, kuris remiasi esminėmis vadybinėmis kompetencijomis – tobulėjimo ir tobulinimo, lyderystės, multikultūriškumo ir multinacionalumo, inteligentiškumo, veiklos efektyvumo, komunikacine, informacijos ir žinių valdymo, prisitaikymo ir transformacijos, antrepreniškumo. Minėtos kompetencijos vertintinos kaip labiausiai pageidaujamos žinių organizacijoje.

Mūsų tyrimo kontekste gebėjimas motyvuoti (4,3 balo) yra trečioje, lankstumas /

gebėjimas dirbti komanda (4,16) penktoje, komunikaciniai gebėjimai ir polinkis į naujoves (4,14 balo) šeštoje, gebėjimas suvokti ir toleruoti kultūrų skirtingumus (4,12 balo) septintoje pozicijoje pagal svarbą. Atkreiptinas dėmesys, kad lyderystė (4 balai) yra tik 10 pozicijoje, o patys vadovai labiausiai pabrėžia žinias, t. y. formalią kompetenciją bei savo autoritetą (pirma ir antra pozicija pagal svarbą).

Į ką būtina atkreipti dėmesį siekiant, kad Lietuvos verslo vadovų vadybinės kompetencijos žinių visuomenės iššūkių kontekste taptų konkurencingos. Arba kas trukdo ir vis labiau trukdys mūsų vadovams suderinti savo kompetencijas su dinamiškais žinių visuomenės pokyčiais. Išskirtinai svarbus tampa strateginės kompetencijos ir ypač sisteminio mąstymo ugdymas. Šiuo požiūriu labiausiai kelia nerimą aukščiausio lygio vadovų strateginės kompetencijos vertinimas ir sisteminis mąstymas kaip vienas iš žemiausiai įvertintų kompetencijų.

Tačiau didžiausia problema laikytina tai, kad vadovai tuo pademonstravo ne tik tai, kuo jie esą, bet ir suvokimą, kokie jie turėtų būti. Tad keltinas radikalaus situacijos keitimo visoje vadovų kompetencijų formavimo grandinėje klausimas: universitetinės studijos – kvalifikacijos kėlimas – savarankiškas darbas (saviugda). Manytina, paprastų sprendimų čia nėra. Įvertinus, kad mūsų vadovai tik iš dalies pasirengę žinių visuomenės iššūkiams, tikslinga formuoti nacionalinę vadovų kompetencijų ugdymo programą, orientuotą į žinių visuomenės plėtros aktualijas.

Išvados

Žinių visuomenės plėtra yra glaudžiai susijusi su žmogiškuoju kapitalu kaip pa-

grindine dedamąja, suteikiančia šiai visuomenei pranašumą. Šiuo požiūriu vadovai ir jų vadybinė kompetencija buvo, yra ir neabejotinai išliks vienu iš svarbiausių organizacijų efektyvaus funkcionavimo garantu.

Vadybinės kompetencijos teorinė analizė yra reikšminga, nes parodė, kokie kompetencijos elementai, t. y. įgimti (asmeninės savybės) ar įgyti (žinios, įgūdžiai), yra svarbiausi. Paaiškėjo, kad dauguma tyrėjų, ir ypač dabar, palaiko idėją, kad galima tapti geru vadovu nuolat mokantis ir įgijant patirties.

Pažymėtina, kad jau pradėta profesionaliai gvildinti darbuotojo kompetencijų žinių visuomenės kontekste tema (Gudauskaitė, 2007), tačiau darbuotojo kaip bendrybės kompetencijų svarba nepalyginti mažesnė nei realios šiandien Lietuvos organizacijose veikiančių vadovų kompetencijos.

Atliktas tyrimas atskleidė, kad vadovai nėra adekvačiai kompetentingi visose srityse, tačiau vis dėlto turimos kompetencijos lygis turėtų užtikrinti gerą atliekamo darbo esmės ir proceso išmanymą, gebėjimą kvalifikuotai analizuoti situaciją, savarankišką mąstymą, priimant sprendimus ir numatant alternatyvas.

Vertinant vadovų kompetenciją žinių visuomenės kontekste, atkreiptinas dėmesys, kad patys vadovai labiausiai pabrėžia žinias, t. y. formalią kompetenciją, ir savo autoritetą. Įvertinus, kad viena iš silpnesnių vadovų kompetencijos vietų yra strateginės kompetencijos, gebėjimas motyvuoti, be to, stokojama ir gebėjimų dirbti komanda, iniciatyvumo ir kūrybiškumo, galima teigti, kad vadovai tik iš dalies pasirengę žinių visuomenės iššūkiams. Tikslinga parengti nacionalinę vadovų kompetencijų ugdymo programą, orientuotą į žinių visuomenės plėtros realijas.

