

L#kesčiai aukščiausio lygmens vadov# kompetencijoms: kaita ir geroji praktika

Markauskienė, Gintarė

L#kesčiai aukščiausio lygmens vadov# kompetencijoms: kaita ir geroji praktika

Buhalterinės apskaitos teorija ir praktika, n. 22, 2020

Vilniaus Universitetas, Lituania

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=693074456003>

DOI: <https://doi.org/10.15388/batp.2020.25>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional.

Lūkesčiai aukščiausio lygmens vadovų kompetencijoms: kaita ir geroji praktika

Expectations for competencies of top managers: changes and good practice

Gintarė Markauskienė salkauskaite.gintare@gmail.com

Vilniaus Universitetas ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas,
Lituania

Summary: Keičiantis ekonominei situacijai aukščiausio lygmens vadovų kompetencijoms yra keliami itin aukšti reikalavimai: pradedant nuo funkcinio, formalaus vadovavimo, aiškiai apibrėžto statuso bei darbo funkcijų, baigiant šiuolaikinio lyderio paveikslu, kuris apima savyje begales kompetencijų ir netgi charakterio savybių bei nuolat keičiasi. Nagrinėjant mokslinės problemos iširtumo lygį, pastebima, kad dažniausiai tiriama kompetencijų svarba, aukščiausio lygmens vadovų bendradarbiavimas, nagrinėjama asmeninio tobulėjimo, lyderystės tema, taip pat, kokios svarbiausios vadovų kompetencijos gali nulemti verslo sėkmę. Moksliniuose darbuose nėra keliami klausimai, kurie analizuotų aukščiausio lygmens vadovų kompetencijų kitimą laike bei lūkesčius kompetencijoms nuolat besikeičiančioje aplinkoje. Šio straipsnio tikslas yra įvertinti lūkesčių aukščiausio lygmens vadovų kompetencijoms kaitą gerųjų praktikų kontekste. Šiam tikslui pasiekti buvo atlikta mokslinės literatūros analizė, naudoti sisteminimo bei apibendrinimo metodai, analizuojama geroji praktika bei atliktas lūkesčių aukščiausio lygmens vadovų kompetencijoms tyrimas. Mokslinės literatūros analizės rezultatai atskleidė, kokios kompetencijų grupės yra labiausiai vertinamos šiandieninėje verslo aplinkoje, taip pat, kokias galimybes atvėrė bei kokius uždavinius išskėlė karantino režimas šių dienų lyderiams. Atlikus tyrimą buvo nustatytos svarbiausios kompetencijos, tai – aukšti etikos ir moralės standartai, greitas sprendimų priėmimas bei atsidavimas nuolatiniam darbuotojų mokymuisi.

Šio straipsnio formuluojamos mokslinės problemos aktualumą lėmė tai, jog tyrimų ir informacijos nėra itin daug, ypač turint omenyje karantino laikotarpį, kuris smarkiai pakoregavo įprastą darbo ir gyvenimo ritmą.

Keywords: lūkesčiai kompetencijoms, aukščiausio lygmens vadovų kompetencijos, kompetencijų kaita.

Abstract: As the economic situation develops, the competencies of top managers are subject to extremely high requirements. This starts with functional and formal leadership as well as clearly defined status and job functions. It ends with the image of a modern leader who possesses a myriad of competencies and character traits, the criteria of which change constantly. It is observed that the importance of competencies, cooperation between top managers, personal development and leadership are most often studied. There are no questions raised in the research that would analyse the change of competencies of top managers over time and expectations for competencies in a constantly changing environment. The aim of this article is to examine expectations of top managers' competencies in context of good practices. To achieve this goal an analysis of the scientific literature was performed, systematisation and generalisation methods were used, good practice was observed and a survey was conducted. The results of the analysis of the scientific literature revealed which competence groups are most valued in today's business environment, as well as what opportunities opened up and what challenges the quarantine regime posed for today's leaders. The study identified key competencies, such as high ethical and moral standards and openness to new ideas and perspectives. The motivation behind the scientific problem formulated in this article was

Buhalterinės apskaitos teorija ir praktika,
nám. 22, 2020

Vilniaus Universitetas, Lituania

DOI: <https://doi.org/10.15388/batp.2020.25>

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=693074456003>

the lack of research and information, especially in view of the quarantine period, which significantly impacted the normal rhythm of work and life.

Keywords: expectations for competencies, competencies of top managers, changes of competencies.

Įvadas

Šiuolaikiniame, greitai besikeičiančiame, verslo pasaulyje aukščiausio lygmens vadovams yra keliami ypatingai aukšti reikalavimai: būti puikiu lyderiu, būti ekspertu profesinėje srityje ir geru psichologu bendraujant su darbuotojais, būti žinovu, kuris turi atsakymą į bet kokį klausimą. Vadovas turi greitai reaguoti į sudėtingas, stresines situacijas ir priimti teisingus sprendimus, puikiai komunikuoti tiek viduje su įmonės darbuotojais, tiek išorėje su klientais ar investuotojais, kuriant įmonės įvaizdį. Aukščiausio lygmens vadovai – žmonės, iš kurių tikimasi itin aukštos kompetencijos, atsidavimo, analitinio mąstymo, taktiškumo, lankstumo, diplomatiškumo, empatijos (Ratavičiūtė, 2017). Tačiau taip buvo ne visada. Analizuojant įvairius mokslinius straipsnius ir literatūrą pastebima, kad lūkesčiai kompetencijoms bėgant laikui smarkiai keitėsi. Jeigu analizuotumėme lūkesčius vadovų kompetencijoms nuo 1900 m. iki dabar, tikrai pastebėtumėme didelius skirtumus. Tuometiniam aukščiausio lygio vadovui tikriausiai ganėtina sunku būtų pritaikyti savo žinias ir įgūdžius šiandieninėje verslo aplinkoje, taip pat siekti įmonės tikslų ir aukštų rezultatų. Tiek darbuotojai, tiek visų grandžių vadovai turėjo prisitaikyti prie besikeičiančios verslo aplinkos ir ekonominės situacijos.

Kompetencijų ir vadovavimo tema pasaulyje ir Lietuvoje yra nagrinėjama gana plačiai. Anot Savanevičienės ir kt. (2007), pastebimas verslo vadybos paradigmos kitimas, į kurį būtina atsižvelgti vertinant aukščiausio lygmens vadovų kompetencijas. Autoriai išskiria ir analizuoja tradicinę ir šiuolaikinę požiūrį į kompetencijas.

Mikalajūnienė (2019) straipsnyje į vadovavimo temą žvelgia iš įvairių perspektyvų: personalo žmonių, aukščiausio lygmens vadovų bei konsultantų. Autorė interviu metu kalbina įvairių sričių profesionalus: O. Žvirzdinę – lyderystės trenerę ir mentorę, FranklinCovey konsultantę; R. Klyvį – „Future leadership“ vadovaujantį partnerį; L. Mieliauskiene – „Change Partners“ pokyčių valdymo konsultantę; „Atvirai su vadovu“ autorę ir vedėją; S. Tarvidę – HR partnerę įmonėje „Personalo sprendimai“ bei A. Paškauską – įmonės Baltic Master, UAB vadovą. Straipsnyje nagrinėjamos lyderystės ir vadovavimo temos, ką geras šių dienų vadovas turėtų daryti ir ko vengti, su kokiais problemomis susiduria vadovai, kokios yra svarbiausios šiuolaikinio lyderio savybės ir kompetencijos, kokios savybės yra ypač vertinamos bei kokių kompetencijų ieškoma.

Lotich (2019) savo straipsnyje analizuoja, kokias pagrindines kompetencijas vadovai turėtų ugdyti, tai – greitas ir objektyvus konfliktų sprendimas, emocinis intelektas, itin geri komunikacijos įgūdžiai,

komandos formavimas, užduočių delegavimas, ugdomasis vadovavimas (koučingas), motyvavimas ir kt.

