MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

ERIKA ŠATINSKIENĖ

DARBUOTOJŲ BENDRŲJŲ KOMPETENCIJŲ POVEIKIS VEIKLOS EFEKTYVUMUI: 2 ORGANIZACIJŲ ATVEJŲ LYGINAMOJI ANALIZĖ

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas
Prof. dr. Vladimiras Gražulis

VILNIUS
2016

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

DARBUOTOJŲ BENDRŲJŲ KOMPETENCIJŲ POVEIKIS VEIKLOS EFEKTYVUMUI: 2 ORGANIZACIJŲ ATVEJŲ LYGINAMOJI ANALIZĖ

Lyderystė ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 621N61001

Vadovas
_____ Prof. dr. V. Gražulis
2016-04-08

Recenzentas
_____
2016

Atliko
LVPmis4-01 stud.
_____stud. E. Šatinskienė
2016-04-08

VILNIUS
2016

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS 4
LENTELIŲ SĄRAŠAS 5
PRIEDŲ SĄRAŠAS 6
ĮVADAS 7
1. BENDROSIOS KOMPETENCIJOS, JŲ APIBRĖŽIMAI IR STRUKTŪRA 10
1.1 Kompetencijų svarba mokslinėse diskusijose 10
1.1.1. Bendrųjų kompetencijų mokslininkų interpretacijos bei jų modeliai 12
1.1.2. Vadybinių kompetencijų mokslininkų interpretacijos bei jų modeliai 19
2. BENDRŲJŲ KOMPETENCIJŲ PLĖTRA SĖKMINGOS ORGANIZACIJOS VYSTYMUISI 26
2.1. Bendrųjų kompetencijų svarba sėkmingam pokyčių diegimui. 26
2.2. Bendrųjų kompetencijų įtaka sėkmingai darbuotojų socializacijai 29
2.3 Kompetencijų reikalavimai draudimo vadybininkams, konsultantams 31
3. „X“ IR „Y“ DARBUOTOJŲ BENDRŲJŲ KOMPETENCIJŲ POVEIKIS VEIKLOS EFEKTYVUMUI TYRIMAS 35
3.1. Tyrimo metodologija 35
3.2. Trumpas draudimo bendrovių „X“ ir „Y“ aprašymas 41
3.3. Tyrimų analizė. 41
3.3. Tyrimo išvados 66
IŠVADOS 68
REKOMENDACIJOS 70
LITERATŪRA 71
ANOTACIJA 76
SANTRAUKA 77
ANNOTATION 79
SUMMARY 80
PRIEDAI 82

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. „Ledkalnio modelio“ principas

2 paveikslas. Lewin pokyčių valdymo modelis

3 paveikslas. Bendrųjų kompetencijų sąsajos sėkmingam pokyčių priėmimui

4 paveikslas. Bendrųjų kompetencijų reiškė sėkmingai darbuotojų socializacijai

5 paveikslas. Darbuotojų bendrųjų kompetencijų poveikio suvokimo veiklos efektyvumui, darbuotojų socializacijai bei pokyčių priėmimo teorinis modelis

6 paveikslas. Respondentų suvokimas apie bendrųjų kompetencijų reikalingumą kasdieniame darbe

7 paveikslas Respondentų suvokimas apie bendrųjų kompetencijų reikalingumą kasdieniame darbe

8 paveikslas. Respondentų suvokimas apie bendrųjų kompetencijų ugdymą

9 paveikslas. Respondentų instrumentinių kompetencijų pasiskirstymas

10 paveikslas. Respondentų tarpasmeninių kompetencijų pasiskirstymas

11 paveikslas. Respondentų sisteminių kompetencijų pasiskirstymas

12 paveikslas. Respondentų lojalumo suvokimas

13 paveikslas. Respondentų aspektų pasiskirstymas pasitenkinant dabartiniu darbu

14 paveikslas. Respondentų aspektų pasiskirstymas dėl darbo keitimo

15 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas dėl planuojamo darbo keitimo laiko bei esamo darbo pasitenkinimo

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Kompetencijų apibrėžimai

2 Lentelė. Įvairių autorių bendrųjų kompetencijų sampratos apibrėžimai bei klasifikacija

3 lentelė. Bendrųjų kompetencijų sąrašas

4 lentelė. Įvairių autorių vadybinių kompetencijų sampratos

5 lentelė. R. E. Boyatzi valdymo kompetencijų modelis

6 lentelė. McCredie ir Shackleton hipotetinis vadybinės kompetencijos modelis

7 lentelė. Verslo vadybininkui reikalingos kompetencijos

8 lentelė. Darbuotojų socializacijos proceso etapai

9 lentelė. DK (respondentų) ir reikalingo apklausti respondentų skaičiaus pasiskirstymas

10 lentelė. Anketos sudarymo principai

11 lentelė. Respondentų sociademografinis pasiskirstymas

12 lentelė Respondentų profesinis pasiskirstymas

13 lentelė Respondentų pokyčių suvokimas ir priėmimas

14 lentelė Respondentų darbuotojų socializacijos suvokimas

15 lentelė Respondentų streso valdymas

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Bendrųjų kompetencijų sąrašas

2 priedas. Vadybinės kompetencijos pagal draudimo konsultanto veiklos sritį

3 priedas. Anketa draudimo bendrovių darbuotojams

4 priedas. Bendrųjų kompetencijų svarbumo vertinimo statistinis skirtumas (Pearson Chi-Squere testas)

5 priedas. Anketos teiginių pritaikymas bendrųjų kompetencijų grupei

6 *priedas.* Draudimo darbuotojų bendrųjų kompetencijų svarbumo vertinimo suvestinė

7 priedas. Draudimo darbuotojų požiūrio į bendrųjų kompetencijų (teiginiai) svarbą jų atliekamoms funkcijoms organizacijoje tarpusavio koreliacijos (Spearman'o koreliacija)

8 priedas. Teiginių patikimumo vertinimo statistinis skirtumas draudimo bendrovėse (Mann-Whitney U testas)

9 priedas. Darbuotojų grupių teiginių (pokyčių suvokimo ir priėmimo) statistiškas patikimumas (Binomial testas)

10 priedas. Darbuotojų grupių teiginių (darbuotojų socializacijos) statistiškas patikimumas (Binomial testas)

11 priedas. Darbuotojų grupių teiginių (lojalumo) statistiškas patikimumas (Mann-Whitney U testas)

12 priedas. Darbuotojų grupių teiginių (darbo pasitenkinimas) statistiškas patikimumas (Mann-Whitney U testas)

13 priedas. Darbuotojų grupių teiginių (darbo keitimas) statistiškas patikimumas (Kolmogoro-Smirnov ir Mann-Whitney U testai)

ĮVADAS

Viena iš šiuolaikinės paslaugų įmonės sėkmingos veiklos prielaidų yra kokybiškas pirkėjų aptarnavimas, atitinkantis pirkėjų lūkesčius bei poreikius. Daugelis pažangių organizacijų, suprasdamos vertybių svarbą, kuria specialius kompetencijų modelius, kurie pateisina organizacijos lūkesčius darbuotojų žinių, įgūdžių, vertybių ir elgesio atžvilgiu. Kompetencijos modeliai yra puiki priemonė kryptingai ugdyti darbuotojus siekiant strateginių organizacijos tikslų.

Turintys tinkamą kompetenciją, t.y. sąmoningumą, požiūrį, vidinę motyvaciją, tinkamą mokymą ir „įgaliojimų“ kiekį, darbuotojai, kurie, beviso to, moka įsiklausyti į klientus, yra ypač svarbūs kuriant ir teikiant geriausią rezultatą sukuriantį klientų aptarnavimą. Todėl kliento bendram potyriui – vadinasi, ir pasitenkinimui – didžiausią įtaką daro su aptarnavimu susiję momentai, o prekės ar paslaugos pardavimo momentu klientui suteikiamas aptarnavimas daro didžiausią tiesiogiai įvertinamą įtaką pelningam organizacijos augimui (Adomaitytė 2005).

Draudimo paslaugos – tai „pažado/iliuzijos“ produktas, be pagrindinio tikslo – apsaugos nuo galimų finansinių nuostolių – taip pat patenkina žmogaus saugumo poreikius. Tokio produkto pardavimas reikalauja iš konsultantų specialaus pasiruošimo bei atitinkamų žinių bei įgūdžių.

Temos aktualumas. Specialiosios kompetencijos bei jų formavimo modeliai plačiai aptariami tiek teorinėje, tiek praktinėje mokslinėje literatūroje. Iki 9–tojo dešimtmečio apie jas kalbėta nedaug, kadangi tarybiniu laikotarpiu dominavusiai planinei ekonomikai svarbu buvo išugdyti darbuotoją, kuris gerai išmanytų siaurą specializaciją. Devintąjį dešimtmetį Lietuvai įžengus į rinkos ekonomiką, tobulėjant mokslui ir technikai, tapo aktualu, kad darbuotojai įgytų bendrąsias kompetencijas, suteikiančias galimybę asmeniui tobulėti, mokytis ir kurios gali būti lengvai transformuojamos iš vienos veiklos į kitą.

Temos ištirtumas. Bendrųjų kompetencijų (sisteminių, tarpasmeninių ir instrumentinių) svarba ir reikšmė dabartiniame pasaulyje nuolatos didėja. Lietuvos integracija į Vakarų pasaulį bei stojimas į Europos Sąjungą transformuoja visuomenės požiūrį į ugdymo procesą, todėl pastaruoju metu jomis itin domimasi.

Bendrųjų kompetencijų ir kompetencijų sampratos bei jų plėtros tyrimai daugiausia buvo atliekami Jungtinėje Karalystėje, JAV ir Vokietijoje, kuriose labiau paplitę bendrųjų gebėjimų, bendrųjų kompetencijų terminai. Plačiai apie tai mokslinėse publikacijose analizavo Mertens

(1974), Boyatzi (1982), Pearson (1984), Eraut (1990), Barnett (1993). Jovaiša ir Shaw (1998) ir k.t. Lietuvoje bendrųjų kompetencijų sampratą nagrinėjo Jucevičienė (2000), Lepaitė (2000), Laužackas ir Pukelis (2000), Žydžiūnaitė (2003) ir kt.

Kompetencijų terminas visų pirma siejamas su asmens kompetentingumu atlikti tam tikras veiklas profesinėje terpėje, dalyvauti profesinės bendruomenės diskusijose, atstovauti savo veiklos sritį. Kaip sudėtinės kompetencijų dalys įvardijamos: *žinios, įgūdžiai, nuostatos, vertybės, elgsenos modeliai, kultūrinis ir pilietinis sąmoningumas*. Be to, bendrųjų kompetencijų perkeliamumas reiškiasi ne tik kaip jų universalumas. Bendrosios kompetencijos įgalina pereiti įvairias ribas, – jos sudaro sąlygas bendrauti ir bendradarbiauti įvairių sričių specialistams, padeda nuolat mokytis ir tobulėti, teikia lankstumo profesiniame kelyje, kviečia elgtis pagal etinius įsipareigojimus, padeda tapti sąmoningais ir aktyviais profesinės bendruomenės ir visuomenės nariais ir kurti savo prasmingą gyvenimą. Taigi, *bendrosios kompetencijos* yra tarsi *asmens profesinės veiklos, socialinio gyvenimo ir būties jungiamoji medžiaga*, būtent ji atskiras žinias, gebėjimus, nuostatas sujungia į visumą ir sąmoningai nukreipia pasirinkta linkme.

Temos naujumas: darbuotojų kompetencijų, kompetencijų ugdymo svarbą organizacijos veiklos efektyvumui, konkurencingumui, kompetencijos plėtros modelių kūrimą bei įgyvendinimą nagrinėjo daugelis užsienio ir lietuvių autorių. Tačiau, išstudijavus mokslinę literatūrą, nepavyko aptikti susistemintu bendrųjų kompetencijų, kurios padėtu darbuotojui užtikrinti jų veiklos efektyvumą.

Problema: Šiuolaikinės organizacijos daug investuoja į darbuotojų ugdymą bei kompetencijų kėlimą. Tačiau tam, kad būtų įmanoma identifikuoti, kokios darbuotojų bendrosios kompetencijos duoda didžiausia poveikį veiklos efektyvumui, reikia nustatyti: kokios bendrosios kompetencijos yra esminės?

Darbo objektas – Organizacijų „X“ ir „Y“ draudimo konsultantų bendrosios kompetencijos bei jų pritaikymas veikos efektyvumui.

Darbo tikslas: nustatyti, kokios darbuotojų bendrosios kompetencijos turi didžiausią poveikį veiklos efektyvumui ir pateikti rekomendacinio pobūdžio įžvalgas.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti bendrąsias kompetencijas bei jų svarbą organizacijose.

2. Atskleisti bendrųjų kompetencijų svarbą sėkmingos organizacijos vystymuisi (pokyčių valdymas, darbuotojų socializacija).
3. Atskleisti „X“ ir „Y“ draudimo darbuotojų bendrąsias kompetencijas, siekiant identifikuoti stipriąsias ir silpnąsias savybes, gebėjimus (kompetencijas); sąsajas į veiklos efektyvumą.
4. Atskleisti ir palyginti „X“ ir „Y“ draudimo darbuotojų bendrųjų gebėjimų (kompetencijų) poveiki veiklos efektyvumui, pateikti galimybes bei pasiūlymus.

Darbo metodai:

- ✓ Mokslinės literatūros analizė;
- ✓ Apklausos vykdymas;
- ✓ Tyrimo rezultatų analizė ir apibendrinimas;
- ✓ Išvadų bei siūlymų pateikimas;

Darbas sudarytas iš 3 skyrių. Pirmame skyriuje teoriškai analizuojamas skirtingas požiūris tiek į bendrąsias kompetencijas, tiek į vadybines kompetencijas bei jų palyginimas, nagrinėjami jų žodynai bei modeliai. Antrame skyriuje nagrinėjama sėkmingos organizacijos vystymas: per pokyčių suvokimą bei sėkmingą jų valdybą bei per darbuotojų socializacijos procesą aiškinantis kokios bendrosios kompetencijos leidžia sėkmingai tai padaryti. Trečiame skyriuje pateikiami organizacijų „X“ ir „Y“ bendrųjų kompetencijų palyginamieji tyrimo rezultatai.

Darbą sudaro 131puslapiai ir 13 priedai. Darbe pateikta 15 lentelės ir 15 paveikslai.

1. BENDROSIOS KOMPETENCIJOS, JŲ APIBRĖŽIMAI IR STRUKTŪRA

Šioje magistro darbo dalyje apžvelgsime mokslinę literatūrą, autorių, kurie gilinosi, nagrinėjo sąvokų „kompetencija“ kilmę ir sampratas, sąsajas ir skirtumus su kitomis sąvokomis kaip: žinios, gebėjimai, patirtis, kompetencijų modeliai, ir t.t. Taip pat siekiama apžvelgti įvairius kompetencijų apibrėžimus, lygius ir jų sąsajas, išskiriant ir akcentuojant bendrąsias kompetencijas bei pasirinktą jų grupavimą, kuriuo bus remiamasi tolimesnėje metodologinėje darbo dalyje.

1.1 Kompetencijų svarba mokslinėse diskusijose

Kompetencijos sąvokų apibrėžimų yra begalės. Mokslininkų požiūrių kiekyje interpretacijas galime suprasti savaip, iš kitos pusės informacijos gausą taip pat glumina ir darosi sudėtinga susigaudyti jos kiekyje.

Kompetencija – tam tikros veiklos išraiška; efektyvios veiklos demonstravimas bei saviraiška, pagrįsta profesiniais, pedagoginiais ir asmeniniais gebėjimais - profesinės kvalifikacijos raiška, gebėjimas veikti, sąlygotas individo žinių, mokėjimų, įgūdžių, požiūrių, asmenybės savybių bei vertybių.