LITERATŪRA

- ATKOČIŪNIENĖ, O.; GINEITIENĖ, Z.; SA-DAUSKIENĖ, E. (2006). Žinių ekonomika ir žinių vadyba: Valstybės politikos aspektai. *Viešasis administravimas*, nr. 2 (11), p. 59–65.
- ATKOČIŪNIENĖ, O. (2008). Žinių valdybos poveikis darniam vystymuisi. *Informacijos mokslai*, nr. 46, p. 24–36.
- BAKANAUSKIENĖ, I.; BARTNINKAITĖ, E. (2006). Managerial competence: the attitude of Lithuanian managers. *Problems and Perspectives in Management*, vol. 4, no. 2.
- BECHMANN, G. (2000). “Concepts of Information Society and the Social Function of Information”, in G. BANSE (ed.) *Towards the Information Society: the Case of Eastern European Countries*, pp. 37–52. Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- BELL, D. (1973) *The Coming of Post-Industrial Society*. New York: Basic Books.
- BOYATZIS, R. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: Wiley.
- CARAYANNIS, E. G.; POPESCU, D.; SIPP, C. and STEWART, M. (2006). Technological learning for entrepreneurial development in the knowledge economy: case studies and lessons learned, *Technovation*, vol. 26, pp. 419–443.
- CHENG, P.; CHOI, C. J.; CHEN, S.; ELDOMIATY, T. I.; MILLAR, C. C. J. M. (2004). Knowledge repositories in knowledge cities: institutions, conventions and knowledge sub-networks, *Journal of Knowledge Management*, vol. 8 no. 5, pp. 96–106.
- CUMMINGS, J. L.; TENG, B. S. (2003), Transferring R & D knowledge: the key factors affecting knowledge transfer success, *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 20, p. 39–68.
- ČIUTIENĖ, R.; ŠARKIŪNAITĖ, I. (2004). Darbuotojų kompetencija – organizacijos konkurencingumą lemiantis veiksnys. *Ekonomika*, Nr. 67 (2).
- DISKIENĖ, D.; MARČINSKAS, A. (2007). *Lietuvos vadybinis potencialas*. Monografija. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. 300 p.
- DRUCKER, P. The Age of Social Transformation, *The Atlantic Monthly* 274 (November 1994), p. 53–80.
- GUDAUSKAITĖ, S. (2007). Žinių visuomenės link: organizacijos darbuotojo kompetencijų poreikis. *Informacijos mokslai*, t. 40, p. 66–72.
- HORNBY, D.; THOMAS, R. (1989). Towards a better standard of management. *Personnel Management*, 21 (1).
- HOUGHTON, J.; SHEEHAN, P. (2000). *A Primer on the Knowledge Economy*, Centre for Strategic Economic Studies, Victoria University, Melbourne.
- HUNSAKER, P. (2001). *Training in Management Skills*. Prentice Hall Int.
- JUCEVIČIUS, R.; ILONIENĖ, J. (2009). Žinių organizacijos kompetencijos: valdymo modelių perspektyva. *Ekonomika ir vadyba*, nr. 14, p. 788–793.
- KRIKŠČIŪNAS, K.; DAUGĖLIENĖ, R. (2006). Žiniomis grįstos ekonomikos svarbos vertinimo modeliai. *Inžinerinė ekonomika*, nr. 5 (50), p. 36–46.
- KVEDARAVIČIUS, J.; KAVALIAUSKAS, J. (2001). Valdymo, pagrįsto struktūrizuotomis žiniomis, tyrimų ir metodologija. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, nr. 18, p. 53–71.
- LANDSTROM, H. (2008). Entrepreneurship research. A missing link in our understanding of the knowledge economy. *Journal of Intellectual Capital*, vol. 9, no. 2, p. 301–322.
- LEE, G.; BEARD, D. (1994). *Development centers: Realizing the potential of Your Employees through Assessment and Development*. London, The Tata-McGraw-Hill training series.
- LEONIENĖ, B. (2008). Vadovavimas darbuotojams sparčiai besikeičiančioje aplinkoje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, nr. 48, p. 71–85.
- LYDEKA, Z.; BAREIŠIS, V. (2005). Žinių valdymo modeliavimas, orientuojantis į individualių žinių tapsmą organizacinėmis. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, nr. 33 p. 85–89.
- MAČIUITIS, J.; MIKALAUŠKIENĖ, A. (2008). Organizacijų žinių vadybos sistemos: technologinis aspektas. *Informacijos mokslai*, nr. 44, p. 22–43.
- MACHLUP, F. (1962). *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*. Princeton, NJ: Princeton University Press (3rd edn).
- OLSEN, M.; PETERS, M. A. (2005). Neo-liberalism, higher education and the knowledge economy: from the free market to knowledge capitalism. *Journal of Education Policy*, vol. 20 no. 3, pp. 313–45.
- PETKEVIČIŪTĖ, N.; KAMINSKYTĖ, E. (2003). Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. *Pinigų studijos*, no. 1, p. 66.
- POWELL, W.W.; SNELLMAN, K. (2004). The knowledge economy. *Annual Review of Sociology*, vol. 30, p. 199–220.
- PUNDZIENĖ, A.; ALONDERIENĖ, R.; BUOŽIŪTĖ, S. (2007). Vadovų komunikavimo kompetencijos ir organizacijos pokyčių sėkmingumo sąsajos. *Inžinerinė ekonomika*, Nr. 4 (54), p. 61–70.