Aon Hewitt atlikto tyrimo „Developing the Next Generation of CHROs: The „Learning to Fly“ Study“ metu buvo apklausti ir 45 aukščiausi žmogiškųjų išteklių (*angl.* Human resources, *sutr.* HR. vadovai įvairiose šalyse ir įvertintos jų išvalgos, kokią įtaką verslo tendencijos darys personalo vadovo pozicijai per ateinančius 3–5 metus. Šiame tyrime teigiama, kad „finansų ir HR vadovai sudaro svarbiausių įmonės asmenų triumviratą, nuo kurio bendro darbo sinergijos <...> priklauso įmonės veiklos kryptis ir rezultatai“ (OVC Consulting, 2016) Tyrime nagrinėjama HR ir finansų vadovų bendra veikla, bendradarbiavimas tarp vadovų, asmeninis tobulėjimas.

Hickman, Dvorak (2019) teigia, kad blogai veikiantis kompetencijų modelis organizacijoje apsunkina kiekvieno darbuotojo darbą. Tyrimo metu buvo nagrinėjama, kokį poveikį aukščiausio lygmens vadovams turi atotrūkis tarp lūkesčių jų kompetencijoms ir tikslų pareigybinių aprašymų.

Nagrinėjant mokslinės problemos ištirtumo lygį, pastebima, kad dažniausiai tiriami klausimai yra apie kompetencijų svarbą, HR ir aukščiausio lygmens vadovų bendradarbiavimą bei bendro darbo sinergiją, asmeninį tobulėjimą, taip pat keliami klausimai, kokios svarbiausios vadovų kompetencijos gali nulemti verslo sėkmę, kokių kompetencijų ieškoma, nagrinėjama lyderystės tema. Minėtuose moksliniuose darbuose nėra keliami klausimai, kurie analizuotų aukščiausio lygmens vadovų kompetencijų kitimą laike bei lūkesčius kompetencijoms šiandieninėje ekonominėje situacijoje, todėl mokslinio straipsnio analizuojami aspektai sukurtų naujas ir vertingas žinias.

Tyrimo objektas – lūkesčiai aukščiausio lygmens vadovų kompetencijoms.

Tyrimo tikslas – įvertinti lūkesčių aukščiausio lygmens vadovų kompetencijoms kaitą gerųjų praktikų kontekste.

Tyrimo uždaviniai:

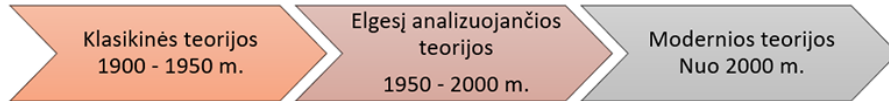
- 1) išanalizuoti aukščiausio lygmens vadovų kompetencijų kitimą laike;
- 2) ištirti lūkesčius aukščiausio lygmens vadovų kompetencijoms; remiantis atliktais moksliniais tyrimais, apžvelgti gerąsias praktikas;
- 3) ištirti Lietuvos įmonių aukščiausio lygmens vadovų kompetencijas ir palyginti su pasaulinių tyrimų rezultatais.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, sisteminimas, apibendrinimas, apklausa.

1. Aukščiausio lygmens vadovų kompetencijų teorijos bei jų kaita, keičiantis ekonominei situacijai

Lietuvių kalbos žodyne terminas kompetencija yra apibrėžiamas, kaip gebėjimas atlikti tam tikrą veiklą, turėti pakankamai žinių, įgūdžių ir energijos (*Lietuvių kalbos žodynas*). Kadangi kompetencijos yra

neatsiejama vadovavimo ir vadybos dalis, jos analizuojamos yra gana seniai. Skirtingos teorijos vis kitu kampu analizuoja skirtingus metodus bei prisitaiko prie besikeičiančios ekonominės situacijos. Remiantis pirmosiomis teorijomis bei mokslininkų darbais, galima būtų išskirti tris laikotarpius (žr. 1 paveikslą):



1 pav
Vadybos teorijų laikotarpiai
sudaryta autorės, remiantis Tietz (1976)

Pirmojo laikotarpio svarbiausiais teorijų kūrėjais ir propaguotojais laikomi H.Fayol ir F.W.Taylor daugiausiai dėmesio skyrė darbo analizei, instrukcijoms, kontrolei. Buvo žvelgiama iš organizacijos perspektyvos ir orientuojamasi į tikslų pasiekimą. Šiuo laikotarpiu aukščiausio lygmens vadovams tekdavo užtikrinti sklandų darbą bei užduočių pasidalinimą. Vadovai turėjo planuoti procesus, vertinti, analizuoti, kontroliuoti bei, esant reikalui, bausti (Tietz, 1976).

Kiek vėliau – antruoju laikotarpiu – pradeda kaupti dėmesį ir į socialinius bei psichologinius veiksnius. Vertinamos darbuotojų asmenybės ir elgesys. Aukščiausių vadovų kompetencijoms pradami kelti šiek tiek didesni lūkesčiai ir praktikoje pradamos taikyti įvairios elgesio teorijos. Teigiama, jog vadovai negali keisti darbuotojų asmenybių, tačiau gali daryti įtaką elgesiui. Tam, kad darbas vyktų sklandžiai, buvo išskiriami trys pagrindiniai elementai: užduoties, individo bei grupės poreikiai. Taigi, aukščiausio lygmens vadovai turėjo užtikrinti, kad šie poreikiai būtų patenkinti ir jų darbui keliamų kompetencijų spektras po truputį pradėjo kisti ir plėstis (Bakanauskienė, Petkevičiūtė, 2003).

Šiuolaikinių teorijų pradžia yra siejama su 2000 m. kuomet į darbą pradeda žiūrėti sistemiškai, akcentuojamas lankstumas, asmeninė vadovų įtaka, bet ne formali valdžia. Daugelio autorių tikslas buvo išgryninti tiek vadovavimo, tiek vadovo sąvokas bei funkcijas. 1 lentelėje pateikiamas vadovo sąvokos charakteristikų palyginimas, remiantis įvairių autorių darbais.

1 lentelė
Vadovo sąvokos charakteristikos ir kaita

Autoriai	Metai	Pagrindinės charakteristikos, tikslas
A. Sakalas	1998 m.	Akcentuojamas sprendimų priėmimas kompetencijų ribose, atsakomybė už darbo grupės rezultatus
J. Kasiulis, V. Barvydienė	1998 m.	Išskiriamos vadovo ir vadybininko skirtingos funkcijos
J. Stoner, R. Freeman, Gilbert D.	1999 m.	Prižiūrimas pavaldinių darbas, užtikrinantis tikslų pasiekimą
I. Bakanauskienė, N. Petkevičiūtė	2003 m.	Tikslų formulavimas, jų siekimas, darbuotojų požiūrio formavimas
A. Savanevičienė, V. Silingienė, D. Stukaitė, S. Vaitkevičius	2007 m.	Įkvėpiantis, motyvuojantis, strateginis valdymas, betarpiškumas, atvirumas, įtakos darymas, žinių sklaida, veiklos laisvė
R. Ratavičiūtė	2017 m.	Gebjimas komunikuoti, lankstumas, empatija, taktiškumas, diplomatiškumas, analitinis mąstymas
A. Mikalajūnienė	2019 m.	Turėti viziją, kelti tikslus, ugdyti lyderius, vertinti įvairovę, pozityvios darbo aplinkos kūrimas
P. Lotich	2020 m.	Darbuotojų priežiūra, konfliktų sprendimas, emocinis intelektas, komunikacija, delegavimas

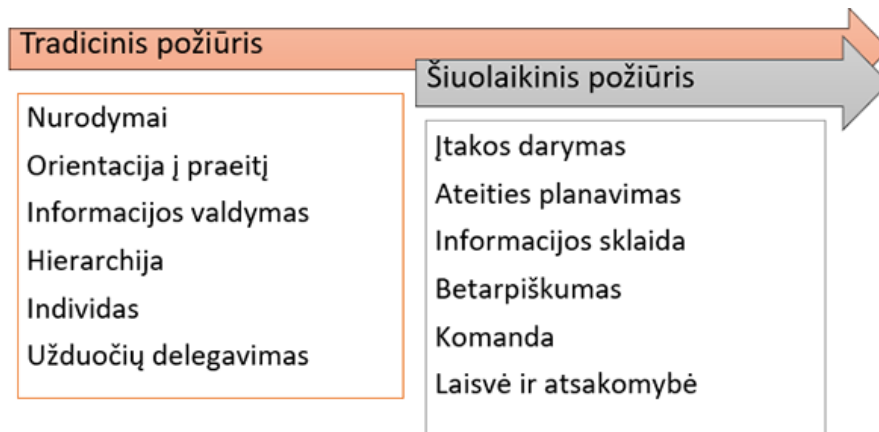
sudaryta autorės, remiantis Stoner, Freeman, Gilbert (1999), Bakanauskienė, Petkevičiūtė (2003), Sakalu (1998), Kasiuliu, Barvydiene (1998), Savanevičiene ir kt. (2007), Ratavičiūte (2017), Mikalajūniene (2019), Lotich (2020).