Kompetencijų struktūrą, vystymąsi ir vertinimą įtakoja socialinis ir kultūrinis kontekstas, kuriame individai gyvena. Ryšys tarp individo ir visuomenės yra dinamiškas ir nepastovus.

Kompetencijos sąvokų įvairovė pateikiama lentelėje (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Kompetencijų apibrėžimai

Autorius, šaltinis	**Kompetencijos**
R. Boyatzis (1982)	Asmens naudojai motyvai, bruožai, žinios, gebėjimai, socialinio vaidmens bruožai.

1 lentelės tęsinys

A. Pearson (1984)	Gebėjimas „kažką“ atlikti kompetentingai
Žmogiškųjų išteklių ir personalo valdymo žodynas (1997)	Kompetencija – buvimas produktyvaus, gebėjimas atlikti darbo reikalaujamas užduotis.
S. C. Schoonover (1998)	Pritaikius kiekvienai situacijai reikalinga elgseną, kuri pasireiškia sėkmingoje veikloje.
M. Poole ir M. Warner (2000)	Sugebėjimas praktikoje taikyti pagrindinius tam tikro turinio srities principus ir technikas.
Tarptautinių žodžių žodynas (2001)	Kompetencija (lot. Competentia) – tai funkcinis gebėjimas adekvačiai atlikti tam tikrą veiklą.
B. Martinkus, A. Sakalas, B. Neverauskas (2003)	Žinių ir įgūdžių derinimas bei gebėjimas juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis, vadybos funkcijų atlikimas, atsižvelgiant į aplinkos ir situacijos apribojimus.
R. Adomonienė (2004)	Kompetencija – tai individo savastimi, jam būdingomis vertybėmis nuostatomis ir profesiniu žinojimu bei gebėjimais pagrįsta bei darbdavio reikalavimais apribota raiška, orientuota į gerą profesinės veiklos rezultatą bei prasmingo gyvenimo kūrimą.
B. Vengrienės (2006)	Kompetencija – tai visuma žinių, mokėjimo ir elgsenos, kurią personalas panaudoja teikdamas paslaugą.
S. Paloniemi (2007)	Kompetencija ir patirtis yra vertinami kaip vienas vertingiausių individo, organizacijos ar visuomenės resursų.

Šaltinis: adaptuota pagal Čiutienė ir Šarkiūnaitė (2004)

Apibendrinus, galima teigti, kad kompetencijos sąvokos apibrėžimuose išryškėja sekantis aspektus:

- Kompetencija, kaip *rezultatas* – kompetencija suvokiama, kaip individo gebėjimas atlikti užduotis, kuris suformavo mokymosi procesų, praktikos, asmeninių vertybių, žinių derinimo dėka.
- Kompetencija, kaip *veiksmas* – kompetencija pasireiškia ir gali būti įvertinama veikloje. Be to, kompetencija neatsiejama nuo praktikos (pvz., žinios gali būti teorinės, o kompetencija – ne).

- Kompetencija, kaip *procesas* – tai yra tęstinis profesinio tobulėjimo procesas – įgyjama per tam tikrą laiką mokymosi ir ugdymo dėka.
- Kompetencija, kaip *vertinimas* – kompetencija, suvokiama, kaip minimalus veiklos vertinimo standartas.

1.1.1. Bendrųjų kompetencijų mokslininkų interpretacijos bei jų modeliai

Mokslo atstovai kompetencijas skirsto į bendrąsias ir vadybines. Toliau tęsiant diskusija apie kompetencijas, pirmiausia apžvelgsime jų sampratas.

Istoriškai, vienas pirmųjų *bendrųjų kompetencijų* koncepciją 1974 metais iškėlė Vokietijos darbo rinkos ir profesinio rengimo tyrinėtojas L. Mertens, išskirdamas keturis bendrųjų kompetencijų tipus: *bazines kompetencijas* (aukščiausio lygmens asmeninius gebėjimus: loginį, kritinį, kontekstinį mąstymą, kūrybiškumą), *horizontalias kompetencijas* (susijusias su informacijos paieška, jos apdorojimu ir panaudojimu), *„plačiuosius elementus“* (specialias profesines kompetencijas), *„judriuosius faktorius“* (istorijos raidoje nekintančias žinias). Akcentuotina tai, kad L. Mertens, nagrinėdamas bendrąsias kompetencijas, išryškino vieną svarbiausių ir esminių bendrųjų kompetencijų funkcijų profesinio mokymo erdvėje – bendrųjų kompetencijų lavinimas ir didesnis dėmesys joms įgalina profesinio rengimo turinį pertvarkyti taip, kad jis įgautų didesnį abstraktumą, bendrumą, padėtų besimokančiajam sėkmingai prisitaikyti prie spartėjančių visuomeninių, ekonominių ir techninių pokyčių. Ši nuostata, kaip pagrindinė linija, vyrauja visų istoriškai vėlesnių tyrinėtojų darbuose. (Laužackas 2000, p. 35-36)

Lietuvoje bendrųjų gebėjimų sampratą ir apimtį vienas pirmųjų plačiai tyrinėjo Jovaiša (1998), kartu su britų mokslininku S. Shaw atlikęs bendrųjų kompetencijų tyrimą Centrinėje ir Rytų Europoje. Tyrėjai, kompetenciją traktuoja kaip gebėjimą, kuris susideda iš tam tikrų gyvenimiškų kategorijų (*bazinių gebėjimų, gyvenimiškųjų gebėjimų, įsidarbinimo gebėjimų, socialinių ir pilietinių gebėjimų, plačios apimties gebėjimų, vadovavimo gebėjimų ir verslo organizavimo gebėjimų).*

Išskirtinis ir vertingas tiek moksliniu, tiek praktiniu požiūriu Lepaitės (2001) mokslinis darbas „*Kompetenciją plėtojančių studijų programų lygio nustatymo metodologija (verslo studijų atvejis)“*. Tyrėja išskyrė keturis bendrųjų kompetencijų tipus*: instrumentines, kognityvinės veiklos* arba *mąstymo, asmens elgsenos* ir *socialinės komunikacijos* kompetencijas, plačiai išnagrinėdama

šių kompetencijų klasterius ir persidengiančias skirtingų tipų kompetencijas bei jų raišką profesinio vidurinio ir aukštojo mokslo programose Lietuvoje bei užsienio šalių mokymo institucijose (JAV, Jungtinėje Karalystėje, Australijoje, Nyderlanduose).

Kompetencija ir patirtis yra vertinami kaip vienas vertingiausių individo, organizacijos ar visuomenės resursų (Paloniemi 2007, 439-450). Vengrienės manymu (2006, 271), kompetencija – tai visuma žinių, mokėjimo ir elgsenos, kurią personalas panaudoja teikdamas paslaugą. Tai sugebėjimas rasti tinkamus sprendimus susiklosčiusioje situacijoje, kuri dažnai kinta. Todėl, kompetencija neapsiriboja vien tik specifinėmis žiniomis. Jos nepadengia kvalifikacijos liudijimai.

Daugiau bendrųjų kompetencijų mokslininkų interpretacijų įvairovė pateikiama 2 lentelėje

2 lentelė. Įvairių autorių bendrųjų kompetencijų sampratos apibrėžimai bei klasifikacija

Autorius	Apibrėžimas	Klasifikavimas
L. Mertens (1974)	Žinoti, žinoti kaip, pažinti žmogų ir žinoti, kaip būti kartu/dalintis.	• *bazinės kompetencijos*; • *horizontalios kompetencijos* • *„platieji elementai“*; • *„judrieji faktoriai“*;
L. M. Spencer ir S. M. Spencer (1993), T. Sudnickas (2014)	Individualias pagrindines (esmines) savybes, kurios susijusios su apibrėžtų kriterijų veiksmingu ir / arba geresniu atlikimu darbe ar situacijoje	• *motyvai;* • *individualios savybės ir bruožai;* • *asmeninės nuostatos bei savęs suvokimas;* • *žinios;* • *įgūdžiai;*
T. Jovaiša, S. Shaw (1998)	Tai gebėjimas pagal kvalifikacija, žinias, įgūdžius gerai atlikti veiklą.	• *kvalifikacija;* • *žinios;* • *įgūdžiai;*

2 lentelės tęsinys

J. Gonzalez ir R. Wagenaar (2003)	Bendrosios kompetencijos apibrėžtos kaip kompetencijų rinkinys, kuris sudaro sąlygas žmogui efektyviai valdyti savo profesinį lygį.	• *instrumentinės kompetencijos;* • *tarpasmeninės kompetencijos;* • *sisteminės kompetencijos;*
D. Lustri (2007)	Kompetencijos yra asmens savybės, kurios skatina aukštesnio lygio atlikimą.	• *žinios* (teorinės, aplinkos ir procedūros žinios); • *patirtis* (susidaro iš patirties (žinojimo kaip atlikti procedūrą), *empirinės* ir *kognityvinės* patirties); • *gabumai* (elgsenos kompetencijos, tokios kaip lankstumas, aktyvumas, gebėjimas palaikyti tarpusavio santykius ir kt.); • *psichologiniai ir fiziologiniai resursai* (sugebėti kontroliuoti emocijas, kurios gali atsirasti rizikuojant, ar atsiradus kliūtims arba turėti pranašumą ir pagalbą sprendžiant problemas;
Aiškinamasis kvalifikacijų sistemos terminų žodynas (2008)	Bendroji kompetencija – asmens gebėjimas, kurio ugdymas dažniausiai pagrįstas asmens savybėmis. Bendrosioms kompetencijoms priklauso, pvz., kūrybiškumas, analitinis mąstymas, atsakingumas, sąžiningumas, gebėjimas bendrauti ir pan.).	
R. Boyatzis (2009)	Apibrėžia kompetenciją "kaip sugebėjimą arba galėjimą. Tai yra rinkinys susijusių, bet skirtingų elgsenos iššaukiamų grupės pagrindinių sumanymų, kuriuos mes vadiname „tikslu“.	• *žinios;* • *įgūdžiai;* • *gebėjimai;* • *motyvus;* • *bruožu;* • *savivoka;*

2 lentelės tęsinys

V. Kalargyrou ir R. H. Woodso (2011)	Dominuojantis požiūris akcentuoja kompetencijų gebėjimą ugdytis ir galimą indėlį plėtojant jų darbo vietas. Daugiau tradicinis požiūris pabrėžia būdingas kompetencijų savybes, kur emocijos, požiūris ir pažinimas kyla iš įgimtų gabumų ir todėl jo negalima išmokti.	• *kompetencijos kaip individualios savybės;* • *kompetencijos kaip organizacijos charakteristikos;* • *kompetencijos sąvoka kaip palengvinantis įrankis ir ryšys tarp švietimo ir darbo rinkos;*

Šaltinis: sudarytas autorės

Apibendrinus aukščiau išvardintas bendrųjų kompetencijų sąvokų diskusijas, būtų galima išskirti kelis pagrindinius bendrąsias kompetencijas apibūdinančius rodiklius*: į bendrųjų kompetencijų sąvoką įeina instrumentinės (asmeninės), tarpasmeninės (bendrosios) ir sisteminės (vadybinės) kompetencijos*, lemiančios mokymosi, darbo ir gyvenimo kokybę bei gebėjimą pasiekti gyvenimo tikslus. Taigi, bendrosios kompetencijos lemia *asmenybės lankstumą, mobilumą, tobulėjimą ir brandą*.

Toliau bus nagrinėjama, kaip būtų galima identifikuoti šias kompetencijas.

Instrumentinės kompetencijos yra apibrėžiamos kaip savęs pažinimo ir mokėjimo sukurti tinkamą savęs vaizdą kitiems gebėjimai (Laužackas, 2008, p. 191). Šių gebėjimų rinkinys reikalingas kiekvieno žmogaus savirealizacijai ir vystymuisi, prisitaikymui prie visuomenės taisyklių ir pokyčių, įsidarbinimui, sėkmingam bendravimui įvairiose situacijose ir t.t. Dažniausiai asmeninės kompetencijos yra įgimtos ir formuojasi kartu su žmogaus vystymosi procesais. Veiklos rezultatai priklausomai nuo pačio žmogaus požiūrio, vertybių pasikeitimo, savęs suvokimo, taip pat jų pokyčiams daryti įtaką gali ir tikslingas ugdymas. Asmeninės kompetencijos dažnai padeda geriau realizuoti profesines kompetencijas.

Tarpasmeninės kompetencijos trumpai galėtų būti apibūdintos kaip jungiamasis elementas, sujungiantis žmogaus profesinę veiklą su jo socialiniu gyvenimu. Šios kompetencijos atskiras žinias, gebėjimus, turimas nuostatas ir vertybes apjungia į visumą bei nukreipia sąmoningai pasirinkta linkme (Jakubė ir Juozaitis 2012, 8). Taigi, jos yra labai kompleksiškos ir universalios, o jų ugdymas dažnai būna integruotas į profesinių kompetencijų ugdymą.

Sisteminės kompetencijos – tai specifiniai profesiniai gebėjimai, susiję su konkrečia darbine veikla. Aukštas profesines kompetencijas turintis darbuotojas turi sugebėti išspręsti kylančias profesines problemas arba tam tikrą profesinės problemos dalį nenuspėjamoje (darbinėje) situacijoje. Ši kompetencija gali būti pasiekta lavinant konkrečius gebėjimus pagal tam tikras taisykles, dalyvaujant kvalifikacijos kėlimo kursuose, mokymuose ir pan. Asmens profesinei kompetencijai palaikyti ir nuolatos jai gerinti yra būtinos bendrosios kompetencijos.

D. Mclelland (1973) sukurtas pirmasis *kompetencijų modelis* „Ledkalnio modelis“ (žr. 1 pav.) buvo naudojamas dar 10–15 metų. Mokslininkas nurodė, kad vien tik tradicinių akademinių žinių lygis, labai geri pažymiai visiškai nenuspėja tolimesnės žmogaus gyvenimo sėkmės, karjeros ar darbo efektyvumo bei produktyvumo. Esminės individo kompetencijos suprantamos kaip ilgalaikės asmens savybės, kurios leidžia nuspėti jo elgseną ateityje. D. Mclledand išskiria 5 kompetencijų tipus:

1. *Motyvai* – tai dalykai, apie kuriuos žmonės nuolat galvoja ir ko trokšta. Tai yra tai, kad lemia individo veiksmus.
2. *Savybės, bruožai* – fizinės charakteristikos, reakcija į įvairias situacijas, emocinės reakcijos.
3. *Asmeninės nuostatos, savęs suvokimas* – pasitikėjimas savimi, tikėjimas, kad gali efektyviai veikti beveik visose situacijose, yra sudėti savęs suvokimo dalis.
4. *Žinios* – informacija apie konkrečią veiklos sritį.
5. *Įgūdžiai* – sugebėjimas atlikti protinio ar fizinio pobūdžio užduotį.



1 pav. „Ledkalnio modelio“ principas

Šaltinis: adaptuota pagal K. Masiulis ir T. Sudnickas 2007, 182-184)

Remiantis 1 pav. pavaizduota schema, galima apibendrinti, kad autoriaus išskirtos 2 kompetencijų grupės gali apimti šiame darbe išskirtus 3 pagrindinius kompetencijų lygius. Sisteminių ir tarpasmeninių kompetencijų lygiai sutampa su paviršiuje esančiomis kompetencijos dalimis, o instrumentinės kompetencijos lygis – su asmenybės branduolį sudarančiomis kompetencijos dalimis. (Masiulis ir Sudnickas 2007, 182 - 184)

Moksliniuose šaltiniuose, metodikose ir tyrimuose yra įvairiai skirstomos ir klasifikuojamos kompetencijos. Šiame darbo etape svarbiausia yra iš didelės gausos bendrųjų kompetencijų atsirinkti ir susidaryti bendrųjų kompetencijų sąrašą (žr. 3 lentelė) su trumpais jų srities aprašymais (žr.1 priedas), kuriuo bus vadovaujamasi metodologinėje šio darbo dalyje atliekant kiekybinį tyrimą pasirinktose organizacijose. Akcentuotina, kad išskirtose kompetencijų grupėse esančios bendrosios kompetencijos gali būti lengvai perkeliamos iš vienos grupės į kitą, priklausomai nuo esančio poreikio ar konkrečių aplinkybių ir pritaikomos kone kiekvienoje darbo srityje.