RAJADHAKSHA, U. (2005). Managerial Competence: Do Technical Capabilities Matter? *The Journal for Decision Makers*, vol. 30, no. 2.

RAMANAUSKIENĖ, S. (2005). Globalūs pokyčiai ir mokslioji organizacija. *Informacijos mokslai*, nr. 35, p. 80–93.

ROHRBACH, D. The development of knowledge societies in 19 OECD countries between 1970 and 2002. *Social Science Information*, vol. 46, no. 4, p. 655–689.

SHARMA, R., NG E. W. J.; DHARMAWIRYA M.; LEE C.K. (2008). Beyond the digital divide: a conceptual framework for analyzing knowledge societies. *Journal of knowledge management*, vol. 12, no. 5, p. 151–164.

STANKEVIČIŪTĖ, J.; JUCEVIČIUS, R. (2001). Žinių valdymo veiklų turinio teorinė interpretacija. *Socialiniai mokslai*, nr. 4. (31), p. 41–51.

Statement by H. E. MR. Kofi ANNAN secretary-general of the United Nations. World Summit on the Information Society in Tunis, 16 November 2005. [žiūrėta 2010 m. kovo 10 d.] Prieiga per internetą: <<http://www.itu.int/wsis/tunis/statements/docs/io-un-opening/1.html>>.

SVIRSKIENĖ, G. (2009). Naujosios žinių ekonomikos iššūkiai ir organizacinis pasipriešinimas naujovėms. *Ekonomika ir vadyba*, nr. 14, p. 365–372.

ŠAJEVA, S. (2009). Žinių valdymo brandumo vertinimo modelių ir jų komponentų kritinė analizė. *Ekonomika ir vadyba*, 14, p. 611–623.

TETT, R.; GUTERMAN, H.; BEIER, A.; MURPHY, P. (2000). Development and content validations of a ‘Hyperdimensional’ taxonomy competence. *Human performance*, vol. 13, no. 3, p. 205–251.

United Nations Development Program (2007), Human Development Report 2007/2008, [žiūrėta 2010 m. kovo 9 d.] Prieiga per internetą: <http://hdr.undp.org/en/media/hdr_20072008_en_complete.pdf>.

ZAKAREVIČIUS, P.; ŽUPERKIENĖ, E. (2008). Vadovų asmeninių ir dalykinių savybių ugdymo tobulinimas. *Inžinerinė ekonomika*, nr. 5 (60), p. 104–113.

ZALEICKAITĖ, L.; MIKALAUŠKIENĖ, A. (2007). Organizacijos žinių struktūrų ir jų vadybos priemonių analizė. *Informacijos mokslai*, nr. 41, p. 42–57.

YUKL, G. (2002). *Leadership in Organization*. 5th ed. Prentice Hall.

МИКЛУЭЙТ, Д.; ВУЛДРИДЖ, А. (2004). *Магия менеджмента*. Пер. с англ. М.: АСТ, Транзит-книга.

MANAGERIAL COMPETENCES IN THE CONTEXT OF KNOWLEDGE SOCIETY CHALLENGES

Danuta Diskienė, Albinas Marčinkas, Asta Stankevičienė

S u m m a r y

The transformation to the information century implies the importance of escalating intellectual rather than physical resources. Leaders ought to expand knowledge, raise it as capital, and have an ability to manage employees with such knowledge. Therefore, the conditions of developing knowledge society raise new challenges for management, and knowledge becomes an essential resource of an organization. This article seeks to evaluate the managerial competences of leaders in the context of developing knowledge society. To this end, the article

discusses various interpretations of the concept of knowledge society and the problems of managerial competence. This article invokes research results of leaders’ managerial competence study in Lithuania’s business sector. These results show that leaders do not possess adequate competence in all fields and are prepared only partially for the challenges of knowledge society. Therefore, formation of the national leaders’ competence development programme oriented towards the topicality of knowledge society development is expedient.