Analizuojant įvairių autorių darbus, galima pastebėti, kad formalus vadovo sąvoka ir atliekamos funkcijos ėmė kisti ir įgavo ne vieną sinonimą: nuo vadovo po truputį pereinama prie vadybininko, šiuolaikiniame pokyčių kontekste prie – lyderio. Didelėse įmonėse yra ne vienas vadovas ir juos įprasta klasifikuoti pagal valdymo lygius ar sritis. Dažniausiai tai yra žemiausio, vidurinio ir aukščiausio lygmens vadovai arba, pavyzdžiui pardavimų, finansų, marketingo ir kitų sričių vadovai (Bakanauskienė, Petkevičiūtė, 2003).

Organizacijos dažnai susiduria su dideliais iššūkiais, norėdamos rasti gerą aukščiausio lygmens vadovą. Procesas užtrunka labai ilgai, kadangi aukščiausio lygmens vadovų kompetencijoms yra keliami itin dideli lūkesčiai. Aukščiausio lygmens vadovų didelėse įmonėse įprastai būna vos keli, tai – prezidentas ar tarybos nariai. Aukščiausio lygmens vadovai priima itin svarbius ir sudėtingus sprendimus, nuo kurių dažniausiai netgi priklauso ir visos įmonės tolesnė veikla, politika, verslo gairės ir sėkmė. Tokie vadovai yra ypač vertinami, kadangi jie užtikrina akcininkų interesus (Noll, 2002), formuoja organizacijos strategiją.

Hickman, Dvorak (2019) teigia, kad blogai veikiantis kompetencijų modelis organizacijoje apsunkina kiekvieno darbuotojo darbą. Mokslininkų atlikto tyrimo metu buvo nagrinėjama, kokį poveikį aukščiausio lygmens vadovams turi atotrūkis tarp lūkesčių jų kompetencijoms ir tikslų pareigybinių aprašymų. Tyrimo metu buvo prieita tokių pagrindinių išvadų: tikimybė, kad vadovai jaučia stresą didžiąją darbo dienos dalį yra didesnė 6 procentais, lyginant su darbuotojais, kurių darbo funkcijos turi aiškius pareigybinius aprašymus. Apibendrinant tyrimo duomenis, galima teigti, kad aiškių lūkesčių ir tikslų pareigybinių aprašymų stoka vadovams kelia nuolatinį stresą ir baimę jaustis nekompetentingiems ir būti už tai nubaustiems (Hickman, Dvorak, 2019). Aukščiausių lygmens vadovų darbo apimtis yra labai plati, dažnai nėra griežtai reglamentuota, todėl vadovai turi prisiimti didelę riziką.

Anot Savanevičienės ir kt. (2007), yra išskiriamas tradicinis ir šiuolaikinis požiūris į kompetencijas (žr. 2 paveikslą). Vadovaujantis tradiciniu požiūriu vadovai yra orientuoti į nurodymus ir vadovavimą, informacijos rinkimą, kaupimą, apdorojimą ir užduočių skyrimą, svarbus yra statusas ir formalumai, proceso ir rezultatų kontrolė. Šiuolaikinis požiūris teigia, kad aukščiausio lygmens vadovai turėtų būti orientuoti į lyderystę, įtakos darymą, žinių įsisavinimą, jų kūrimą ir sklaidą, jie turi būti betarpiški ir lankstūs, suteikti darbuotojams veiklos laisvę ir atsakomybę, tapti komandos žaidėjais, o ne individualiais dirbančiais individualais.



2 pav

Skirtingi kompetencijas atspindintys požiūriai

sudaryta autorės, remiantis Savanevičiene ir kt. (2007)

Užienė (2018) straipsnyje cituoja Steve Jobs žodžius: „Mes samdomė gerus darbuotojus tam, kad jie mums pasakytų, ką ir kaip turime daryti“. Šiuolaikiniai aukščiausio lygio vadovai turėtų pasižymėti savybėmis, kaip įsiklausymas net ir į nekvalifikuotą darbą atliekančius darbuotojus, nes jie turi galimybę sužinoti itin svarbias organizacijos problemas bei imtis priemonių tam, kad jos būtų išspręstos. Žvirzdinė (2019) išskiria, ką šiuolaikinis vadovas turėtų daryti: turėti viziją, ugdyti lyderius, vertinti įvairovę, kurti teigiamą darbo aplinką; ir ko vengti: vadovai neturi pamiršti darbo ir asmeninio gyvenimo balanso, nurodyti darbuotojams ką ir kaip daryti, būti susitelkusiems vien į rezultatą, kalbėti tik apie problemas. Akivaizdu yra tai, kad verslo pasaulyje formuojasi kitoks suvokimas apie tai, ko tikimasi iš aukščiausio lygmens vadovų. Apibendrinant šiuos autorių požiūrius, galima būtų teigti, kad lūkesčiai kompetencijoms smarkiai pasikeitė ir šiandieninių aukščiausios lygmens vadovų kompetencijų spektras turi būti itin platus, įvairūs autoriai įvardina tam tikras savybes, tačiau sąrašas tikrai nėra baigtinis, jis nuolat kinta, keičiantis ekonominei situacijai. Vadovai yra priversti prisitaikyti, nes tik tokiu būdu jie galės užtikrinti sėkmingą verslo gyvavimą ateityje.

Kaip pavyzdį galime analizuoti 2020 m. kovo mėnesį, kuris tapo išskirtiniu ir daugeliui įmonių nemažai iššūkių keliančiu laikotarpiu – Lietuvoje nuo kovo 16 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimu buvo paskelbtas karantino režimas, kuris truko 3 mėnesius. Šis sprendimas turėjo daug įtakos verslui ir daugelio įmonių darbuotojai pradėjo dirbti iš namų: vienoms organizacijoms perėjimas vyko sklandžiai, kitoms kiek sunkiau, tačiau tokios neeilinės situacijos palietė visus – nuo darbuotojų iki aukščiausio lygmens vadovų. Tokie nekasdieniai įvykiai mūsų gyvenime formuoja ir atskleidžia naujas aukščiausių vadovų kompetencijas ir netgi charakterio savybes. Tam tikros kompetencijos yra įgimtos, tai yra tokios, kurios apibrėžiamos charakterio savybėmis, kita dalis – išugdytos, tai įgytos žinios universitete, darbe, patirtis ir praktika. Šis laikotarpis tapo iššūkiu tiems vadovams, kurių valdomos organizacijos nebuvo pasiruošusios techniškai arba negalėjo nuotoliniu būdu užtikrinti geros socialinės – psichologinės

atmosferos. Šiuo atveju vadovai buvo priversti reaguoti itin greitai ir užtikrinti tinkamas darbo sąlygas: tiek technines, tiek socialines – psichologines. 3 paveiksle yra išskirtos kompetencijos, kurios turėjo įtakos ir padėjo užtikrinti geras technines ir socialines – psichologines sąlygas iš namų dirbantiems įmonių darbuotojams.