3 lentelė. Bendrųjų kompetencijų sąrašas

Kompetencijų grupė	**Bendroji kompetencija**
Instrumentinės	Emocijų ir savęs valdymas
	Informacijos paieška ir apdorojimas
	Iniciatyvumas
	Kultūrinis sąmoningumas ir raiška
	Kūrybinis mąstymas
	Laiko planavimas ir valdymas
	Organizuotumas
	Problemų sprendimas
	Reflektavimas ir gebėjimas mokytis
	Verslumas

3 lentelės tęsinys

Tarpasmeninės	Inovacinis mąstymas
	Efektyvus bendravimas
	Komunikacija gimtąja kalba
	Komunikacija užsienio kalbomis
	Konfliktų valdymas
	Pilietiškumas
	Skaitmeninis raštingumas
	Socialinis sąmoningumas ir aktyvumas
	Tarpkultūriškumas
Sisteminės	Analitinis mąstymas
	Bendradarbiavimas
	Kitų ugdymas/ mokymas
	Komandinis darbas
	Kritinis mąstymas (argumentavimas)
	Lyderystė
	Pokyčių valdymas
	Projektų valdymas
	Sprendimų priėmimas
	Strateginis mąstymas
	Streso valdymas

Šaltinis: adaptuota autorės pagal Bartram ir SHL Group, 2005 „*Didžiųjų aštuonių kompetencijų“*; T. Jovaišos ir. F. Shaw, 1998.

Sudarant bendrųjų kompetencijų sąrašą bei išskirtų kompetencijų grupių aprašymus, remtasi įvairiais šaltiniais: Bartramo ir SHL grupės 2005 „Didžiųjų aštuonių kompetencijų“ (The Great Eight Competencies) vertinimu; vadovautasi Jovaišos ir Shaw moksliniame straipsnyje „Žvilgsnis į bendrųjų gebėjimų ugdymą Rytų ir Centrinėje Europoje (partnerių šalyse)“ pateiktomis bendrųjų kompetencijų kategorijomis ir jų aprašymais; naudotasi draudimo konsultanto profesinės kvalifikacijos tyrimo, kurį atliko Vilniaus geležinkelio transporto ir verslo paslaugų mokykla bei kitais šaltiniais.

Apibendrinant. galima teikti, jog darbuotojai tolygiai turėtų skirti dėmesį visiems išskirtiems kompetencijų lygiams, tobulinti jiems priskiriamas kompetencijas, nes tik kompetencijų visuma padeda tapti ir išlikti savo srities profesionalais. Bendrosios kompetencijos, būdamos jungiamuoju

elementu, leidžia darbuotojams lengviau vystyti profesinę veiklą, siekti aukštesnių rezultatų bei greičiau prisitaikyti prie kintančių visuomenės taisyklių, užmegzti ir palaikyti socialinius ryšius. Visapusiškai stiprūs darbuotojai sudaro sąlygas organizacijai ne tik išlikti, bet ir augti konkurencingoje aplinkoje

1.1.2. Vadybinių kompetencijų mokslininkų interpretacijos bei jų modeliai

Vadybinių kompetencijų evoliuciją iš esmės lemia verslo vadybos raida. Verslo vadybos praktika pastarąjį šimtmetį kardinaliai kito: praeito amžiaus pradžioje H. 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 kaitą lemia vis žinių ekonomikos plėtotė bei inovatyvus organizacijų formavimasis.

Vadybinės kompetencijos ir kvalifikacijos sąvokos literatūroje apibrėžiamos įvairiai. Vienų nuomone kompetencija yra apibūdinama kaip darbuotojo bruožas (savybė), kuris yra žmogiškojo kapitalo ar žmogiškųjų resursų požymis, kuris gali būti vertinamas kaip efektyvumas. Kitų nuomone, kompetencija, apibūdinama kaip reikalavimas (būtina sąlyga) tam tikrai darbo klasei (Ellström 1997, 266-273).

Daugiau vadybinių kompetencijų mokslininkų interpretacijų įvairovė pateikiama 4 lentelėje.

4 lentelė. Įvairių autorių vadybinių kompetencijų sampratos

Autorius	Apibrėžimas
C. V. Good (1959), P. Ellström (1997), V. Žydžiūnaitė (2003)	Tai gebėjimas praktinėse situacijose taikyti pagrindinius tam tikro turinio principus ir technikas.
D. McClelland (1973)	Tai tam tikri asmenybės gebėjimai, kuriuos galima apibūdinti elgesio terminais.

4 lentelės tęsinys

A. Ivanovic ir P. Collin (1997)	Kompetencija – tai rezultatyvumas, gebėjimas atlikti darbe reikalingas užduotis.
A. Drejer (2000)	Organizacijos konkurencingumas priklauso nuo kompetencijos.
F. Weinert (2001)	Tai žinios ir patirtis bei sveiko proto galia.
S. Whiddett ir S. Hollyforde (2003), K. Hafeez ir E. A. Essmail (2007)	Kompetencijos tyrimai orientuojasi į konkrečiam darbui atlikti reikalingų veiksmų aprašymą.
R. Laužackas, E. Stasiūnaitienė, M. Tarasevičienė, (2005)	Tai gebėjimo atlikti tam tikrą funkciją turėjimas, kompetentingumas, to gebėjimo raiška, kokybiškumas ir naudojimas praktinėje veikloje.
B. Vengrienės (2006), P. Jucevičienė (2007)	Kompetencija, traktuojama kaip gebėjimas įvertinti naują situaciją, pasirinkti jai esant tinkamus veiklos metodus ir nuolat integruoti dalykines ir profesines žinias.

Šaltinis: sudarytas autorės

Apibendrinant mokslininkų interpretacijas, matome, kad autoriai skirstosi į dvi nuomones: vieni teigia, kad kompetenciją grindžiama žiniomis, mokėjimu, įgūdžiais, požiūriu, patirtimi, polinkiais, asmeninėmis savybėmis ir vertybėmis, kurios t.y *gebėjimą atlikti tam tikrą veiklą*; kiti teigia, kaip įgūdžius, gebėjimus, žinojimą ir charakteristikas, susijusias su *žmonių veikla bendraujant ir siekiant tikslų.*

Tyrinėjant Jungtinių Amerikos Valstijų (toliau – *JAV) ir Didžiosios Britanijos (toliau – JK)* vadybinę kompetenciją tyrinėjančių autorių mokslinius darbus jaučiasi nemažas skirtumas tarp to, kas laikoma kompetencija. Vakaruose plėtojami du požiūriai į vadybinę kompetenciją:

- funkcinis analitinis – plėtojamas JK,
- asmeninių charakteristikų – plėtojamas JAV (Boyatzis 1982).

JAV kontekste kompetencija suprantama:

1. įgūdžių, žinių ir požiūrių/nuostatų derinys
2. esminės asmeninės individo savybės/charakteristikos, iš kurių kai kurios yra įgūdžiai, žinios ir požiūriai/nuostatos.

Pirmuoju atveju vadybinė kompetencija yra įgūdžių, žinių ir požiūrių/nuostatų derinys, susijęs su produktyvumu bei efektyvumu (Nordhaug 1998). Žvelgiant iš antros perspektyvos, kompetencija yra labiau stabili ir ilgalaikė, kuri remiasi individo savybėmis/charakteristika. Reikia

paminėti, kad savybės/charakteristikos turi panašumo į įgūdžius ar žinias ir be to gali būti vystomos (Spencer ir Spencer 1993). Tačiau bet kuri iš šių esminių charakteristikų, gali būti kompetencijos sudedamąja dalimi tada, kai yra priežastiniai ryšiai susieti su darbo atlikimu.

Žymiausi vadybinės kompetencijos tyrimai prasideda JAV mokslininko R. Boyatzis (1982) darbais. Žinomiausias R. E. Boyatzis darbas, nagrinėjantis vadybinę kompetenciją, kuriame keliami reikalavimai darbuotojams ir asmeninėms jų savybėms, neatsižvelgiant į darbo vietos ypatumus. Jo teigimu svarbiausias yra pats žmogus. (žr. 5 lentelė).

5 lentelė. R. E. Boyatzis vadybinių kompetencijų modelis

Kompetencijos blokai	**Kompetencijos charakteristikos**
Tikslas ir veiksmai	Loginis mąstymas (*mokėjimas, įgūdžiai ir socialinis vaidmuo*) Koncepcijų plėtojimas (*mokėjimas ir įgūdžiai)* Pasitikėjimas savimi (*mokėjimas, įgūdžiai ir socialinis vaidmuo*) Viešųjų kalbų panaudojimas (*mokėjimas, įgūdžiai ir socialinis vaidmuo*)
Lyderystė	Adekvatus savęs vertinimas (*mokėjimas ir įgūdžiai)* Vadovavimas grupiniams procesams (*mokėjimas ir įgūdžiai)* Pripažįstamos valdžios panaudojimas (*mokėjimas, įgūdžiai ir socialinis vaidmuo*)
Žmogiškųjų išteklių valdymas	Pozityvus dėmesys (*mokėjimas ir įgūdžiai*) Kitų žmonių ugdymas (*mokėjimas, įgūdžiai ir socialinis vaidmuo*) Spontaniškumas (*mokėjimas ir įgūdžiai)* Valdžios panaudojimas (*mokėjimas, įgūdžiai ir socialinis vaidmuo*)

5 lentelės tęsinys

Vadovavimas pavaldiniams	Pozityvus dėmesys (*mokėjimas ir įgūdžiai*) Kitų žmonių ugdymas (*mokėjimas, įgūdžiai ir socialinis vaidmuo*) Spontaniškumas (*mokėjimas ir įgūdžiai)* Valdžios panaudojimas (*mokėjimas, įgūdžiai ir socialinis vaidmuo*)
Dėmesio skyrimas Kitiems	Objektyvus suvokimas (*mokėjimas ir įgūdžiai*) Savikontrolė (*charakterio savybė*) Ištvermingumas ir prisitaikymas (*charakterio savybė*)
Specializuotos žinios	Specializuotos žinios (*socialinis vaidmuo*)

Šaltinis: adaptuota pagal R.E.Boyatzis, 1982

Matome, kad R. E. Boyatzis kompetencijos modelis yra orientuotas į įnašą, telkiasi ties individualiomis vadovo charakteristikomis ir siejamas su darbo atlikimo kontekstu, o JK tyrinėtojų modelis fokusuotas į rezultatą, fokusuojamasi ties darbo atlikimo reikalavimais ir siejama tai su darbo funkcija. Tai ir yra esminis skirtumas tarp JAV ir JK vadybinės kompetencijos modelių.

Kadangi yra labai daug požiūrių į vadybinę kompetenciją, McCredie ir Shackleton (2000), išnagrinėję Boyatzis, Spencer ir Spencer, Byham, Cox ir Cooper bei Kotter darbus vadybinės kompetencijos tematika, apjungė jų išskiriamas vadybines kompetencijas į vieną hipotetinį modelį (žr. 6 lentelė), skirtą padalinio generalinio vadovo kompetencijai matuoti:

6 lentelė. McCredie ir Shackleton hipotetinis vadybinės kompetencijos modelis

Kompetencijos blokai	**Kompetencijos**
Orientacija į rezultatą	Pasiekimai (Cox ir Cooper, Spencer ir Spencer) Energija (Cox ir Cooper, Byham) Iniciatyva (Kotter, Byham) Kontrolė (Goold ir Campbell) Polinkis veikti (Goold ir Campbell)
Intelektualiniai sugebėjimai	Analizė (Cox ir Cooper, Byham) Platūs pomėgiai (Kotter, Byham)
Tarpasmeniniai sugebėjimai	Direktyvumas (Cox ir Cooper, Kotter) Santykių vystymas (Kotter, Spencer ir Spencer)

6 lentelės tęsinys

Lankstumas	Integralumas (Cox ir Cooper, Byham) Pasitikėjimas savo jėgomis (Kotter, Byham, Boyatzis) Emocinis ramumas (Kotter, Byham)

Šaltinis: adaptuota pagal McCredie ir Shackleton, 2000

Apžvelgus vadybines kompetencijas ir jų modelius, galime padaryti palyginimus, kokią įtaką bendrosios kompetencijos turi vadybinių kompetencijų plėtrai. Projekto „Švietimo struktūros derinimas Europoje“ („Tunning Educational Structures in Europe“) (2003) autoriai, vadovaujami Gozalez ir Wagenaar, išskyrė verslo vadybininkui aktualias kompetencijas (žr.7 lentelė).

7 lentelė. Verslo vadybininkui reikalingos kompetencijos

Pirmoji pakopa – Instrumentinės kompetencijos	
Vadybinės kompetencijos:	Bendrosios kompetencijos
• gebėjimas naudoti ir vertinti organizacijos ir jos aplinkos analizės instrumentus; • gebėjimas specializuotis ir tapti atitinkamos srities specialistu; • gebėjimas atlikti ne tik savo srities, bet ir kitas funkcijas; • pasitikėjimas savimi; • gebėjimas argumentuotai spręsti problemas, ypač operatyvinio ir taktinio lygmens; • gebėjimas pasirengti priimti sprendimus, ypač operatyviniame ir taktiniame lygmenyje.	• bendrosios profesijos žinios; • bendrosios dalyko žinios; • gebėjimas dirbti tarpdisciplininėje komandoje; • gebėjimas žinias taikyti praktikoje; • gebėjimas prisitaikyti naujose situacijose; • kompiuterinis raštingumas; • gebėjimas mokytis; • gebėjimas atlikti prezentacijas, žodžiu ir raštu.

7 lentelės tęsinys

Antroji pakopa – Tarpasmeninės kompetencijos	
Vadybinės kompetencijos:	Bendrosios kompetencijos
• pirmosios pakopos kompetencijos; • gebėjimas dalyvauti bei kritiškai vertinti priimant strateginius sprendimus; • gebėjimas atlikti tyrimus, vadovaujant ekspertui; • gebėjimas dirbti savarankiškai; • gebėjimas atlikti holistinius vertinimus; • pokyčių vadybos gebėjimai; • tarptautinis mobilumas ir kitų kultūrų supratimas.	• analizė ir sintezė; • gebėjimas spręsti problemas; • savikritikos gebėjimai; • užsienio kalbos įgūdžiai.
Trečioji pakopa – Sisteminės kompetencijos	
Vadybinės kompetencijos:	Bendrosios kompetencijos
• gebėjimas savarankiškai atlikti originalų ir išsamų publikuotiną tyrimą vienoje iš verslo vadybos sričių.	• ekspertinės žinios specifinėje srityje; • gebėjimas atlikti tyrimą; • kūrybiškumas; • tolerancija (skirtingų nuomonių ir multikultūrinės aplinkos priėmimas); • kritikos ir savikritikos gebėjimai.

Šaltinis: adaptuota pagal Gozales ir Wagenaar, 2003, Projekto „Švietimo struktūros derinimas Europoje“ („Tunning Educational Structures in Europe“)

Apibendrinant, bendrųjų ir vadybos kompetencijų sampratas visų pirma akivaizdžiai matome, kad daugelis vadybos kompetencijų iš dalies arba visiškai yra bendrųjų kompetencijų kilmės. Kompetencija nėra statiška savybė, tai procesas, kuris pasižymi savotiška dinamika. Kompetencijos, juo labiau profesinės, įgijimas nėra baigtinis, ji turi būti nuolat plėtojama ir tobulinama. Tobulinimas yra ne tik trūkstamų profesinių žinių siekimas, bet ir asmeninių savybių keitimas, darbo stiliaus koregavimas, naujų elgesio įgūdžių įgijimas. Pastarasis procesas vyksta tam tikromis pakopomis. Dažniausia mokslinėje literatūroje išskiriama kompetencijos nustatymo, suvokimo nustatymo, praktinės kompetencijų demonstravimo užduotys, naudojimosi kompetencijomis praktika. Įgytą kompetenciją asmuo darbinėse situacijose integruoja į kitas, jau turimas kompetencijas, mąstymą ir elgesį.

2. BENDRŲJŲ KOMPETENCIJŲ PLĖTRA SĖKMINGOS ORGANIZACIJOS VYSTYMUISI

2.1. Bendrųjų kompetencijų svarba sėkmingam pokyčių diegimui.

Šiame skyriuje trumpai apžvelgsime pokyčių proceso fazes bei Lewin (1951) ir Kotter (2005) pokyčių modelius, kad darbe galėtume plačiau pažvelgti į bendrųjų kompetencijų sąsajas ir pokyčių valdymą organizacijose.

Dauguma mokslininkų skiria tris pagrindines pokyčio fazes: Lewin (1951) – atšildymas, perėjimas į naują būvį, užšaldymas; Bullock ir Batten (1985) – analizės, planavimo, veiklos, integracijos; Duck (2001) – pasiruošimas, įgyvendinimas, tikslo pasiekimas; Fullan (1991) – iniciavimas, įgyvendinimas, institucionalizavimas, rezultatai; Thom ir Zaugg (2001) – idėjų generavimas, idėjų atranka, idėjų realizavimas. Kiti autoriai papildo šias fazes: Cozisjen (1998) – idėjų generavimas, iniciavimas, įdiegimas, inkorporavimas; Schley (1998) – suvokimas, analizė, konceptualizavimas, įdiegimas, įvertinimas. Susisteminant autorių darbus, galime išskirti trys pagrindines pokyčio fazės:

1. Veiksmai prieš pokytį (inicijavimas);
2. Pokyčio įgyvendinimas;
3. Veiksmai po pokyčio (institucionalizavimas).

Apibendrinant pokyčio proceso fazes, galima teigti, kad visos pokyčių diegimo fazės traktuojamos kaip vienas su kitu abipusiai sąveikaujantys elementai. Kiekvienoje pokyčio diegimo fazėje (iniciavime, įgyvendinime, institucionalizavime) vyksta tik šiai fazei būdingi procesai, lemiantys pokyčio sėkmę organizacijoje. Pokyčio diegimo fazės viena kitą papildo ir yra realizuojamos kaip nepertraukiamas pokyčių diegimo ciklas.

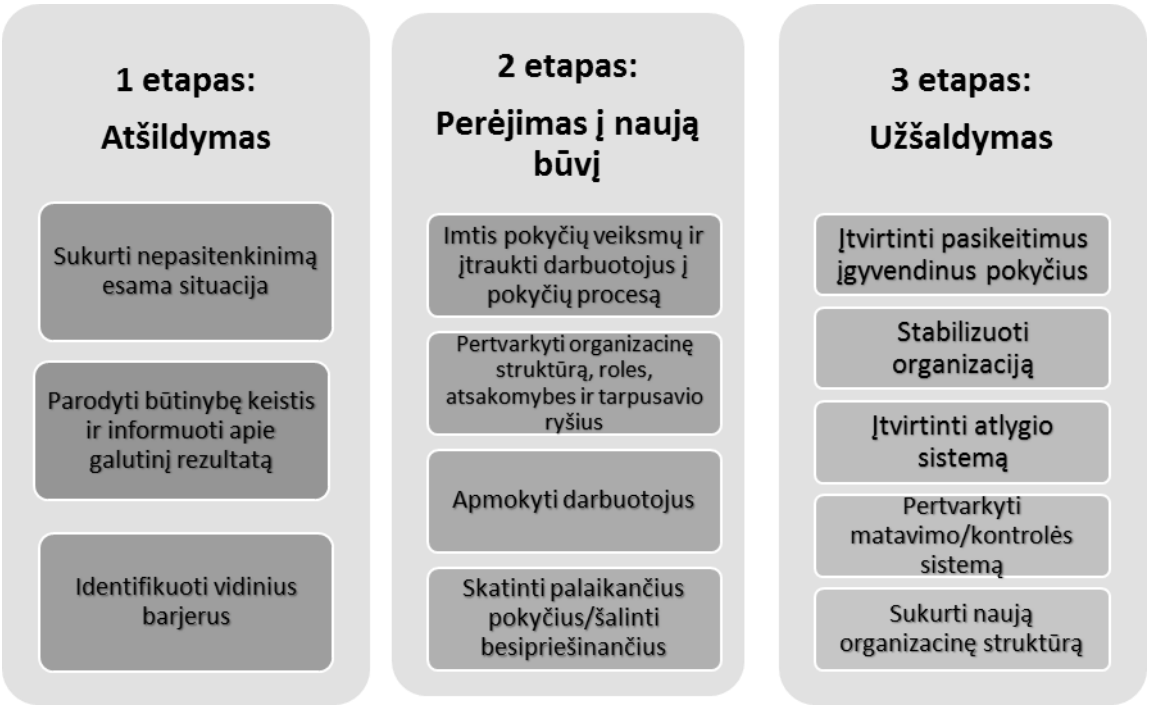
Pokyčių numatymo, jų įgyvendinimo sudarymo bei realizavimo būdus nagrinėja daugelis vadybos teorijų tyrinėtojų. Šiame amžiuje buvo pasiūlyta daug pokyčių įgyvendinimo variantų teigiant, kad vienas ar kitas būdas yra pats geriausias vykdyti pokyčius. Tačiau daugumos tokių pokyčių valdymo modelių pagrindu buvo K. Lewin‘o planuotų pokyčių valdymo teorija. K. Lewin pasekėjai (Beckhard ir Harris 1987, Carnall 2007, Kotter 2005) bandė modifikuoti jo sukurtą modelį, ko pasėkoje vis didino pokyčių etapų skaičių nors pagal einamas fazes vadinamos ir kitaip, bet etapai buvo panašus.

Šiandieninės organizacijos daugiausia naudoja Kotter (2005) pokyčių valdymo modelį. Visi autoriai pripažįsta, kad visiškai universalių pokyčių valdymo būdų nėra, pokyčiai vyksta skirtinguose organizacijose, darant įtaką skirtingiems veiksniams. Kiekvienu atveju, vadovaujantis bendromis metodologinėmis nuostatomis, reikia taikyti konkrečius ir konkrečiai organizacijai tinkančius pokyčių valdymo būdus bei metodus.

K. Lewin‘o (1951) pokyčių valdymo modelis.

Nors įgyvendinti konkrečius pokyčius padeda teigiamas organizacijos požiūris, kultūra, tam tikros vadovo savybės, pasak K. Lewin‘o ir jo pasekėjų, labai svarbu kaitos procesą planuoti ir nustatyti veiksmų eiliškumą. Pokyčių valdymo etapus K. Lewin‘as apibūdino 1947 m., pasak jo yra trys pagrindiniai pokyčių vykdymo etapai. (žr. 2 pav.).

- Esamos situacijos arba būsenos „atšildymas“(unfreezing);
- Perėjimas į naują situaciją arba būseną (movement);
- Naujos situacijos arba būsenos įtvirtinimas arba „užšaldymas“(refreezing).



2 pav. Lewin pokyčių valdymo modelis

Šaltinis: Adaptuota remiantis Lewin (1951) ir Spector (2007).

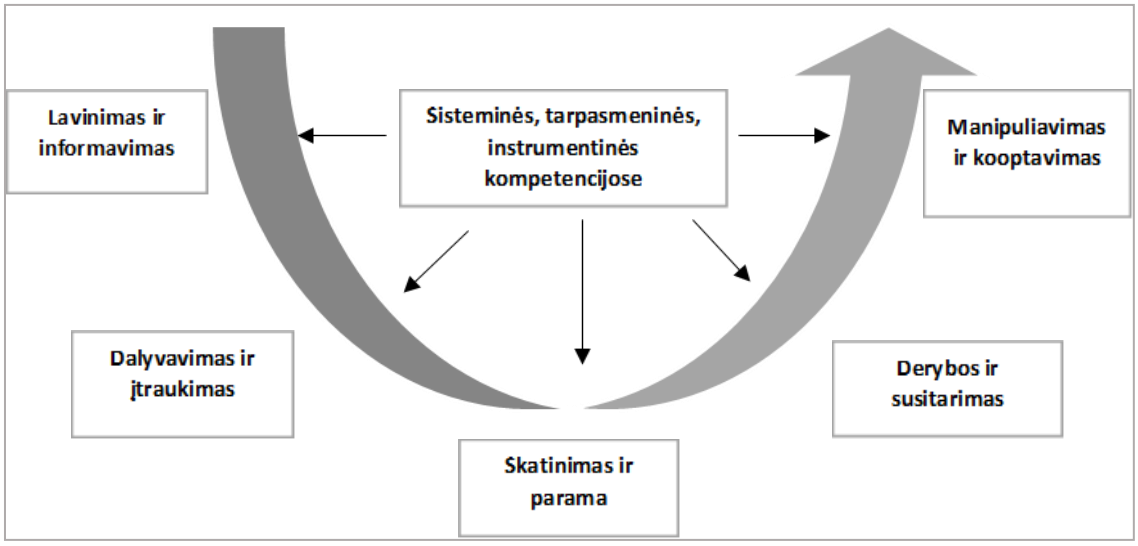
Kotter - 8 pakopų pokyčių įgyvendinimo modelį (Kotter, 2005), kuris atspindi sekančius žingsnius:

1. Įkvėpti žmones judėti link pokyčių.

2. Sudaryti lyderiaujančią pokyčių komandą.
3. Pateikti teisingą viziją.
4. Komunikuoti pokyčio „pirkimo“ skatinimui ir jo „pardavimo“ užtikrinimui.
5. Suteikti galią veiksmui – pašalinti kliūtis, sukurti konstruktyvius grįžtamuosius ryšius ir užsitikrinkite didelį ir nuolatinį lyderių palaikymą.
6. Kurti trumpalaikes pergales (siekiant ilgalaikių tikslų).
7. Puoselėti ir padrąsinti tebevykstančio pokyčio diegimo ryžtingumą ir atkaklumą.
8. Pokyčių sklaida ir jų integravimas į organizacijos veiklą bei kultūrą

Jei palygintume Lewin modeli su Kotter matytume, kad jo modelis pereina visus tris Lewin žingsnius, t.y. pirmi trys atitinka – apšildymo fazę, penktas ir šeštas – įgyvendinimo, o septintas ir aštuntas – užšaldymo fazę.

Apibendrinant autoriai vieningai sutaria, kad nei viena pokyčių iniciatyva organizacijoje negali baigtis sėkmingai be darbuotojų entuziazmo ir atsidavimo pokyčiui (Armenakis ir kt., 1993; Beer ir Walton, 1990; Eby ir kt., 2000; Herscovitch ir Meyer, 2002; Madsen ir kt. 2006; cituojama Seijts ir Roberts, 2011, p. 191). Išanalizavus pokyčių modelių etapus, akivaizdžiai matosi, kad pokyčių sėkmingą integracija priklauso nuo bendrųjų kompetencijų. Visos pereinamos pokyčių valdymo fazės, susijusius su *asmenybės bruožais, nuostatomis, motyvais, vertybėmis bei interesais*, o tai ir yra bendrųjų kompetencijų pagrindas, kuris klasifikuojamas į sistemines, tarpasmenines ir instrumentines kompetencijas (žr. 3 pav.).



3 pav. Bendrųjų kompetencijų sąsajos sėkmingam pokyčių priėmimui.

Šaltinis: adaptuota autorės pagal Armenakis ir kt., 1993; Beer ir Walton, 1990; Eby ir kt., 2000; Herscovitch ir Meyer, 2002; Madsen ir kt. 2006; cituojama Seijts ir Roberts.

2.2. Bendrųjų kompetencijų įtaka sėkmingai darbuotojų socializacijai

Nors termino „darbuotojų socializacija“ vartojimo aspektai nėra šio darbo tikslas, tačiau siekiant tolesnio temos nagrinėjimo aiškumo, visų pirma vertėtų išskirti šios sąvokos pagrindinius bruožus ir procesus.

Neretai literatūroje galima sutikti „socializacijos“ sąvokos išsiskirstymą į *pirminę* ir *antrinę* socializaciją. Šį faktą galima paaiškinti tuo, kad socializacija yra ilgalaikis, visą individo gyvenimą besitęsiantis procesas. Ką tik gimusio žmogaus socializacija į jį tuo metu supančią aplinką, vienareikšmiškai - priklauso nuo tėvų arba kitų jį tuo metu supančių žmonių. Todėl, ***pirminė socializacija*** suprantama kaip pagrindinių nuostatų perėmimo laikotarpis ir siejama su ankstyvąja vaikyste (Kvieskienė, 2003, 16). Dar vadinama išankstine socializacija (angl. *anticipatory socialization*) – lygis, kuriuo asmuo dar iki įsidarbinimo yra pasiruošęs eiti tam tikras pareigas organizacijoje (Van Maanes, Schein, 1979, cit. pg. Žukauskaitė, 2009, 13). Suaugusio žmogaus jį supančioje aplinkoje, svarbų vaidmenį užima organizacija, kurioje taip pat vyksta socializacija. Kvieskienės (2003) teigimu, ***antrinė socializacija*** yra siejama su tuo asmens laikotarpiu, kai į jo ugdymą įsitraukia kitos socialinės grupės bei asmenys, tokios kaip organizacija, bendradarbiai ir kolegos. Todėl, naujų darbuotojų socializacijoje svarbus yra organizacijos ir suaugusiųjų žmonių ryšis, individo integracija į jį supantį kolektyvą, galimybę sėkmingai adaptuotis darbe.

Svarbus vaidmuo naujų darbuotojų socializacijoje atitenka organizacijos senbuviams, darbo grupei, kolegoms, vadovams, kurie iš esmės formuoja organizacijos kultūrą, perduoda naujam darbuotojui žinias bei įgūdžius, susijusius su darbu, vertybes ir normas, kuriomis turėtų vadovautis naujas organizacijos narys. Taip pat didelę įtaką turi naujo darbuotojo gebėjimas prisitaikyti naujoje aplinkoje.

Darbuotojų socializacija – procesas, neatsiejamas nuo pirminės individo socializacijos visuomenėje. Pirminė žmogaus socializacija turi įtakos individo socializacijai organizacijoje, tiksliau žmogaus lygiui, kuriuo jis sugebės prisitaikyti organizacijoje. Todėl suprantama, kad žmogus, atėjęs į organizaciją, jau yra su savo išugdytomis vertybėmis, pažiūromis, nuostatomis ir tradicijomis, su kuriomis jis turės pritapti organizacijoje. Pasak Gražulio ir Bazienės (2009, 344), „realiame gyvenime daugelis vadovų dėl kompetencijos stokos, ar vedami savanaudiškų paskatų, neretai visai pamiršta dvasinį darbuotojų socializacijos pradą, sutelkdami visą dėmesį ties žinių ir profesinių įgūdžių ugdymo“.