Techninės sąlygos	Socialinė - psichologinė atmosfera
<ul style="list-style-type: none">• Planavimas• Aiškios rutinos, taisyklės	<ul style="list-style-type: none">• Lankstumas• Pasitikėjimas• Įsitraukimas• Grįžtamasis ryšys

3 pav

Kompetencijos, padedančios užtikrinti geras technines ir socialines – psichologines sąlygas darbuotojams

sudaryta autorės, remiantis Čaikauskaite (2020)

Analizuojant technines sąlygas, neturėjo kilti itin daug nesklaidumų, kadangi daugelis didelių įmonių jau praktikavo darbą iš namų, todėl perėjimas turėjo būti gana sklandus. Toms, kurios nebuvo tam pasiruošusios, prireikė šiek tiek daugiau laiko ir tikėtina lėšų, norint užtikrinti sklandų nuotolinį darbą. Tam aukščiausio lygmens vadovams, kartu su kitų grandžių vadovais teko tinkamai suplanuoti resursus, lėšas, paruošti techninę įrangą, padėti darbuotojams įsirengti darbo vietą namuose, užtikrinti sklandų IT skyriaus bei sistemų darbą nuotoliniu būdu. Taip pat dar vienas itin svarbus aspektas – aiškių rutinų bei taisyklių turėjimas. Tai yra ypač svarbu tam, kad darbuotojai būtų supažindinti su esama situacija, funkcijomis, labiau pasitikėtų savimi ir turėtų gaires.

Daug sudėtingiau buvo užtikrinti gerą socialinę – psichologinę atmosferą, dirbant nuotoliniu būdu. Anot Čaikauskaitės (2020), turint omenyje aukščiausio lygmens vadovų kompetencijas, itin svarbios buvo šios:

- lankstumas – remiantis užimtumo tarnybos duomenimis, kiekvieną dieną buvo atleidžiami arba patys iš darbo išeidavo apie 2 tūkst. darbuotojų. Šalyje bedarbių procentas nuo darbingo amžiaus gyventojų pakilo nuo 9,2 % sausio mėn. iki 12,1 % birželio mėn. Didėjant šiems rodikliams vadovai privalėjo išlikti itin lankstūs ir profesionalūs, kadangi daugeliui teko susidurti tiek su atleidžiamais darbuotojais, tiek su savo noru išeinančiais iš darbo. Kita vertus, vadovai privalėjo itin lanksčiai žiūrėti į pasikeitusias darbo sąlygas ir galimybę dirbti iš namų, kas galbūt vos prieš kelis mėnesius atrodė sunkiai įsivaizduojama arba nebuvo praktikuojama;
- pasitikėjimas – gana paprasta stebėti darbuotojus, kai jie yra darbo vietoje, deleguoti užduotis, susitikti ir gyvai aptarti svarbius klausimus ar kylančius iššūkius, tačiau karantino režimas pakoregavo darbo įpročius ir viskas turėjo persikelti į elektroninę erdvę. Aukščiausio lygmens ir kitų lygių vadovų pasitikėjimas

darbuotojais yra itin svarbus, vertinant buvusią ir galbūt būsimą situaciją. Šiandieniniai vadovai – lyderiai turi pasitikėti savo darbuotojais, o ne juos kontroliuoti. Tik pasitikėjimu paremtas komandinis darbas, veiklos laisvė ir atsakomybės suteikimas gali sukurti gerus rezultatus ir užtikrinti organizacijos tikslų pasiekimą.

- įsitraukimas – karantino metu tiek darbuotojų, tiek visų lygių vadovų, ypač aukščiausio, įsitraukimas buvo labai svarbus ir turėjo didelės įtakos socialinei – psichologinei atmosferai, dirbant nuotoliniu būdu. Daugelis įmonių inicijavo virtualius pokalbius, pertraukėles su darbuotojais tam, kad būtų galima geriau pajusti nuotaikas ir organizacijos „pulsą“. Kai kurios įmonės organizavo „team building“ veiklas, viktorinas bei žaidimus. Jeigu prie kolektyvo prisijungė nauji darbuotojai, tapo ypač svarbu turėti susitikimus ir palaikyti pastovų ryšį tiek darbiniais, tiek socialiniais klausimais (Čaikauskaitė, 2020).
- grįžtamasis ryšys – informacijos sklaida ir jos pateikimas darbuotojams tapo ypač svarbus, o savalaikė aukščiausio lygmens vadovų komunikacija padėjo užtikrinti pasitikėjimą organizacija bei vadovybe. Kai kurios įmonės, atsižvelgdamos į situaciją, pradėjo savo darbuotojams teikti emocinę pagalbą.

Apibendrinant galima būtų teigti, kad šis daugeliui įmonių nelengvas laikotarpis padėjo atsiskleisti tokioms vadovų kompetencijoms, kaip planavimas, lankstumas, pasitikėjimas komanda, įsitraukimas bei savalaikis grįžtamojo ryšio užtikrinimas. Neabejotina, jog šių kompetencijų puoselėjimas padės organizacijoms atsigaivinti iš ekonominio sąstingio ir įrodys, kad nuotolinis darbas ne tik galimas ir efektyvus, bet gali būti netgi veiksmingesnis nei įprastas, tačiau organizacijų vadovybei yra būtina atsižvelgti į visus veiksnius, užtikrinančius gerą socialinę – psichologinę aplinką dirbant. Tai yra nepalyginamai svarbiau nei gerų techninių sąlygų užtikrinimas.

Žvelgiant šiek tiek plačiau, pasaulinė pandemija turėjo didelės įtakos viso pasaulio ekonomikai bei pakoregavo įprastą žmonių darbo dienos rutiną. Williams (2020) atliktų tyrimų duomenimis amerikiečių darbo diena vidutiniškai pailgėjo 40 proc., tai yra apie 3 valandomis per dieną. Taip pat tyrimai atskleidė, jog nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai yra produktyvesni, labiau įsitraukę, linkę dirbti daugiau. Ankščiau vidutinis amerikietis kasdien per dieną praleisdavo apie 54 min. bendraudamas su kolegomis, dabar šis laikas yra skiriamas darbui. Tikriausiai nereiktų manyti, kad nuotolinis darbas visiškai pakeis darbą iš ofiso, tačiau vertinant šiandieninį kontekstą, aukščiausio lygmens vadovams tenka kitas uždavinys, tai – įvertinti, kokia yra tinkama nuotolinio darbo ir darbo vietoje pusiausvyra (Williams, 2020).

Apibendrinant galima būtų teigti, kad šis laikotarpis privertė visas organizacijas bei jų vadovus susidurti su tam tikrais iššūkiais – tiek Lietuvoje, tiek, be abejo, ir visame pasaulyje. Aukščiausio lygmens vadovai buvo priversti apmąstyti savo vertybes ir kompetencijas bei prisitaikyti prie greitai besikeičiančios verslo aplinkos. Ši situacija atvėrė

duris naujoms galimybėms: pastebima, kad šiuo metu sparčiai daugėja darbo skelbimų, kurie siūlo darbą nuotoliniu būdu visame pasaulyje. Tai formuoja prielaidas naujiems aspektams – galbūt mums iš viso nebereikės ofisų arba darbo vietų skaičius galės būti ženkliai sumažintas? Ar nuotolinis darbas taps kasdiene ir įprasta veikla? Koks bus darbo ir asmeninio gyvenimo santykis bei balansas?

2. Aukščiausio lygmens vadovų kompetencijos – geroji praktika

2016 m. buvo atliktas didelės apimties mokslinis tyrimas, kurio rezultatai ir išvados pateikiamos Harvardo verslo apžvalgos leidinyje (Giles, 2016). Tyrimo metu buvo apklausti 195 aukščiausio lygmens vadovai iš 15 skirtingų valstybių, daugiau nei 30 įvairių pasaulinių organizacijų. Dalyvių buvo prašoma išskirti 15 jų nuomone svarbiausių lyderystę atspindinčių kompetencijų iš 74 kompetencijų sąrašo. Giles (2016) atlikto tyrimo rezultatai buvo sugrupuoti į penkias pagrindines temas, pagal lyderių išskirtus prioritetus ir ugdymo programas: 1) etikos demonstravimas bei saugumo užtikrinimas; 2) savarankiškas darbo organizavimas; 3) ryšys ir priklausomumas; 4) efektyvus mokymasis; 5) nuolatinis augimas. 2 lentelėje pateikiama dešimt svarbiausių kompetencijų, išskirtų ir sugrupuotų pagal svarbą.