Streeso (1991), Cherrington (1994), Jucevičienė (1996), Stonerio et al. (2001) ir kt. mokslininkų publikacijose pažymima, kad sėkmingos socializacijos procesą sudaro trys vienas su kitu susiję etapai, kurie pripažinti vienodai svarbiais bruožais (žr. 8 lentelė):

8 lentelė. Darbuotojų socializacijos proceso etapai

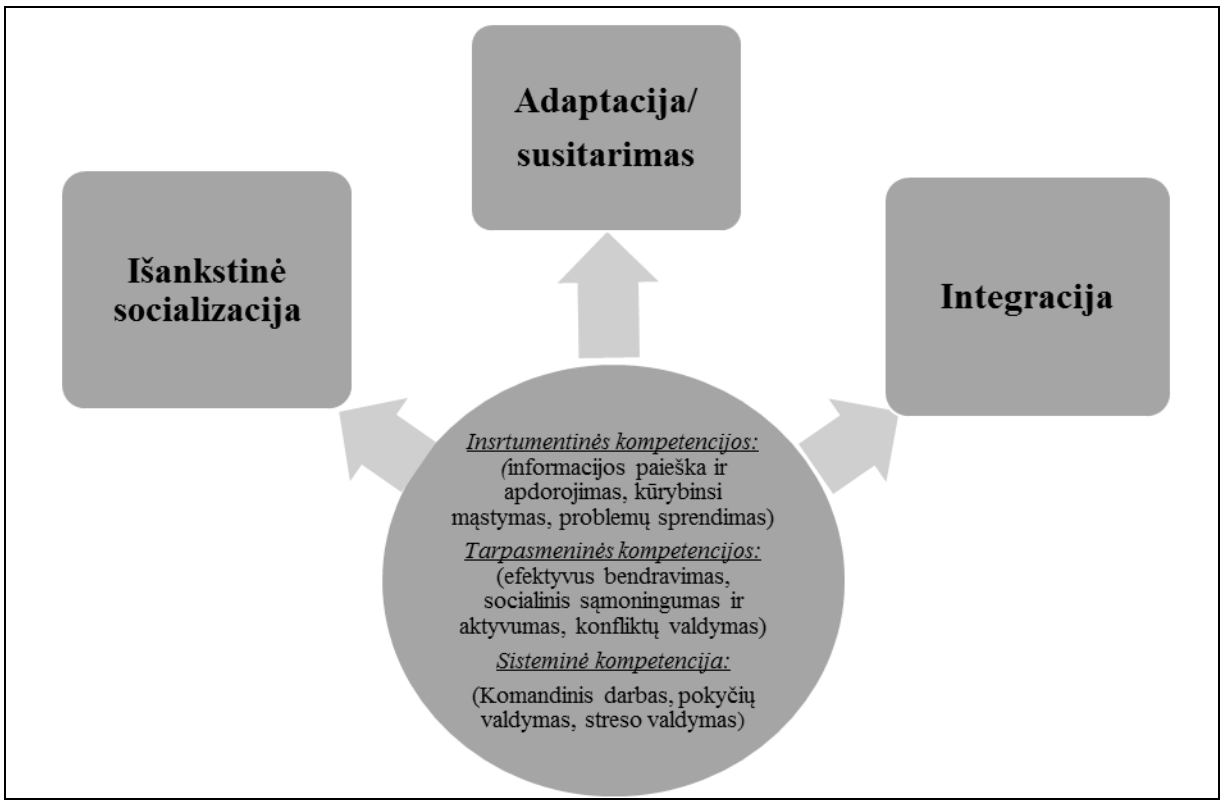
Socializacijos proceso etapas	Etapo apibudinimas	Bendrosios kompetencijos
I etapas. Išankstinė socializacija	Susipažinimas	Informacijos paieška ir apdorojimas, kūrybinis mąstymas, problemų sprendimas.
II etapas. Adaptacija / susitarimas	Vystymosi pradžia	Informacijos paieška ir apdorojimas, kūrybinis mąstymas, problemų sprendimas, efektyvus bendravimas, socialinis sąmoningumas ir aktyvumas, konfliktų valdymas.
III etapas. Integracija / pasikeitimas	Integracija	Informacijos paieška ir apdorojimas, kūrybinis mąstymas, problemų sprendimas, efektyvus bendravimas, socialinis sąmoningumas ir aktyvumas, konfliktų valdymas, komandinis darbas, pokyčių valdymas, streso valdymas

Šaltinis: adaptuota pagal Gražulis et al. Žmogiškųjų išteklių valdymas. (2015)

Socializacijos procesas susideda iš trijų pagrindinių etapų – išankstinės socializacijos, darbuotojo adaptacijos ir integracijos, kurių metu yra svarbūs tam tikri socializacijos proceso komponentai. Išankstinėje socializacijoje bene svarbiausias vaidmuo atitenka atrankos pokalbiui ir klaidos pasitaikančios darbuotojų atrankos metu yra lemtingos, lemiančios tolimesnes darbuotojo socializacijos pasekmes. Dėl to darbuotojų atrankai turėtų būti skiriamas ypatingas dėmesys. Sekantis socializacijos etapas – darbuotojo adaptacija, kurios metu darbuotojui suteikiama pagalba identifikuojantis organizacijoje. Pasak Gražulio ir Bazienės (2009, 344) šiuolaikinėse organizacijose adaptacijai skiriamas didžiausias dėmesys, kaip trumpinančiam darbuotojo prisiderinimo prie gamybos proceso laikotarpiui. Šiame etape vienodai organizaciniam orientavimui, kai darbuotojas yra supažindinamas su organizacija ir socialiniai psichologiniai adaptacijai, kuomet darbuotojas įtvirtina tarpusavio santykius su organizacijos nariais. Integracijos

proceso metu yra svarbūs asmeniniai darbuotojo bruožai, kadangi šis etapas parodo darbuotojo įsiliejimą į naują aplinką, atsidavimą darbui, įsiliejimą į organizacinę kultūrą. Kaip teigia autoriai Gražulis ir Bazienė (2009, 347) svarbią vietą integracijos etape užima paties darbuotojo noras tobulėti – aukštesnio kompetencijos lygio siekimas (karjeros planavimas).

Apibendrinant socializacijos proceso modelį, galima teigti, jog socializacijos procesas – tai galingas, besitęsiantis per visą žmogaus karjerą organizacijoje procesas, kuris prasideda dar atrankos metu, kai kandidatas renkasi organizaciją, kurioje norėtų dirbti, sutelkdamas, iš esmės, visas savo bendrąsias kompetencijas, kurios atsispindi visame darbuotojo socializacijos procese (žr. 4 pav.):



4 pav. Bendrųjų kompetencijų reiškė sėkmingai darbuotojų socializacijai

Šaltinis: adaptuota autorės pagal Gražulis et al. Žmogiškųjų išteklių valdymas. (2015).

2.3 Kompetencijų reikalavimai draudimo vadybininkams, konsultantams

Draudimo konsultanto kompetencijų reikalavimus organizacijos nusistato pareigybinėse instrukcijose individualiai. Nežiūrint į tai, Vilniaus geležinkelio transporto ir verslo paslaugų

mokykla 2007 m. buvo užsakiusi tyrimą, siekiant išsiaiškinti kompetencijų poreikį draudimo konsultantui, kad galėtų profesionaliai paruošti darbo rinkos poreikius tenkinančius absolventus. Tyrimas buvo atliktas apklausiant Lietuvos Respublikoje veikiančias gyvybės ir ne gyvybės draudimo bendroves.

Išanalizavus atliktos darbdavių apklausos rezultatus matome, kad darbdaviams yra svarbios ne tik būsimo darbuotojo asmeninės savybės, bet ir profesinis pasirengimas. Visos draudimo įmonės nori universalaus draudimo konsultanto, kuris bet to dar ir nuolat tobulėtų. Savybės kurias respondentų nuomone turėtu turėti draudimo konsultantai:

- analitinis mąstymas;
- gebėtu spręsti problemas;
- sąžiningumas, atsakingumas, pasitikėjimas savimi, efektyvumas, greita orientacija, savarankiškumas, iniciatyvumas, organizuotumas, kruopštumas bei aktyvumas.
- komunikabilumas, bendradarbiaujantis bei korektiškas;
- išmanytų draudimo rinką;
- gebėtų planuoti savo veiklą;
- prisidėtų prie draudimo kompanijos gero įvaizdžio formavimo;
- nustatytu kliento poreikius, paaiškinti klientui draudimo sutarties sąlygas, sudarytu bei teisingai įformintu draudimo sutartis.
- konsultuotu klientus draudimo sutarties galiojimo metu, gebėtu pratęsti draudimo sutartį bei nuolat ieškotu naujų draudimo kompanijos klientų.

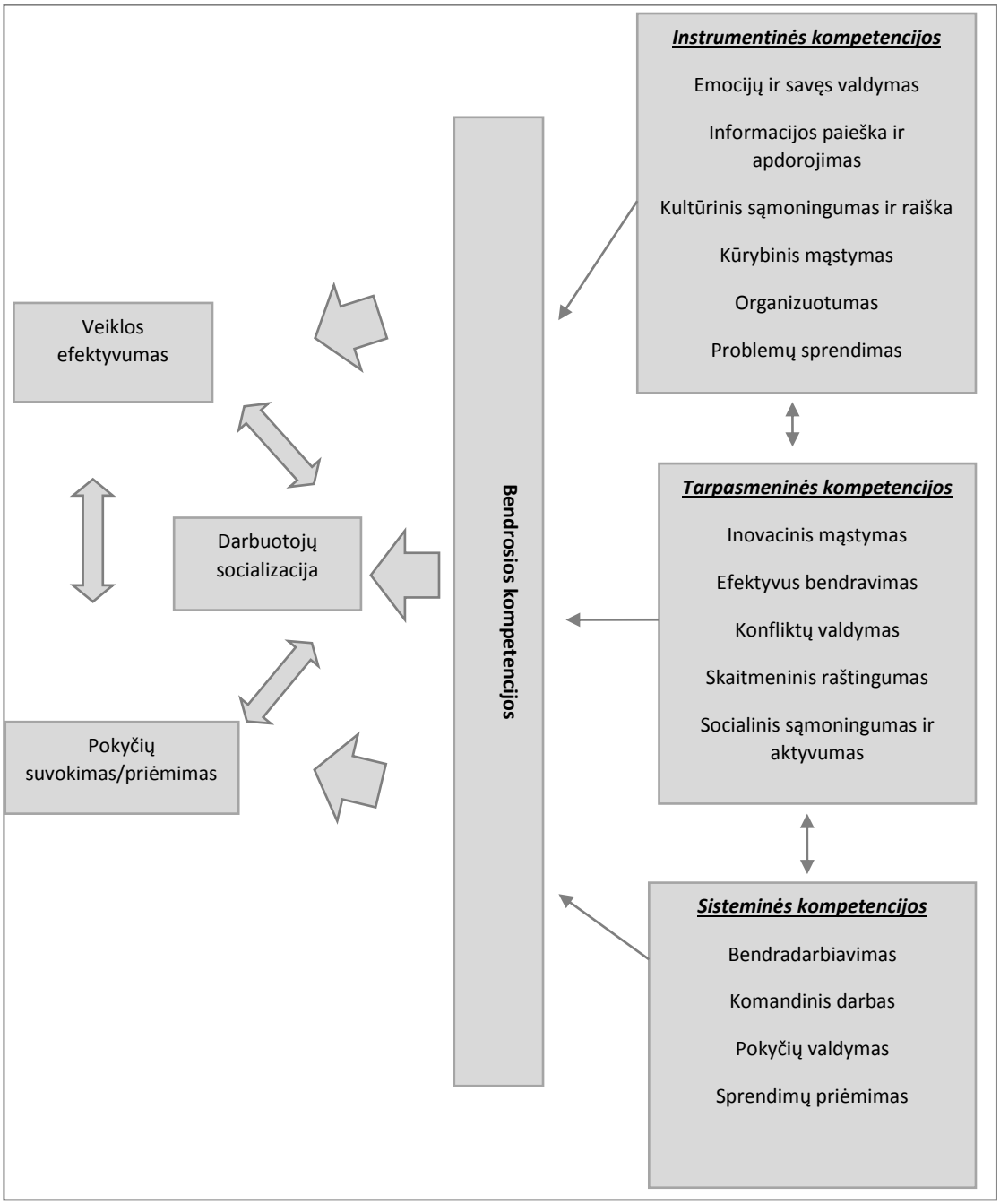
Apibendrinant, gerą draudimo konsultantą darbdaviai įsivaizduoja ne tik kaip specialistą, kuris parduoda draudimo paslaugas, bet ir kuris konsultuoja esamus ir būsimus draudimo kompanijos klientus visais draudimo klausimais (žr. 2 priedas).

Ankščiau jau esu minėjusi, kad vadybos kompetencijos visai atitinka bendrųjų kompetencijų sampratą. Vadybos kompetencijos, turi bendrųjų kompetencijų bruožų, tačiau jos dažniausiai privalo glaudžiai sietis su specialiosiomis kompetencijomis. Analizuojant draudimo konsultanto vadybines kompetencijas - *parengti komercinį pasiūlymą – bendroji kompetencija, tačiau gebėjimą parduoti draudimo sutartį turi lydėti gebėjimas pagrįsti sprendimą specialiomis žiniomis. Kitą vertus specialių žinių taikymas remiasi gebėjimu surasti reikiamą informaciją, gebėjimu mokytis, analizuoti, sisteminti, – tai jau vėlgi bendrųjų kompetencijų sritis.* Taigi, galima daryti išvadą, kad *svarbu ir būtina skirti atitinkamą dėmesį bendrosioms kompetencijoms ruošiant draudimo konsultantus*.

Priimdamas į darbą naują žmogų, darbdavys ieško tokio darbuotojo, kuris būtų ne tik savo srities profesionalas, bet ir būtų asmenybė, kuris gebėtu sklandžiai priimti visus organizacijos iššūkius bei numatomus pokyčius. Organizacijoje vykdant esminius pokyčius, didžiulę reikšmę įgauna tokie nematomi veiksmai kaip - nuomonės, įsitikinimai, jausmai, vertybės, įvairūs konfliktai, neformalūs santykiai, informacijos kanalų trikdžiai ir kitokie formaliame vadybos procese neįvertinami dalykai. Todėl dažnai esminius pokyčius organizacijoje smarkiai trukdo, o kartais ir visai sužlugdo tokie psichologinio pobūdžio veiksniai, kurie glaustai siejasi su bendromis kompetencijomis: *nustebimas*, *nustebimas, įgūdžių dirbti naujomis sąlygomis trūkumas*, *emociniai šalutiniai padariniai, pasitikėjimo stoka, galimų nesėkmių baimė, asmeniniai konfliktai* su vadovybe. (Campbell 2004; Kaplan 2004; Hammer 2001;)

Ir jei bendrosios kompetencijos nėra ugdomos, pasak Diržytės et al (2012, 216-219) vadybinės kompetencijos greitai pasensta, jeigu tik kurį laiką yra nenaudojamos ir nuolat neatnaujinamos. Todėl, labai svarbu susikurti tvirtą bendrųjų kompetencijų pagrindą, leidžiantį veiksmingai prisitaikyti prie nuolat kintančio pasaulio ir esant būtinybei įgyti tokių vadybinių kompetencijų, kurių reikia tam tikru laiku ir tam tikroje vietoje.

Apibendrinant, pateikiu teorinės darbo dalies modelį, kuriame perteikti esminiai darbo akcentai ir būtent šis modelis padeda atskleisti daromo tyrimo esmę (žr. 5 pav.).



5 pav. Darbuotojų bendrųjų kompetencijų poveikio suvokimo veiklos efektyvumui, darbuotojų socializacijai bei pokyčių priėmimo teorinis modelis

Šaltinis: adaptuota autorės pagal Bartramo ir SHL grupės 2005 ,*Didžiųjų aštuonių kompetencijų*; 2007; Jovaišos ir. Shaw, 1998; Gražulis et al. Žmogiškųjų išteklių valdymas. (2015); Lewin (1951) ir Spector (2007).

3. „X“ IR „Y“ DARBUOTOJŲ BENDRŲJŲ KOMPETENCIJŲ POVEIKIS VEIKLOS EFEKTYVUMUI TYRIMAS

3.1. Tyrimo metodologija

Magistro baigiamojo darbo tyrimo pagalba yra siekiama atlikti išsamesnę analizę, atskleisti ir palyginti dviejų organizacijų darbuotojų bendrųjų kompetencijų ypatumus ir poveikį labiausiai veikiančius veiklos efektyvumui. Darbo teorinėje dalyje aptarti įvairių autorių bendrųjų ir vadybinių kompetencijų teorijos, jų modelių, kurie reikalauja pagrįstumo praktiniu požiūriu. Teoriškai yra atskleista, kad dalis vadybinių kompetencijų, iš dalies arba visiškai yra bendrųjų kompetencijų kilmės. Bendrąsias kompetencijas klasifikuojame į tris kategorijas: *instrumentines, tarpasmenines ir sistemines kompetencijas,* kurios lemia *asmenybės lankstumą, mobilumą, tobulėjimą ir brandą.*

Metodologinėje dalyje yra suformuluojama tyrimo problema, trumpai pristatomas tyrimo objektas, tikslas ir užsibrėžti uždaviniai tyrimo tikslui pasiekti, tyrimo hipotezė, pagrindžiamas tyrimo metodikos pasirinkimas, aprašomas tyrimo instrumentas (anketa) bei tyrimo eiga.

Tyrimo problema. Šiuolaikinės organizacijos daug investuoja į darbuotojų ugdymą bei kompetencijų kėlimą. Siekiant nustatyti kokios bendrosios kompetencijos duoda geresnius veiklos rezultatus, reikia identifikuoti, kokios darbuotojų bendrosios kompetencijos dažniausiai siejamos su veiklos efektyvumu.

Tyrimo tikslas. Nustatyti, kokios darbuotojų bendrosios kompetencijos dažniausiai taikomos darbuotojo veiklos efektyvumo įvertinimui ir pateikti rekomendacinio pobūdžio įžvalgas.

Tyrimo tikslui pasiekti užsibrėžti tokie praktiniai **tyrimo uždaviniai**:

1. Identifikuoti darbuotojų bendrųjų kompetencijų sąsajas *sėkmingam veiklos efektyvumui*.
2. Identifikuoti darbuotojų bendrųjų kompetencijų sąsajas *sėkmingam pokyčių priėmimui.*
3. Identifikuoti darbuotojų bendrųjų kompetencijų sąsajas *sėkmingai darbuotojų socializacijai*.
4. Atskleisti ir palyginti darbuotojų bendrųjų kompetencijų pritaikymą jų veiklos efektyvumui.

5. Remiantis tyrimo rezultatais, pateikti rekomendacijas, kurias bendrąsias kompetencijas darbuotojams tikslingiausia ugdyti.

Tyrimo hipotezė: Darbuotojų veiklą efektyvesnė, pokyčių priėmimas sklandesnis bei sėkmingesnė darbuotojų socializacija labiau atsiskleis darbuotojų grupėje, kuriose nuolatos ugdomos bendrosios kompetencijos.

Tyrimo objektas. „X“ ir „Y“ draudimo darbuotojų bendrosios kompetencijos bei jų pritaikymas veikos efektyvumui.

Tyrimo rezultatų analizė. Tyrimo pagrįstumui ir efektyvumui, gauta tyrimo informacija buvo apdorota naudojantis MS Excel 2010 ir IBM SPSS 21 programomis. Palyginti skirtumus tarp grupių buvo naudojamas Pearson Chi-Squere testas. Neparametrinių kintamųjų įvertinimui buvo naudojami Mann – Whitney U testas ir Kolmogorov-Smirnov testai. Skirtumai laikyti statistiškai patikimi, kai $p < 0,05$. Toliau gauta tyrimo informacija buvo moksliškai interpretuojama, tyrimo rezultatai apibendrinami ir analizuojami uždavinių sprendiniai, hipotezių pasitvirtinimo ir nepasitvirtinimo mastas.

Tyrimo imtis. Pirmajame tyrimo etape, kiekybinės anketinės apklausos metu, apklausiami vieno regioninio padalinio draudimo bendrovių darbuotojai – vyresnieji draudimo konsultantai, draudimo konsultantai, draudimo vadybininkai, jaunesnieji draudimo konsultantai (toliau DK). Prašymą užpildyti klausimyną, patalpintą interneto svetainėje (www.apklausos.lt), darbo autorė išsiuntė tarpininkaujant organizacijų administracijoms, kurios sutiko savo vidiniais komunikacijos kanalais anketas padalinti tik tyrimui reikalingai respondentų grupei. Bendra (generalinė) tyrimo imtis – 122 respondentas, remiantis personalo pateiktais statistiniais duomenimis (žr. 9 lentelė). Tyrime dalyvavo 134 respondentas, vadinasi tyrimo imtis atitinka reikiama respondentų kiekį.

9 lentelė DK (respondentų) ir reikalingo apklausti respondentų skaičiaus pasiskirstymas

Organizacija	Bendras darbuotojų skaičius	Vieno regioninio padalinio DK darbuotojų skaičius	Reikalingas apklausti respondentų skaičius	Apklaustas respondentų skaičius
„X“ draudimo bendrovė	1100	101	81	87
„Y“ draudimo bendrovė	900	46	41	47

Paskutiniame 3 lentelės stulpelyje pateikiamas reikalingas apklausti respondentų skaičius, kuris atspindi anketinio tyrimo imties galimą paklaidą, siekiant statistiškai patikimos apklausos. Galimai tyrimo imties paklaidai išskaičiuoti naudota Paniotto formulė (Kardelis 2002), pritaikant 5 procentų paklaidą:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

Formulėje:

n – imtis (atrankos visuma, kurią būtina apklausti);

Δ – leidžiamosios imties paklaidos dydis, šiuo atveju 0,05;

N – generalinė (pagrindinė) visuma, t.y. DK skaičius (122).

„X“ draudimo bendrovės respondentų imtis:

$$n = \frac{1}{(0{,}05)^2 + \frac{1}{101}} = \frac{1}{0.0025 + 0.0099} = \frac{1}{0{,}0124} = 81$$

„Y“ draudimo bendrovės respondentų imtis:

$$n = \frac{1}{(0{,}05)^2 + \frac{1}{46}} = \frac{1}{0.0025 + 0.0217} = \frac{1}{0{,}0242} = 41$$

Bendra respondentų imtis:

$$n = 81 + 41 = 122$$

Tyrimo instrumentas. Draudimo bendrovių darbuotojų bendrųjų kompetencijų tyrimui atlikti buvo apklausiami dviejų didžiausių Lietuvos rinkoje vykdančių savo veiklą draudimo darbuotojai. Tyrimui buvo panaudotas vienas populiariausių sociologinio tyrimo metodų - anketinis metodas, kuris buvo atliekamas el. klausimyno forma (Gaižauskaitė ir Mikėnė 2014, 123-148).

Magistro darbo kiekybinis tyrimas atliktas vadovaujantis įvairių autorių (Kardelio 2002, Tidikio 2003, Gaižauskaitė ir Mikėnė 2014) rekomendacijomis, o klausimynai formuoti stengiantis laikytis minėtų autorių siūlomų metodologinių principų:

- ✓ Klausimynai turi struktūrą: įžanginį žodį, kuriuo kreipiamasi į respondentą; pagrindinę dalį (klausimų dėstymas) bei baigiamąją dalį, kurioje padėkojama dalyvavusiems apklausoje;
- ✓ Pateikti klausimai ir atsakymai lengvai suprantami, aiškūs ir nedviprasmiški;
- ✓ Pateikti klausimai ir galimi atsakymai yra korektiški ir neįžeidūs;
- ✓ Uždaruose klausimuose numatyti ir pateikti visi galimi atsakymai;
- ✓ Klausimai nėra "dvigubi", o orientuoti vienai idėjai išsiaiškinti;
- ✓ Vengta klausimų, kurie skatintų atsakyti pagal susidariusius viešosios nuomonės standartus;
- ✓ Pasirinkta racionali klausimynų apimtis (klausimų skaičius).

Anketoje, didžiąją dalimi, suformuluoti uždarojo tipo klausimai bei teiginiai. Pateiktuose klausimuose, laikytasi Likerto skalės principo (šiuo atveju 5 kategorijų skalės formatas t. y. kiekvienam atsakymui parinkti reikšmę nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia „Visiškai nesutinku" ir pan., o 5 reiškia „Visiškai sutinku" ir pan. ir 3 kategorijų skalė nuo 1 iki 3, kur 1 reiškia „įtakoja", o 3 „neįtakoja"), naudoti ir keletas porinių palyginimų skalės klausimai. Pasak Tidikio (2003), tokie atsakymai geriau atspindi respondentų nuomonės lygį ir yra vertingesni atliekant interpretacijas. Socialiniuose demografiniuose klausimuose naudota ir intervalinė skalė.

Anketa konsultantams apima pagrindines bendrųjų kompetencijų vertinimo sritis: instrumentines, tarpasmenines ir sistemines kompetencijas. Tirta konsultantų nuomonė, kokių žinių ir įgūdžių konsultantui reikia, kaip kompetencijos siejamos su pokyčiais, darbuotojų socializacija (žr. 3 priedas). Anketinės apklausos metodas pasirinktas, kadangi vertinimo klausimynas sudarytas griežtos struktūros principu ir vietos interpretavimui nepalikta. Informacijos rinkimas apklausos būdu padeda greitai apklausti tyrimo tikslinę grupę bei mažiausiomis sąnaudomis atskleisti tiriamąjį

reiškinį ir jį lemiančius veiksnius. Prieš atliekant tyrimą, anketa buvo testuojama su keletu darbuotojų - kaip jie supranta klausimyno struktūrą bei atkreipiamas dėmesys į atsakymų validumą.

Klausimynas sudarytas remiantis teoriniu modeliu, pateiktu 4 paveiksle. Anketos įvade trumpai pristatomas tyrimo tikslas ir pateikiama informacija, kaip jį užpildyti. Įžangoje užtikrinama, kad gauta informacija yra konfidenciali ir bus naudojama tik apibendrinta forma ir atliekamo tyrimo tikslais.

Klausimyną sudaro 15 klausimų, kuriuose buvo 3, 6 ir 7 klausimai leido respondentui pasirinkti labiausiai atitinkantį atsakymą pagal Likerto skalės matricą. 5 klausimas sudarytas porinių palyginimo metodu, kur respondentas pasirinko vieną iš jam labiausia tinkamo atsakymo poros. Kiti klausimai leido išsiaiškinti respondentų demografinę situacija (lytis, amžius, išsilavinimas), profesinę situacija (kokioje bendrovėje dirba, pareigos, darbo stažas) ir jų suvokimą apie kompetencijas bei lojalumą. Anketos sudarymo instrumentarijus pateikiamas 10 lentelėje.

10 lentelė. Anketos sudarymo principai

Klausimų blokai	Klausimų numeracija	Siekiai	Teorinės dalies psl.
1. Sociodemografiniai duomenys	13, 14, 15	Demografiniams ypatumams nustatyti	-
1. Profesiniai duomenys	1, 11, 12	Profesiniams ypatumams nustatyti.	-
2. Darbuotojų esminis suvokimas apie bendrąsias kompetencijas.	2	Siekiama išsiaiškinti kaip darbuotojai suvokia iš esmės bendrąsias kompetencijas ir kokios jų manymų yra prioritetinės jų kasdienėje veikloje.	17

10 lentelės tęsinys

3. Darbuotojų asmeninių ir organizacijos tikslų suderinimas.	3. (bendrųjų kompetencijų suvokime) 5 (pokyčių, darbuotojų socializacijos, konfliktų valdymo suvokime)	Norima identifikuoti, kokios specifinės darbuotojų bendrosios kompetencijos yra ugdomos ir kokie veiksniai daro įtaką kompetencijų poreikio formavimui bei kokį poveikį turi pokyčių suvokimui, darbuotojų socializacijai bei konfliktų valdymui.	17, 21-24, 26-28, 30-31, 32-34
4. Darbuotojų įsitraukimas į organizacija.	6, 7, 8, 9, 10	Skirta išsiaiškinti, kokią vietą organizacijoje užima darbuotojų lojalumas, darbo pasitenkinimas ir motyvacija.	32-34
5. Darbuotojų suvokimas apie bendrųjų kompetencijų ugdymą.	4	Skirtas sužinoti respondentų suvokimą dėl bendrųjų kompetencijų ugdymo organizavimo.	-

Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrimo eiga ir etikos principai. Pasak Tidikio (2003, 597) mokslininko darbas reikalauja atsakomybės už gaunamų duomenų objektyvumą, tyrimo rezultatų panaudojimą visuomenės labui, profesinės veiklos tobulinimui, teisingos viešosios nuomonės formavimui. Tyrimas buvo atliekamas vadovaujantis mokslininko atliekamo tyrimo moraliniais bei apklausos etikos reikalavimais. Prieš pradedant apklausą buvo kreiptasi į „X“ ir „Y“ draudimo bendrovių vadovus, kurie sutiko, kad būtų apklausti dirbantys darbuotojai, tačiau paprašė darbe neminėti konkrečių draudimo bendrovių pavadinimo. Buvo išsamiai pristatyta tyrimo problema, tikslas bei nauda organizacijai. Kiekvienas organizacijos darbuotojas turėjo teisę apsispręsti dėl dalyvavimo apklausoje. Sutikę dalyvauti apklausoje asmenys buvo trumpai supažindinti su anketos turiniu ir jiems buvo pateiktos anketos pildymo instrukcijos. Tyrimas atliktas 2016 m. vasario/kovo mėnesiais.

3.2. Trumpas draudimo bendrovių „X“ ir „Y“ aprašymas

Šalies rinkoje 2015 m. trečiojo ketvirčio pabaigoje teisę teikti draudimo paslaugas turėjo 23 registruotieji draudikai, iš jų 8 – gyvybės draudimo ir 15 – ne gyvybės draudimo (www.lb.lt/ lietuvos_draudimo_rinkos_apzvalgos). Tyrimas atliekamas dviejose draudimo bendrovėse, kurios turi skirtingą organizacinę kultūrą. Tyrime dalyvaujančios organizacijos propaguoja į rezultatus orientuotą organizacinę kultūrą, novatoriškumą, bei darbuotojų lojalumą savo organizacijai. Viena organizacija vadovaujasi savita verslo filosofija, kurios tikslas - pritraukti žmones su organizacijai priimtinomis vertybėmis, o organizacinė kultūra būtų priimtina žmonėms. Tuo tarpu kitos įmonės filosofija orientuota į kompetentingus darbuotojus, kuriems yra suteikiamos modernios ir patrauklios darbo sąlygos. Organizacijų sėkmė didžiąja dalimi priklauso nuo joje dirbančių žmonių kompetencijos. Abi bendrovės orientuojasi į esamų klientų bazės išlaikymą ir plėtimą bei siūlo produktus skirtingos kokybės kontekste, suprantama, kad konkurencingumas kainodaroje yra nevisiškai vienodas. Tyrime dalyvaujančio padalinio pagrindinė veikla apima paslaugų teikimą privačiam segmentui bei vidutinėms ir mažoms įmonėms. Draudimo bendrovėms svarbiausia, kad jų klientai gautų aukščiausios kokybės draudimo paslaugas ir sprendimus, atsižvelgiant į klientų poreikius. Darbuotojų atsakomybės ribos griežtai nustatomos atsižvelgiant į klientų aptarnavimo bei vidinės organizacijos tvarkas.

„X“ organizacijoje dirba 2100 darbuotojai, iš jų 101 (vieno regioninio padalinio) draudimo konsultantų. „Y“ organizacijoje dirba 900 darbuotojų, iš kuri 46 (vieno regioninio padalinio) draudimo konsultantų. Organizacijos savo ilgaamžiškumu ir restruktūrizacijos skaičiumi yra panašios.

3.3. Tyrimų analizė.

Toliau darbe pateikiama smulkesnė ir išsamesnė surinktų tyrimo duomenų lyginamoji analizė, pagal anketoje pateiktų klausimų tikslą, iliustruojanti bendrųjų kompetencijų sąsajas veiklos efektyvumui, sėkmingam pokyčiui priėmimui bei darbuotojų socializacijai.

Pradedant analizę, visų pirma reiktų apžvelgti apklausoje dalyvavusių respondentų socialinius demografinius bei profesinius duomenis pagal draudimo bendroves.