2 lentelė

10 svarbiausių aukščiausio lygmens vadovų kompetencijų, sugrupuotų pagal svarbą (procentais)

Tema	Procentai	Kompetencija
Etika ir saugumas	67	Aukšti etikos ir moralės standartai
Savarankiškas darbo organizavimas	59	Pateikia tikslus, uždavinius bei gaires jiems pasiekti
Etika ir saugumas	56	Aiškiai komunicuoja apie lūkesčius
Efektyvus mokymasis	52	Yra lankstus ir priima kitokias nuomones
Nuolatinis augimas	43	Yra atsidavęs darbuotojų nuolatiniam mokymuisi
Ryšys ir priklausomumas	42	Komunicuoja dažnai ir atvirai
Efektyvus mokymasis	39	Atviras naujoms idėjoms ir požiūriams
Ryšys ir priklausomumas	38	Kartu džiaugiasi sėkme ir dalinasi nesėkmėmis
Nuolatinis augimas	38	Padedą augti naujiems vadovams
Efektyvus mokymasis	37	Užtikrina saugumą – bandymų ir klaidų atžvilgiu

sudaryta autorės, remiantis Giles atliktu tyrimu (2016).

Tyrimo duomenis rodo, kad griežtos **etikos demonstravimas bei saugumo užtikrinimas** yra vienos iš svarbiausių aukščiausio lygmens vadovų kompetencijų šiandieniniame verslo pasaulyje. Šis punktas apjungia aukštus etinius ir moralinius standartus (67 procentai) bei aiškiai pateikiamus lūkesčius (56 procentai). Šie požymiai rodo, kad saugios ir pasitikinčios aplinkos kūrimas yra būtinas ir labai svarbus. Aukštus etikos standartus turintis lyderis įsipareigoja laikytis sąžiningumo principų ir tokiu būdu pasitikėjimas aukščiausio lygmens vadovais tik didės, taip pat bus išvengta palankumo kai kuriems darbuotojams ar netgi klaidų dangstymo, nes visi žinos ir laikysis „žaidimo taisyklių“. Lygiai taip pat svarbu yra teisingai ir laiku komunicuoti apie lūkesčius. Ypač vertinama,

kai vadovai gali užtikrinti jog komanda teisingai supranta savo užduotis bei kartu siekia užsibrėžtų tikslų (Giles, 2016).

Analizuojant kitos temos – **savarankiškas darbo organizavimas** – kompetencijas, matyti, kad vadovams labai svarbu yra pateikti aiškius nurodymus, uždavinius bei gaires, kaip būtų galima juos įgyvendinti bei kurie leistų darbuotojams organizuoti savo laiką ir darbą (59 procentai). Šis punktas labai susijęs su valdžios paskirstymu visoje organizacijoje, kadangi aukščiausio lygmens vadovai tikrai negali visko padaryti patys. Tyrimo duomenys atskleidė, kad įgaliotos komandos dažniausiai yra produktyvesnės ir iniciatyvesnės, rodo geresnius rezultatus klientų aptarnavimo srityje, taip pat pasižymi didesniu pasitenkinimu darbu bei atsidavimu komandai ir organizacijai. Vis dėlto dažnai yra sutinkama tokių lyderių, kuriems vis dar sunku leisti darbuotojams savarankiškai organizuoti darbą. Dažniausiai vadovai susiduria su baime, kad bus padarytos klaidos ir jie patirs neigiamų pavaldinių sprendimų padarinius. Anot Giles (2016), lyderiai, norėdami įveikti šią baimę, gali po truputį keisti savo metodus ir laikui bėgant pasiekti itin gerų rezultatų – valdžios atidavimas yra puikus būdas padidinti įtaką, kuri, laikui bėgant, sukuria galią.

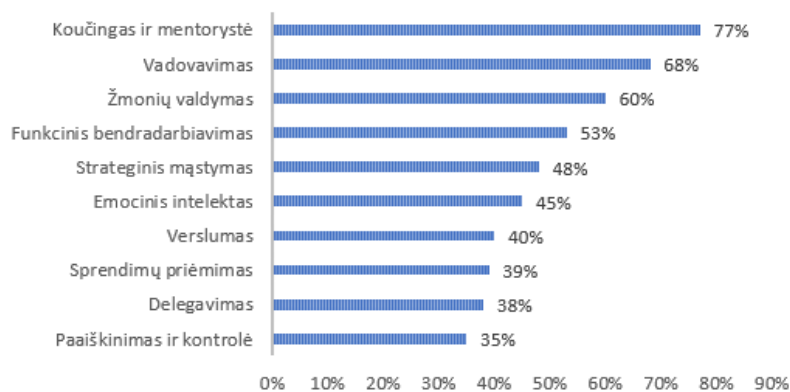
Ryšys ir priklausomumas yra apibūdinamas šiomis lyderių kompetencijomis: dažnas ir atviras komunikavimas (42 procentai) bei dalinimasis sėkme ir nesėkmėmis (38 procentai). Tyrimo duomenimis būtent tokie lyderiai geba sukurti tvirtą ryšio pagrindą. Žmonėms socialinių poreikių tenkinimas yra labai svarbus ir visi siekia užmegzti gerą tarpusavio ryšį tiek darbinėje aplinkoje, tiek asmeniniame gyvenime. Mokslinių tyrimų išvados rodo, kad ryšio jausmas gali turėti įtakos produktyvumui bei emocinei gerovei (Giles, 2016).

Tyrimo duomenimis **efektyvus mokymasis** atspindi šias pagrindines aukščiausio lygmens vadovų kompetencijas: lankstumas ir gebėjimas priimti kitokią nuomonę (52 procentai), atvirumas naujoms idėjoms bei požiūriams (39 procentai) bei saugumo užtikrinimas – saugi aplinka bandyti ir klysti (37 procentai). Šias kompetencijas turintis lyderis skatina darbuotojus nuolat mokytis ir tobulėti, priešingu atveju minėtos savybės, o kartu ir naujos idėjos bei pasiūlymai, bus tiesiog užgniaužti. Natūralu, kad mokantis nebus išvengta ir klaidų. Lyderiai turi kurti tokią aplinką, kurioje rezultatų siekimas, kartais netgi bandymų, mokymosi ir klaidų pagalba, neatgrasytų darbuotojų nuo rizikos ir atsakomybės prisiėmimo. Remiantis Giles (2016) atliktų tyrimų duomenimis, galima daryti išvadą, kad šiuolaikiniai aukščiausio lygmens vadovai turėtų sukurti kultūrą, kuri skatintų darbuotojus nebijoti ir prisiimti galimą riziką.

Paskutinė tema – **nuolatinis augimas** – apibūdinama tokiomis aukščiausio lygmens vadovų kompetencijomis: atsidavimas nuolatiniam darbuotojų mokymuisi (43 procentai) ir pagalba naujiems dar tik augantiems vadovams (38 procentai). Anot Giles (2016), visi gyvi organizmai turi įgimtą poreikį palikti savo genų kopijas. Jie stengiasi didinti savo atžalų sėkmės tikimybę juos mokydami. Savo ruožtu dėmesį gaunantieji jaučiasi dėkingi ir ištikimi savo mokytojams. Kuomet vadovai rodo atsidavimą darbuotojų nuolatiniam mokymuisi ir tobulėjimui,

išnaudojamos tos pačios pirmąsios emocijos. Darbuotojai yra motyvuoti atsakyti, stengtis, išreikšti dėkingumą bei jaučiasi ištikimi, kuomet tikslas yra pasiektas. Kuomet aukščiausio lygio vadovai nori įkvėpti geriausius iš savo komandos, jiems itin svarbu yra juos remti, patarti, palaikyti, mokytį, padrašinti bei tikėti jų sėkme (Giles, 2016).

Empirinių tyrimų, skirtų identifikuoti svarbiausias vadovų kompetencijas, buvo atlikta ir daugiau. 2017 m. buvo atliktas tyrimas, kurio metu buvo siekiama nustatyti dešimt svarbiausių kompetencijų medicinos mokslo ryšių palaikymo tarnybos vadovams ir remiantis tyrimo rezultatais buvo sukurta programa nustatytoms kompetencijoms ugdyti. Tyrimo klausimyną sudarė Krishnan, Tolmachev, Avila, o atsakymams rinkti buvo naudojama „Survey Monkey“ programa. Respondentai buvo pakviesti dalyvauti apklausoje per tiesioginius „LinkedIn“ tinklo kontaktus. Iš viso apklausoje dalyvavo 211 respondentų iš 35 pasaulio šalių. Vertinant respondentus pagal darbo sritis, didžioji dalis dirba farmacijos įmonėse (88 proc.), kita dalis biotechnologijų sektoriuje (8 proc.) ir medicinos prietaisų sektoriuje (3 proc.). Krishnan, Tolmachev, Avila (2017) apibendrina tyrimo rezultatus ir išskyrė 10 svarbiausių kompetencijų (žr. 4 paveikslą).