Tyrime dalyvavo 134 respondentai. Respondentų sociademografinis pasiskirstymas pagal draudimo bendroves pavaizduotas (žr. 11 lentelė) „X“ draudimo bendrovėje dalyvavo 64,9 proc. respondentų, „Y“ draudimo bendrovėje – 35,1 proc. Pagal lyties kriterijų, apklausoje dalyvavo ženkliai daugiau moterų nei vyrų. Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijas „X“ bendrovėje – 88,5 proc. moterų, „Y“ bendrovėje 95,7 proc., tuo tarpų vyrai pasiskirsto sekančiai 11,5 proc. ir 4,3 proc. Rezultatas nestebina, nes draudimo bendrovėse didžioji dalis draudimo konsultantų ir yra moterys. Nežiūrint į tai, didesniu aktyvumu „X“ bendrovės respondentų pasižymėjo dirbantys vyrai. Tiriamųjų amžius svyravo nuo 30 iki daugiau nei 60 metų amžiaus. Respondentų amžius bendrovėse pasiskirsto skirtingai – „X“ bendrovėje daugiausia respondentu 37,9 proc. dalyvavo iki 30 metų amžiaus grupėje, tuo tarpu „Y“ bendrovėje, daugiausia respondentų 31,9 proc. yra grupėje nuo 50 m. amžiaus. Galima daryti prielaidą, kad „X“ bendrovėje dirba aktyvesni jauni darbuotojai, nei „ Y“ bendrovėje.

11 lentelė. Respondentų sociademografinis pasiskirstymas, proc.

Draudimo bendrovė	Respondentų sociademografiniai duomenys, proc.						
	Bendra imtis	Lytis		Amžius, m.			
		Mot.	Vyr.	> 30	<30 iki 40	<40 iki 50	<50
„X“	64,9	88,5	11,5	37,9	16,1	29,8	24,1
„Y“	35,1	95,7	4,3	27,7	10,6	21,8	31,9

Dauguma tyrimo dalyvių abiejose bendrovėse turi aukštąjį išsilavinimą („X“ – 79,3 proc. ir „Y“ – 76,6 proc.), panašus respondentų išsidėstymas turinčiu „X“ – 13,8 proc. ir „Y“ – 12,8 proc. – profesinį išsilavinimą ir įžvelgiamas skirtumas tarp respondentų turinčių vidurinį išsilavinimą „X“ bendrovėje 6,9, tuo tarpu „Y“ bendrovėje – 10,6. Galima daryti prielaidą, kad tai yra susiję su dalyvavusiu pareigybių pasiskirstymu, nes „X“ bendrovėje dalyvavo daugiau vadovu (14,9 proc., tuo tarpu „Y“ bendrovėje tik 4,3 proc.) Taip pat akivaizdus skirtumas matosi ir tarp jaunesniųjų draudimo konsultantų: „X“ – 10,3 proc., o „Y“ – 23,4proc. Vyresnieji draudimo konsultantai pasiskirstė labai panašiai: 74,7 proc. ir 72,3 proc. Darbo stažą kriterijuje, matosi, kad respondentų išsidėstymas iš esmės nesiskiria tik stažo grupėje „daigiau nei 8 m.“: „X“ – 32,2 proc., „Y“ – 31,9 proc. Ženklus skirtumai „iki 2 metų“ („X“ – 39,1proc. ir „Y“ – 29,8 proc.), bei „daugiau nei 5 iki 8

m.“ („X“ – 11,5 proc. ir „Y“ – 25.5 proc.). Tikėtina, tai yra dėl to, kad tyrime dalyvavo „X“ bendrovėje daugiau darbuotojai iki 30 m., o „Y“ bendrovėje nuo 50 m. (žr. 12 lentelė.).

12 lentelė Respondentų profesinis pasiskirstymas, proc.

Draudimo bendrovė	Respondentų profesiniai duomenys, proc.									
	Pareigos*			Darbo stažas, m..				Išsilavinimas*		
	Vyr. DK	JDK	Vad.	>2	< 2 iki 5	< 5 iki 8	< 8	Vid.	Prof.	Aukš.
„X“	74,7	10,3	14,9	39,1	17,2	11,5	32,2	6,9	13,8	79,3
„Y“	72,3	23,4	4,3	29,8	12,6	25,5	31,9	10,6	12,8	76,6

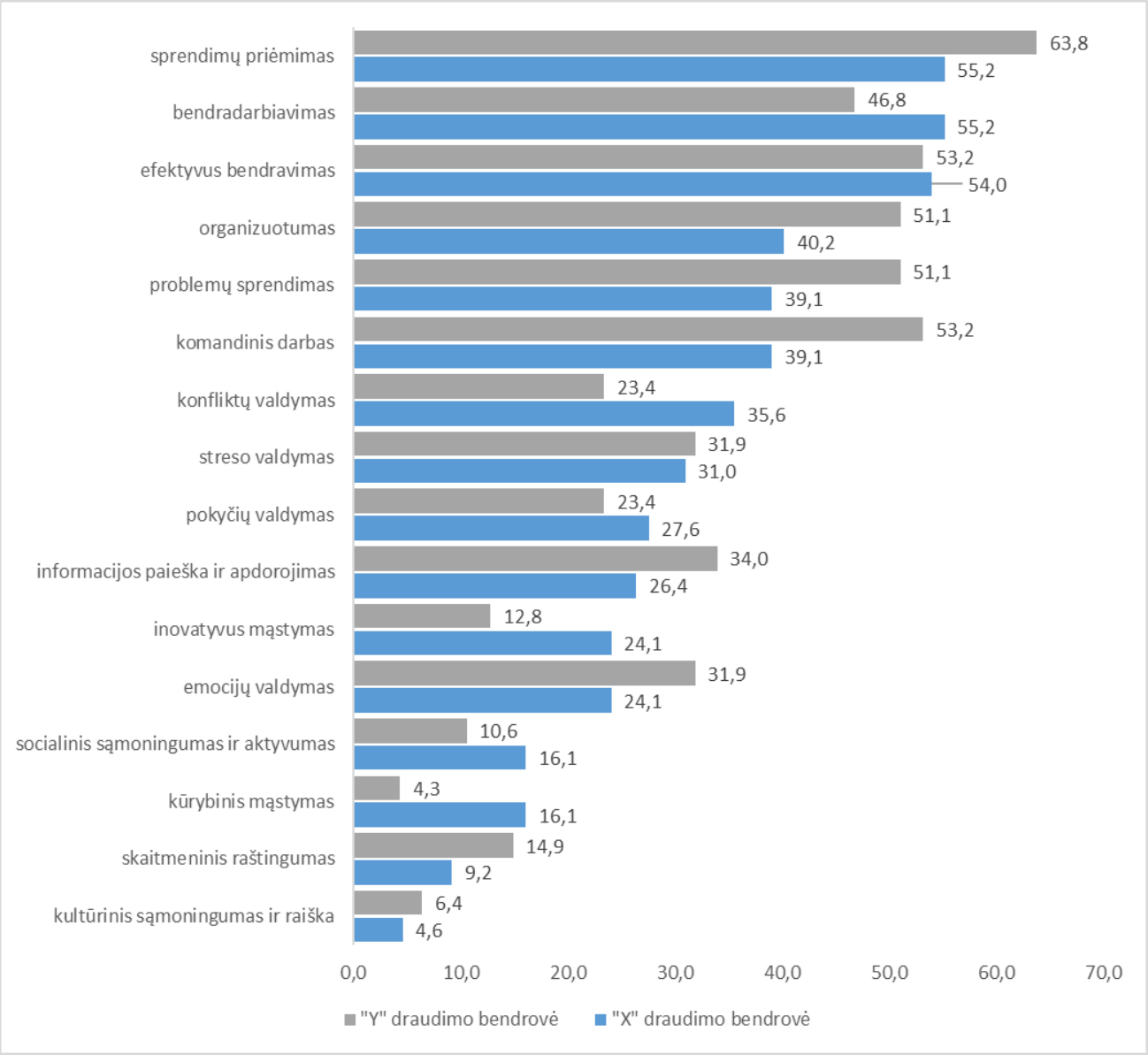
Pareigos*: vyr.DK – vyresnysis draudimo konsultantas; JDK – jaunesnysis draudimo konsultantas; vad – vadovas.
Išsilavinimas*: vid. – vidurinis; prof. – profesinis; aukš. – aukštasis
Šaltinis: sudaryta autorės pagal SPSS programą.

Galime teigti, kad skirtingose bendrovėse dominavo dvi amžiaus grupės: vienoje grupėje jaunesni darbuotojai, kitoje vyresni, tyrime dalyvaujantis draudimo bendrovių konsultantai išsilavinusios asmenybės, bei didesnė dalis dirbančių, yra moterys.

Darbuotojų suvokimas apie bendrąsias kompetencijas bei jų ugdymą.

Prieš pradedant giliau analizuoti draudimo konsultantų bendrųjų kompetencijų poveikį veiklos efektyvumui buvo svarbu išsiaiškinti, kaip patys darbuotojai supranta jiems reikalingas bendrąsias kompetencijas. Atsakant į šį klausimą, respondentų buvo prašoma pasirinkti, jiems labiausia darbe reikalingas 5 bendrąsias kompetencijas (žr. 6 pav.). Matome, kad respondentai skirtingų bendrovių, iš dalies panašiai supranta bendrąsias kompetencijas, kurios yra reikalingos jų darbui. Respondentų nuomone, jiems mažiausia reikalinga kompetencija *kultūrinis sąmoningumas ir raiška* („X“ 0 6,4 proc., „Y“ 4,6 proc.). Draudimo konsultantų manymu didžiausias dėmesys teikiamas – *sprendimų priėmimo, bendradarbiavimo, efektyvaus bendravimo, organizuotumo, problemų sprendimo, komandinio darbo* kompetencijoms. Reikia pažymėti, kad „X“ bendrovės respondentų nuomonė stipriai išsiskyrė konfliktų valdyme 35,6 proc., „Y“ - tik 23,4 proc., inovatyvus mąstymas „X“ - 24,1 proc., „Y“ – 12,8 proc. *Emocijų valdymo* kompetencijai „Y“ 31,9 proc. bendrovės respondentai teikia didesnę reikšmę nei „X“ bendrovės respondentai 24,1 proc. Didžiausias procentinis skirtumas, net 11,8 proc. tarp bendrovių respondentų nuomonių, yra

kūrybinio mąstymo kompetencijoje. Žiūrint iš kompetencijos informacijos paieška ir apdorojimas "Y" bendrovės respondentų nuomone ji yra reikalingesnė (34,0 proc.), nei „X" bendrovės respondentų manymu (26,4 proc.).

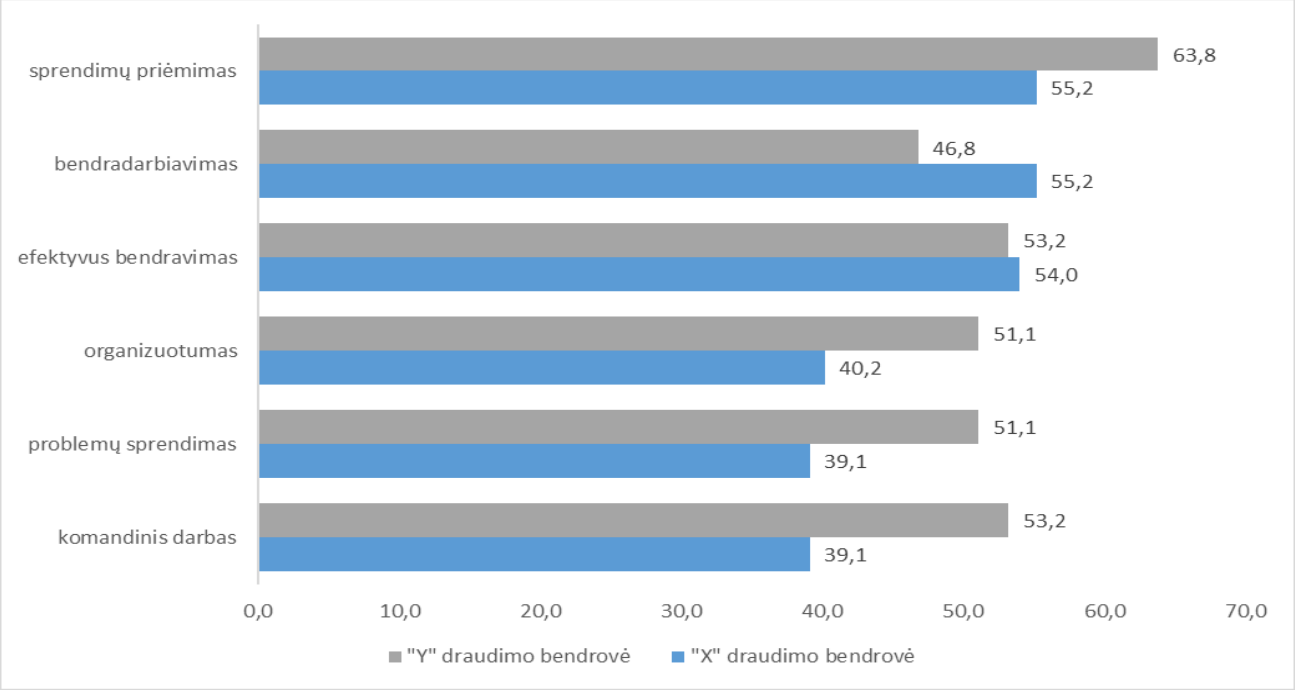


6 pav. Respondentų suvokimas apie bendrųjų kompetencijų reikalingumą kasdieniame darbe, proc.

Analizuojant išrinktas penkias reikalingiausias bendrąsias kompetencijas, matome (žr. 7 pav.), kad abiejų bendrovių darbuotojai iš esmės renkasi tas pačias bendrąsias kompetencijas, nors procentinis respondentų išsidėstymas ir atrodo skirtingas: *sprendimų priėmimas, bendradarbiavimas, efektyvus bendravimas, organizuotumas, problemų sprendimas, komandinis darbas*. Abiejų bendrovių darbuotojai didžiausia svorį teikia *sprendimų priėmimų* kompetencijai, nors procentiniai svoriai skiriasi, tačiau darbuotojai mano, kad ši kompetencija jiems yra

reikalingiausia kasdieniam darbe („X“ – 55,2 proc.; „Y“ – 63,8 proc.), taip pat didelę reikšmę, ir mažiausių skirtumų mano, kad kompetencija *efektyvus bendravimas* yra labai reikalinga dirbant („X“ – 54,0 proc., „Y“ – 53,2 proc.).

Pastebėta, kad „X“ draudimo bendrovės darbuotojai - *sprendimų priėmimo (55,2 proc.), bendradarbiavimo (55,2 proc.), efektyvus bendravimas (54,0 proc.)* kompetencijoms skiria labai panašius procentus, tuo tarpu „Y“ draudimo bendrovės darbuotojai mano, kad *sprendimų priėmimo (63,8 proc.), efektyvus bendravimo (53,2 proc.) organizuotumo ir problemų sprendimo (51,1 proc.), komandinis darbas (53,2 proc.).* Mažiau svarbios kompetencijos „X“ bendroves darbuotojams atrodo - *organizuotumas (40,2 proc.), problemų sprendimas ir komandinis darbas (39,1 proc.),* tuo tarpu „Y“ bendrovės darbuotojai mano, kad *bendradarbiavimas (55,2 proc*.) mažiausiai reikalingas darbe.