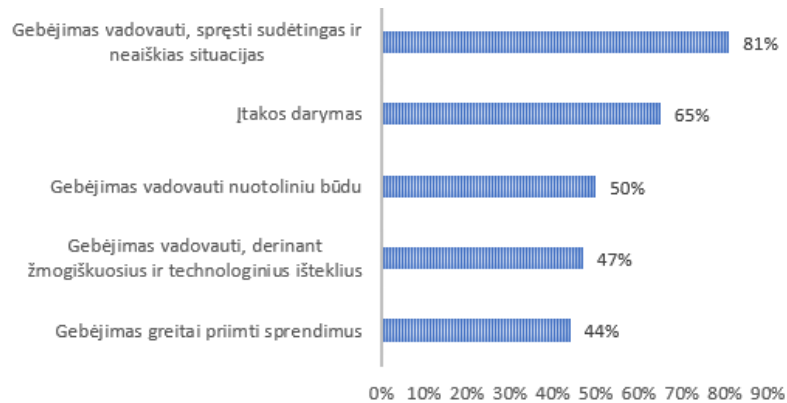
4 pav

10 svarbiausių medicinos sektoriaus vadovų kompetencijų

sudaryta autorės, remiantis Krishnan, Tolmachev, Avila (2017)

Kiek vėliau 2019 m. buvo atlikti dar keli moksliniai tyrimai, kuriais siekiama nustatyti lūkesčius kompetencijoms ir pasaulines 21 amžiaus kompetencijų tendencijas.

Pirmasis tai – „Deloitte“ pasaulinis žmogiškojo kapitalo tendencijų tyrimas (Volini ir kt., 2019). Tyrimo metu buvo nustatyta, kad šių dienų lyderiai susiduria su naujais ir netgi unikaliais reikalavimais. Dauguma respondentų pasaulinio lygio mastu dirba mažose organizacijose, turinčiose iki 1000 darbuotojų (44 proc.), 30 proc. apklaustųjų dirba organizacijose, kuriose yra nuo 1001 iki 10 000 darbuotojų ir likusi dalis 27 proc. respondentų dirba didelėse organizacijose, turinčiose daugiau nei 10 000 darbuotojų. Daugelis tyrime dalyvavusių respondentų (80 proc.) teigė, jog atsiradęs poreikis naujoms ir itin unikalioms vadovų kompetencijoms turi reikšmingos įtakos jų organizacijos sėkmei. 5 paveiksle pateikiami apibendrinti tyrimo duomenys.

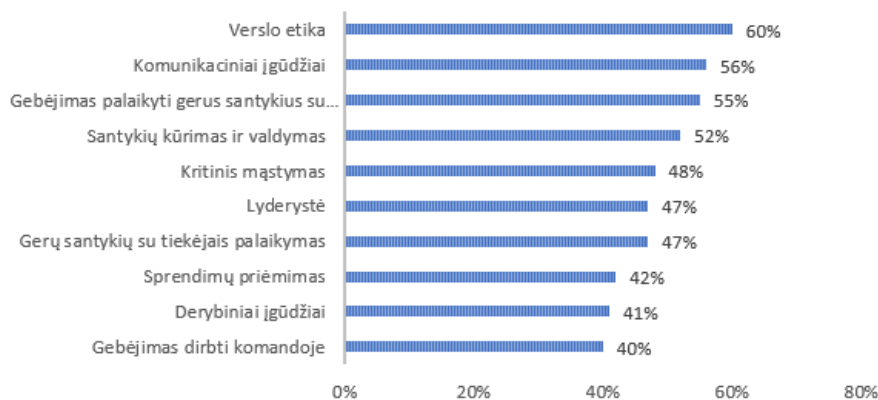


5 pav

Svarbiausių vadovų kompetencijų poreikis

sudaryta autorės, remiantis Volini ir kt. (2019)

2019 m. gruodžio mėn. M.Brown, bendradarbiaudama su Amerikos produktyvumo ir kokybės centru, atliko tyrimą, kurio metu buvo išskirta 10 svarbiausių šių dienų lyderių kompetencijų. Tyrime dalyvavo 204 respondentai iš viso pasaulio, žemiau pateikiami tyrimo rezultatai (žr. 6 paveikslą) (Brown, 2019).



6 pav

Svarbiausios lyderių kompetencijos

sudaryta autorės, remiantis Brown (2019)

Apibendrinant apžvelgtus tyrimus galima teigti, jog poreikis vadovų kompetencijoms laikui bėgant sparčiai keičiasi. Tačiau atkreiptinas dėmesys, jog analizuojamu laikotarpiu (nuo 2016 m. iki dabar) skirtingų tyrėjų parengtuose svarbiausių kompetencijų sąrašuose keletas kompetencijų visgi išlieka tos pačios. Nagrinėjant Giles (2016) ir Krishnan, Tolmachev, Avila (2017) atliktų tyrimų duomenis, pastebima, kad tarp svarbiausių kompetencijų yra išskiriamas atsidasavimas nuolatiniam darbuotojų mokymuisi, koučingas ir mentorystė. Lyginant Giles (2016) ir Brown (2019) tyrimus, akcentuojamas dėmesys verslo etikai ir aukšties moralės standartams. Krishnan, Tolmachev, Avila (2017), Volini ir kt. (2019) bei Brown (2019), kaip vieną svarbiausių kompetencijų įvardina greitą sprendimų priėmimą. Kaip matyti,

analizuotų tyrimų rezultatai papildo vienas kitą ir padeda atskleisti svarbiausias kompetencijas.

Atsižvelgiant į pasaulinių tyrimų rezultatus, galime kelti klausimą: ar tai yra kompetencijos kurios tapo šių dienų standartu? Ar būtent tokių vadovų Lietuvoje mums šiuo metu reikia: vadovų, kurie būtų atsidavę nuolatiniam darbuotojų mokymui, turėtų aukštus moralės ir etikos standartus bei greitai priimtų sprendimus? Ieškant atsakymo į iškeltus klausimus buvo atliktas Lietuvos įmonių aukščiausio lygmens vadovų kompetencijų tyrimas, o gauti rezultatai palyginti su pasaulinių tyrimų rezultatais.

3. Lūkesčių aukščiausio lygmens vadovų kompetencijoms tyrimas

3.1 Metodologinis pagrindas

Siekiant ištirti, kokios aukščiausio lygmens vadovų kompetencijos yra labiausiai vertinamos, buvo atliktas kiekybinis tyrimas, naudojant anketinės apklausos metodą. Tyrimo imčiai nustatyti buvo taikomas neatsitiktinės atrankos metodas. Tyrimas buvo atliktas 2020 m. liepos – rugpjūčio mėnesiais internetu, siunčiant nuorodas į anketą. Šiame tyrime dalyvavo 65 respondentai iš Lietuvos, dauguma jų yra dirbantys Vilniuje privataus sektoriaus įmonėse. Tyrimą sudarė du klausimų blokai. Pirmasis – skirtas ištirti, kokios kompetencijos yra labiausiai vertinamos. Respondentų buvo prašoma įvertinti visas kompetencijas skalėje nuo 1 iki 10 (kai 1 – visiškai nesvarbi kompetencija, 10 – pati svarbiausia kompetencija). Norint turėti itin detalius tyrimo rezultatus, buvo siekiama įtraukti kiek įmanoma daugiau skirtingų kompetencijų, todėl buvo remtasi The Nielson Group viešai skelbiamu kompetencijų sąrašu. Šis sąrašas buvo papildytas kitų organizacijų, kurios užsiima talentų paieška bei teikia koučingo paslaugas, skelbiamais kompetencijų sąrašais (Carrersmart, TMA method, 2020). Atlikus kompetencijų sąrašų peržiūrą buvo išskirtos 86 skirtingos kompetencijos. Antrasis klausimų blokas skirtas nustatyti socialinius – demografinius rodiklius. Jame pateikti klausimai apie lytį, amžių, išsilavinimą, pareigas, siekiant nustatyti, ar respondentas užima vadovaujančias pareigas, ar ne, taip pat kokia yra darbinė patirtis (metais), kiek darbuotojų yra įmonėje, kurioje jis dirba.

Iš tyrime dalyvavusių 65 respondentų, 91 proc. buvo moterys, 9 proc. vyrai. Daugiausia respondentų turėjo aukštąjį išsilavinimą (89 proc.). Ištyrus darbinės charakteristikas, 25 proc. respondentų užima vadovaujančias pozicijas, 75 proc. neturi sau atskaitingų darbuotojų. 54 proc. respondentų teigė turintys 6–10 m. darbinės patirties. Pagal darbuotojų skaičių įmonėje, dauguma respondentų buvo iš organizacijų, turinčių 200 ir daugiau darbuotojų (54 proc.).

3.2 Tyrimo rezultatai

Tyrimo rezultatai parodė, kiek kartų buvo pasirinkta tam tikra kompetencija, taip pat rezultatai pateikiami ir procentine išraiška. Tolimesnei analizei buvo pasirinkta aukštutinė riba (t.y. tik tos kompetencijos, kurios respondentų įvertintos, kaip pačios svarbiausios, suteikiant joms 10 balų pagal Likerto skalę) ir visas kompetencijų sąrašas. Norint ištirti, kurios kompetencijos yra vertinamos kaip svarbiausios, atrinktos būtent tos, kurias respondantai rinkosi daugiausiai kartų, t.y. kurių procentiniai rodikliai buvo didžiausi. Tyrime dalyvavo kelių rūšių respondantai: darbuotojai bei kelių lygių vadovai, bei keli akcininkai. Kai kurios kompetencijos buvo įvertintos kaip vienodai svarbios, todėl pateikiama ne 10 pačių svarbiausių kompetencijų, bet 12. 3 lentelėje išskirta 12 svarbiausių kompetencijų, sugrupuotų pagal svarbą (procentais).

3 lentelė

12 svarbiausių aukščiausio lygmens vadovų kompetencijų sugrupuotų pagal svarbą (procentais)

Procentai	Kompetencija
82	Vadovas aiškiai komunikuoja apie lūkesčius
82	Vadovas elgiasi etiškai
82	Vadovas elgiasi sąžiningai
71	Vadovas pateikia aiškius uždavinius
71	Vadovo žodžiai neprieštarauja jo veiksams
69	Vadovas pateikia aiškius tikslus
66	Vadovas motyvuoja komandą
66	Vadovas vertina sąžiningumą ir atvirumą
65	Vadovas vertina komandą
63	Vadovas analizuoja ir sprendžia problemas
63	Vadovas domisi komanda
63	Vadovas prisiima atsakomybę

sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo rezultatais (2020).

82 proc. respondentų teigia, jog svarbiausios kompetencijos yra etiškas ir sąžiningas elgesys bei komunikaciją apie lūkesčius. Analizuojant gautus tyrimo rezultatus, galima teigti, jog ypač svarbu, kad vadovo žodžiai neprieštarauja jo veiksams ir aiškių uždavinių pateikimas (71 proc.). 69 proc. respondentų itin vertina aiškių tikslų pateikimą, 66 proc. teigia, jog vadovas turėtų motyvuoti komandą, būti sąžiningas bei atviras. Taip pat, respondentų nuomone, vadovas turi vertinti komandą (65 proc.). 63 proc. respondentų nurodo, jog vadovas turėtų analizuoti ir spręsti problemas, domėtis komanda bei prisiimti atsakomybę.

Išanalizavus pasaulinių tyrimų bei atlikto autorinio tyrimo rezultatus, pastebima, kad lūkesčiai kompetencijoms gana smarkiai skiriasi, tačiau tarp svarbiausiųjų išlieka kelios vienodai svarbios tiek 2016 m., tiek šiuo metu. Pirmiausia, tai aukšti etikos ir moralės standartai. Ši kompetencija išskiriama tarp svarbiausių kompetencijų trijuose iš penkių analizuotų tyrimų ir ji išlieka vienodai svarbi visu analizuojamu laikotarpiu. Taip pat darbuotojams itin svarbu žinoti, ko vadovas iš jų tikisi, kaip juos vertina, kaip aiškiai komunikuoja apie savo lūkesčius. Pažymėtina, jog visuose

tyrimuose nuo 2017 m. tarp svarbiausių kompetencijų patenka ir greitas sprendimų priėmimas.

Atkreiptinas dėmesys, jog kai kurios kompetencijos išliko vienodai svarbios ir iki pasaulinės pandemijos ir jos metu. Pirmoje straipsnio dalyje yra analizuojama, su kokiais naujais iššūkiais – tiek techniniais, tiek socialiniais – psichologiniais – teko susidurti aukščiausio lygmens vadovams ir kokios įtakos turėjo pasaulinė pandemija kompetencijų svarbai. Galima būtų teigti, jog net ir tuo metu, daugeliui kėlusią daug streso ir nežinomybės, ypač svarbios išliko šios kompetencijos: lankstumas, profesionalumas, grįžtamasis ryšys, sprendimų priėmimas. Pažymėtina, jog šios kompetencijos yra glaudžiai susijusios su etišku elgesiu, aukštomis moralės normomis, greita reakcija į problemas, gebėjimu greitai priimti svarbius sprendimus. Pastebima, jog darbuotojams jau kelerius metus iš eilės lieka aktualios tos pačios vadovų kompetencijos. Taigi, turint omenyje pandemijos laikotarpį, galima būtų teigti, jog visgi tai daugiau įtakos turėjo techninių sąlygų užtikrinimui, o lūkesčiai vadovų kompetencijoms smarkiai nekito. Tai galėtų formuoti prielaidas, jog minėtos kompetencijos yra fundamentalios ir jas galima laikyti tam tikru standartu, o šiuolaikinės lyderystės paradigma įtvirtino svarbiausias vadovų kompetencijas.

Žvelgiant į tolimesnę tyrimo perspektyvą, tikėtina, kad lūkesčiai vadovų kompetencijoms gali šiek tiek kisti, turint omenyje smarkiai populiarėjantį darbą iš namų, kuris pakoregavo daugelio įprastą rutiną ir asmeninio gyvenimo – darbo balansą karantino metu. Šis laikotarpis įdomus tuo, jog tikrai įneš naujų aspektų įprastam režimui. Šiandieninis pasaulis yra atviras naujoms galimybėms ir tikrai nebekelia nuostabos darbuotojai, išsibarstę po visą pasaulį. Dauguma organizacijų pastebi, jog biurai prarandą prasmę ir tikėtina, kad ateityje smarkiai didės darbuotojų, dirbančių iš namų, skaičius. Todėl vadovams, norint užtikrinti sklandų darbą, reikės pasirūpinti ne tik geromis techninėmis sąlygomis, bet tikėtina, jog ši situacija pakoreguos ir tam tikrus lūkesčius kompetencijoms. Galbūt ateityje smarkiai didės poreikis kontrolei, o galbūt ateitis padiktuos visiškai kitokius lūkesčius vadovų kompetencijoms? Tai galėtų būti tolimesnio tyrimo gairės.

Išvados

1. Verslo pasaulyje formuojasi kitoks suvokimas apie tai, ko tikimasi iš aukščiausio lygmens vadovų. Apibendrinant įvairių autorių požiūrius, galima būtų teigi, kad lūkesčiai kompetencijoms smarkiai pasikeitė ir šiandieninių aukščiausio lygmens vadovų kompetencijų spektras turi būti itin platus. Įvairūs autoriai įvardina tam tikras savybes, tačiau sąrašas tikrai nėra baigtinis, jis nuolat kinta, keičiantis ekonominei situacijai. Nuo formalaus ir į nurodymus orientuoto vadovo, pereinama prie šių laikų lyderio – lankstaus, empatiško, suteikiančio laisvę ir atsakomybę dirbti, klysti bei mokytis iš klaidų. Vadovai

- yra priversti prisitaikyti ir keistis, nes tik tokiu būdu jie galės užtikrinti sėkmingą verslo gyvavimą ateityje.
2. Pandemijos akivaizdoje aukščiausio lygmens vadovai buvo priversti peržiūrėti savo vertybes ir galima būtų teigti, jog šis laikotarpis atskleidė tokias kompetencijas, kaip greitas sprendimų priėmimas, prisitaikymas prie besikeičiančios verslo aplinkos, didėjantis pasitikėjimas darbuotojais, kontrolės mažėjimas. Greičiausia nuotolinis darbas ne visiškai pakeis darbą iš biuro, tačiau vertinant šiandieninį kontekstą, aukščiausio lygmens vadovams teks įvertinti, kokia yra tinkama nuotolinio darbo ir darbo vietoje pusiausvyra.
 3. Analizuotų tyrimų ir atlikto autorinio tyrimo rezultatai papildė vienas kitą ir padėjo atskleisti, kokių kompetencijų poreikis laikui bėgant nekito, tai atsidavimas nuolatiniam darbuotojų mokymuisi, verslo etika ir aukšti moralės standartai bei greitas sprendimų priėmimas. Atkreiptinas dėmesys, jog šios kompetencijos išliko svarbios keletą metų iš eilės, net ir pasaulinės pandemijos akivaizdoje. Turint omenyje būtent šį laikotarpį, galima teigti, jog visgi iššūkiai karantino metu daugiau įtakos turėjo techninių sąlygų užtikrinimui.
 4. Analizuotų mokslinių tyrimų ir autorinio tyrimo rezultatai atskleidžia lūkesčius kompetencijoms praėjusių ketverių metų laikotarpyje, tačiau žvelgiant į tolimesnį tyrimo vystymą ir kompetencijų kaitos perspektyvą, tikėtina, jog lūkesčiai tikrai kis ateinančių kelerių metų laikotarpyje. Tam įtakos turės pasaulinė pandemija, kuri suformavo naują požiūrį į darbo vietą ir pakoregavo daugelio žmonių įprastą gyvenimo ritmą. Šiandieninis pasaulis yra itin atviras ir tikrai didelė dalis žmonių, būdami namuose, visiškai pilnai gali atlikti savo darbinės funkcijas, todėl dideli biurai praranda prasmę ir tikėtina, kad su pasikeitusiomis sąlygomis, kartu neišvengiamai keisis ir lūkesčiai vadovų kompetencijoms.

Referencias

- Bakanauskienė, I.; Petkevičiūtė, N., 2003. *Vadovo darbas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
- Brown, M., 2019. Future skillsets of procurement professionals: survey report. Prieiga per <<https://www.apqc.org/resource-library/resource-listing/future-skillsets-procurement-professionals-survey-report>>; [žiūrėta 2020.08.22].
- Careersmart, 2020. List of key competencies. Prieiga per <<https://careersmart.org.uk/your-career/selling-your-skills/list-key-competencies>>; [žiūrėta 2020.08.08].
- Čaikauskaitė, B., 2020. Įdarbinimo ir išdarbinimo iššūkiai karantino metu: ką žinoti darbdaviams, o ką – darbuotojams? Prieiga per <<https://www.lrytas.lt/verslas/rinkos-pulsas/2020/05/07/news/berta-caikauskaite-idarbinimo-ir-isdarbinimo-issukiai-karantino-metu->

- ka-zinoti-darbdaviams-o-ka-darbuotojams--14806249/>;, [žiūrėta 2020.08.08].
- Giles, S., 2016. The most important leadership competencies, according to leaders around the world. Prieiga per <<https://hbr.org/2016/03/the-most-important-leadership-competencies-according-to-leaders-around-the-world>>;, [žiūrėta 2020.08.02].
- Hickman, A.; Dvorak, N., 2019. Rethinking competencies, part 1:7. Expectations for leaders. Prieiga per <<https://www.gallup.com/workplace/267017/rethinking-competencies-part-expectations-leaders.aspx>>;, [žiūrėta 2020.08.03].
- Kasiulis, J.; Barvydienė, V., 1998. *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
- Krishnan, K., Tolmachev, A., Avila, M., 2017. The Top 10 MSL & MSL Manager Competencies. Prieiga per <<https://www.pm360online.com/the-top-10-m-sl-m-sl-manager-competencies/>>, [žiūrėta 2020.08.22].
- Lietuvių kalbos žodynas*. Prieiga per <<https://www.lietuviuzodynas.lt/terminai/Kompetencija>>;, [žiūrėta 2020.06.24].
- Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas dėl karantino Lietuvos Respublikos teritorijoje paskelbimo*, 2020. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. Prieiga per: <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/73c0b060663111eabee4a336e7e6fdab/asr>>;, [žiūrėta 2020.08.03].
- Lotich, P., 2019. 12 Competencies every manager should master, 2019. Prieiga per: <<https://thethrivingsmallbusiness.com/manager-competencies/>>;, [žiūrėta 2020.06.27].
- Mikalajūnienė, A., 2019. Vadovavimas ir lyderystė. Prieiga per: <<https://www.hrhintonline.lt/vadovavimas-ir-lyderyste/>>;, [žiūrėta 2020.06.24].
- Noll, B., 2002. *Wirtschafts-und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft*, Stuttgart. W. Kohlhammer GmbH.
- OVC Consulting*, 2016. Kokių kompetencijų reikės HR lyderiams 2020 metais? Prieiga per: <<https://ovc.lt/naujienos/kokiu-kompetenciju-reikes-hr-lyderiams-2020-metais/>>;, [žiūrėta 2020.06.27].
- Ratavičiūtė, R., 2017. Stipraus vadovo įtaka organizacijos sėkmei. Prieiga per <<https://peoplelink.lt/stipraus-vadovo-itaka-organizacijos-sekmei/>>;, [žiūrėta 2020.06.24].
- Sakalas, A., 1998. *Personalo vadyba*. Margi raštai.
- Sakalas, A., 2003. *Personalo vadyba*. Margi raštai.
- Sakalas, A.; Šalčius, A., 1997. *Karjeros valdymas*. Kaunas: Technologija.
- Sakalas, A.; Šilingienė V., 2000. *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
- Savanevičienė, A.; Silingienė, V.; Stukaitė, D.; Vaitkevičius, S.; 2007. Strateginės individo kompetencijos. Prieiga per <<https://manager.lt/vadovo-strategines-kompetencijos/>>;, [žiūrėta 2020.06.24].
- Stoner, J. A. F.; Freeman, R. E.; Gilbert, D. R., 1999. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- The Nielsen Group*, 2020. List of soft skill competencies with descriptions. Prieiga per <http://www.nielsongroup.com/articles/list_of_competencies.pdf>;, [žiūrėta 2020.08.02].
- Tietz, B., 1976. *Grundlagen des Marketing. Band 3*. München.

- TMA Method*, 2020. List of competencies. Prieiga per <<https://www.competencylibrary.com/>>; [žiūrėta 2020.08.02].
- Užienė, L., 2018. Kas yra geras darbuotojas ir puikus vadovas? Atsakymas į šį klausimą keičiasi iš esmės. Prieiga per <<https://ktu.edu/news/kas-yra-geras-darbuotojas-ir-puikus-vadovas-atsakymas-i-si-klausima-keiciasi-is-esmes/>>; [žiūrėta 2020.06.24].
- Užimtumo tarnyba*. Statistiniai duomenys, rodantys bedarbių procentą nuo DAG. Prieiga per <<https://uzt.lt/darbo-rinka/statistiniai-rodikliai/>>; [žiūrėta 2020.08.02].
- Volini, E.; Schwartz, J.; Roy, I.; Hauptmann, M.; Durme, Y. V.; Denny B.; Bersin, J., 2019. Leadership for the 21st century: the intersection of the traditional and the new 2019 Global Human Capital Trends. Prieiga per <<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2019/21st-century-leadership-challenges-and-development.html>>; [žiūrėta 2020.08.22].
- Williams, C. J., 2020. The pandemic has exposed the fallacy of the „ideal worker“. Prieiga per <https://hbr.org/2020/05/the-pandemic-has-exposed-the-fallacy-of-the-ideal-worker?referral=03759&cm_vc=rr_item_page.bottom>; [žiūrėta 2020.08.02].
- Žvirzdinė, O., 2019. Vadovavimas ir lyderystė. Prieiga per <<https://www.hrhintonline.lt/vadovavimas-ir-lyderyste/>>; [žiūrėta 2020.06.24].