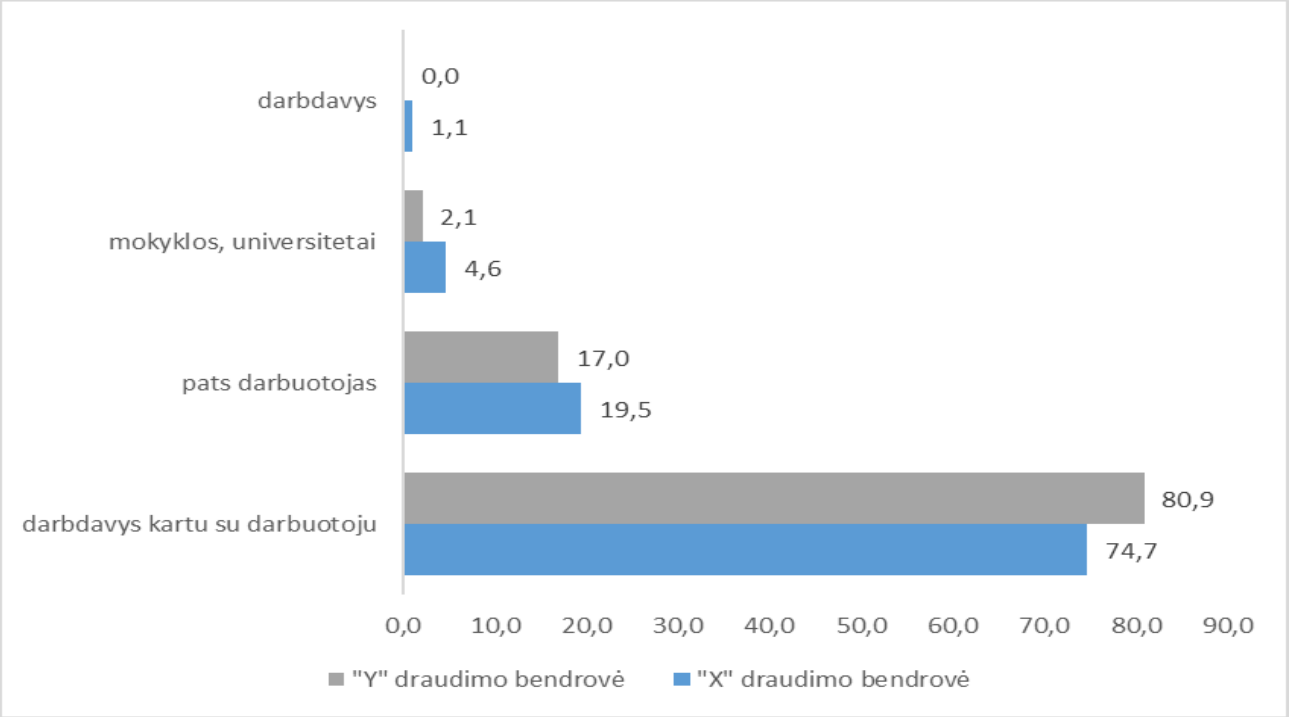


7 pav. Respondentų suvokimas apie bendrųjų kompetencijų reikalingumą kasdieniame darbe, proc.

Palyginimams tarp grupių naudotas Pearson Chi-Squere testas rodo, kad respondentams renkantis bendrąsias kompetencijas reikšmingų neatitikimų nebuvo, išskyrus vieną. Statistiškai patikimas skirtumas pastebimas kompetencijoje – *kūrybinis mąstymas“*, kurio p = 0,044 (žr. 4 priedas). Nors bendrovių respondentai ir mažai rinkosi šią kompetenciją, bet tyrime ši kompetencija statistiškai reikšminga. Galima daryti prielaidą, kad „X“ draudimo bendrovės darbuotojai kūrybiškiau atlieka kasdienius darbus.

Išsiaiškinus jų suvokimą apie bendrąsias kompetencijas pereita prie darbuotojų supratimo, kas jų manymu turėti rūpintis jų bendrųjų kompetencijų (žinių, įgūdžių, nuostatų, gebėjimų, motyvų ir k.t.) ugdymu.

Darbuotojai turėjo pažymėti vieną iš teiginių, kuris jų manymu labiausi atitiko jų nuomonę (žr. 8 pav.). Absoliuti dauguma abiejuose bendrovėse mano, kad už jų bendrųjų kompetencijų ugdymą atsakingi tiek patys darbuotojai, tiek bendrovė („X“ – 74,7 proc.; „Y“ – 80,9 proc.). Respondentų pasiskirstymas labai panašus tarp manančių, kad už bendrųjų kompetencijų ugdymą atsakingi patys darbuotojai („X“ – 19,5 proc.; „Y“ – 17,0 proc.) bei mokyklos, universitetai („X“ – 4,6 proc.; „Y“ 2,1 proc.). Tik 1 respondentas „X“ draudimo bendrovės darbuotojas, mano, kad už darbuotojų bendrųjų kompetencijų ugdymą atsakingas darbdavys. Pagal tai galima daryti išvadą, kad draudimo bendrovių darbuotojai yra sąmoningi darbuotojai.



8 pav. Respondentų suvokimas apie bendrųjų kompetencijų ugdymą, proc.

Apibendrinus respondentų atrinktas bendrąsias kompetencijas akivaizdžiai matosi, kad draudimo bendrovėse yra skirtingi darbo principai. „X“ draudimo bendrovėje darbuotojai orientuojasi į bendradarbiavimą su klientais, kitais padaliniais ir pan., o tuo tarpu darbo procesams skiriama mažiau dėmesio. „Y“ draudimo bendrovėje daugiau dėmesio skiriama į darbo organizavimą, didesnę atsakomybę bei komandinį darbą. Iš esmės, šį faktą galima suprasti, nes

bendrovių kultūros, tvarkos bei vidiniai procesai taip pat yra skirtingi. Taip pat galima teigti, kad darbuotojai kartu su bendrove yra atsakingi už bendrųjų kompetencijų ugdymą.

Darbuotojų asmeninių ir organizacijos tikslų suderinimas.

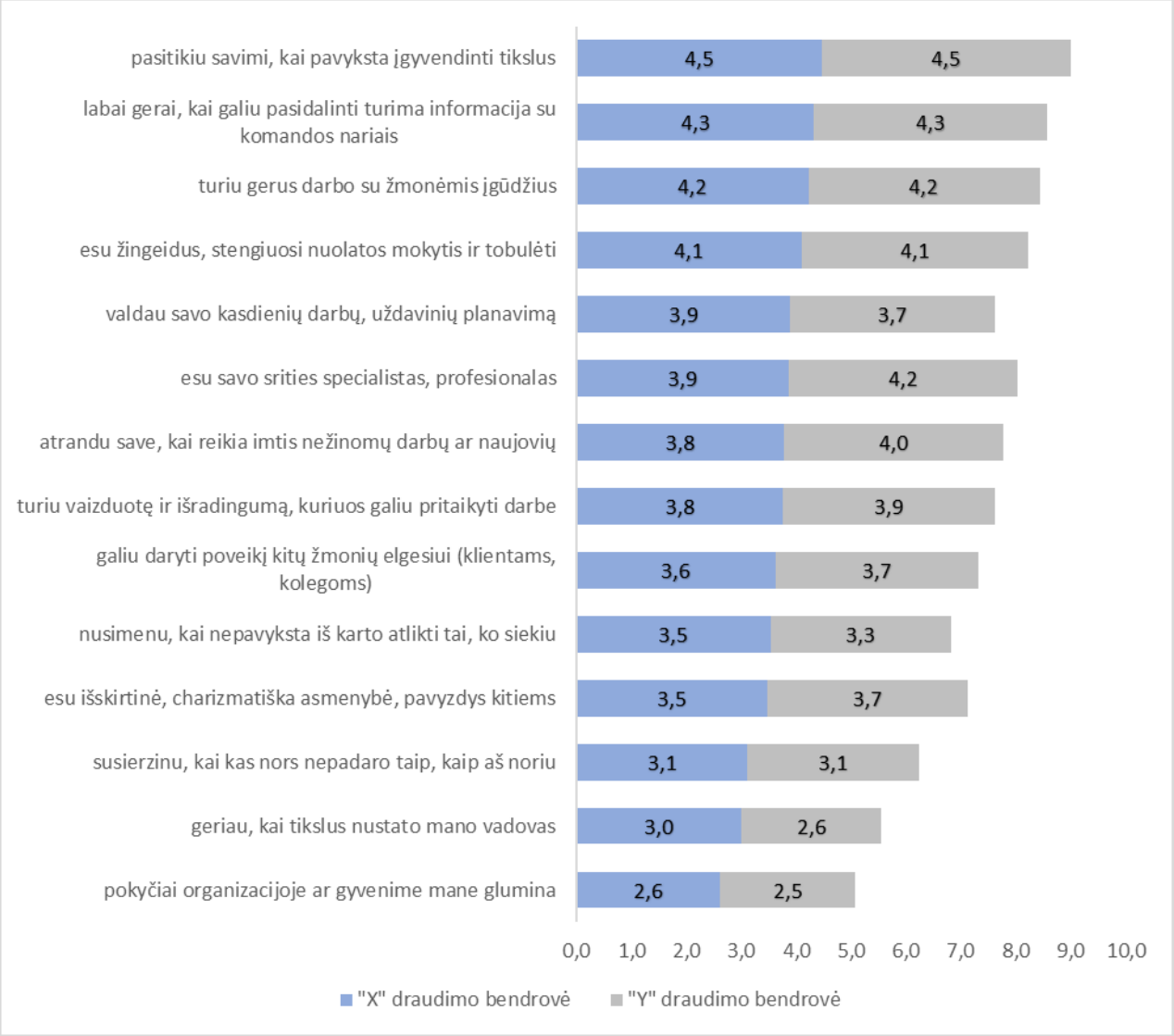
Šioje klausimų grupėje norima identifikuoti, kokios specifinės darbuotojų bendrosios kompetencijos yra ugdomos ir kokie veiksniai daro įtaką kompetencijų poreikio formavimui bei kokį poveikį turi pokyčių suvokimui, darbuotojų socializacijai bei konfliktų valdymui.

Visu pirma, pagal užduotus teiginius buvo stengtasi išsiaiškinti kokios bendrosios kompetencijos bendrovių respondentams reikalingiausios. Teiginiai suskirstytas į tris blokus: instrumentines, tarpasmenines ir sistemines kompetencijas. Taip pat noriu pažymėti, kad kompetencijų apibūdinimas siejamas su draudimo konsultantams darbui reikalingais faktoriais (žr. 5 priedas), todėl kai kurių kompetencijų teiginiai ne visiškai priklauso bloko kompetencijų sąrašui.

Analizuojant ***instrumentines kompetencijas*** išryškėjo respondentams daugiau svarbios kompetencijos: *emocijų ir savęs valdymo kompetencija* – net 53,7 proc. draudimo darbuotojų atsakė, kad visiškai sutinka su teiginiu „*pasitikiu savimi, kai pavyksta įgyvendinti tikslus*“, taip pat net 61,9 proc. sutiko, kad jie yra „*savo srities specialistai, profesionalai*“. *Efektyvaus bendravimo kompetencija* teiginį pasirinko „*visiškai sutikdami*“ 32,1 proc. bei „*sutikdami*“ 57,5 proc. *Lyderystės kompetencijos* atžvilgiu respondentai nuomonės neturėjo, nes teiginys „*esu išskirtinė asmenybė, pavyzdys kitiems“* buvo atsakytas 46,3 proc. pasirinkimu „*nei sutinku, nei nesutinku*“, nors teiginys „*galiu daryti poveikį kitų žmonių elgesiui...“* buvo pasirinktas daugiau, kad sutinka 36,6 proc. ir visiškai sutinka 19,4 proc. Matosi, kad respondentai taip pat valdo *reflektavimo ir gebėjimo mokytis kompetenciją* – su teiginiu visiškai sutiko 21,6 proc., sutiko 47,8 proc.) „*atrandu save, kai reikia imtis nežinomų darbų ir naujovių bei esu žingeidus*“, 23,1 proc. „visiškai sutiko“ ir 64,9 proc. sutiko „*esu žingeidus, stengiuosi nuolat mokytis ir tobulėti*“. Taip pat draudimo konsultantams svarbi *laiko planavimo* ir *organizuotumo kompetencijos* su teiginiu, kad „*valdau savo kasdienius darbus, planuoja užduotis“* visiškai sutiko 17,2 proc. o sutiko 53,7 proc. Draudimo konsultantų darbe reikšminga ir *kūrybiškumo kompetencija* nes tik 5,2 respondentų nesutiko su teiginiu „*kad turiu vaizduotę ir išradingumą, kuri galiu pritaikyti darbe*“. Išryškėjo *bendradarbiavimo kompetencija* – „sutiko“ su teiginių „*turiu gerus darbo su žmonėmis įgūdžius*“ 57,5 proc. o „visiškai sutiko“ 32,1 proc. bei „*labai gerai, kai galiu pasidalinti turima informacija su komandos nariais*„ (sutiko 49,3 proc. ir visiškai sutiko 10,3 proc.). Teiginių pasiskirstymas pridedamas (žr. 6 priedas).

Stebint pasirinkimą tarp grupių (žr. 9 pav.) matomas labai panašus respondentų išsidėstymas. Bendrovės „X“ darbuotojai kaip ir „Y“ išryškino *emocijų ir savęs valdymo kompetencijas, efektyvaus bendravimo kompetencijas, reflektavimo ir gebėjimą mokytis kompetencija,* kurių vidurkiai buvo virš 4 proc. *Laiko planavimo* ir *organizuotumo kompetencijos* atžvilgiu respondentų nuomonė teiginyje „*valdau savo kasdienius darbus, planuoja užduotis“* šiek tiek išsiskyrė: X“ bendrovės darbuotojų vidurkis 3,9 proc., tuo tarpu „Y“ bendrovės 3,7 proc. *Emocijų ir savęs valdymo kompetencijos* teiginyje „*esu savo srities specialistas, profesionalas*“ „Y“ bendrovės respondentai mano 4,2 proc., atitinkamai „X“ bendrovės darbuotojai 3,9 proc. Teiginys „*esu išskirtinė, charizmatiška asmenybė, pavyzdys kitiems*“ atskleidė, kad *lyderystės kompetenciją* šiek tiek geriau išsiugdę yra „Y“ bendrovės darbuotojai (3,7 proc.), o „X“ bendrovės darbuotojai mano, kad 3,5 proc. *Pokyčių valdymo kompetencija* respondentams abiem bendrovėms yra sunkiai priimtini, nes respondentai beveik vienodai šį teiginį „*pokyčiai organizacijoje ir gyvenime mane glumina*“ įvertino („X“ - 2,6 proc. ir „Y“ – 2,5 proc.). Respondentų nuomonės šiek tiek išsiskyrė dėl tikslų nustatymo, teiginys „*geriau kai tikslus nustato mano vadovas*“ t.y *organizuotumo kompetencijos*, „X“ darbuotojai 3,0 proc., tuo tarpu „Y“ 2,6 proc. Matome, kad draudimo konsultanto darbe reikalinga ir *kūrybinio mąstymo* kompetencija, nes ji buvo įvertinta pakankamai aukštu vidurkiu: “X“ - 3,8 proc. ir 3,9 proc. „Y“ bendrovės darbuotojai atsakant į teiginį „*turiu vaizduote ir išradingumą, kuriuos galiu pritaikyti darbe*“. Pastebima, kad „X“ bendrovės respondentai yra jautresni nei „Y“ bendrovės respondentai, teiginys „*nusimenu, kai nepavyksta iš karto atlikti tai, ko siekiu*“ buvo įvertintas 3,5 proc. ir 3,3 proc. Bet teiginys „*susierzinu, kai kas nors neapdaro taip, kaip aš noriu*“ parodo, kad respondentai yra vienodai valdo *emocijų ir savęs valdymo kompetenciją*.

Patikrinus grupių vidurkių statistinį patikimumą Mann – Whitney U testu, išryškėjo keli teiginiai, kurie yra statistiškai reikšmingi: „*esu savo srities specialistas, profesionalas“ „ir geriau kai tikslus nustato mano vadovas“*, tai galima teigti, kad draudimo konsultantams *emocijų ir savęs valdymo kompetencijas* ir *organizuotumas* yra reikalinga kompetencija kasdieniame darbe, tik grupės skirtingai jas interpretuoja.

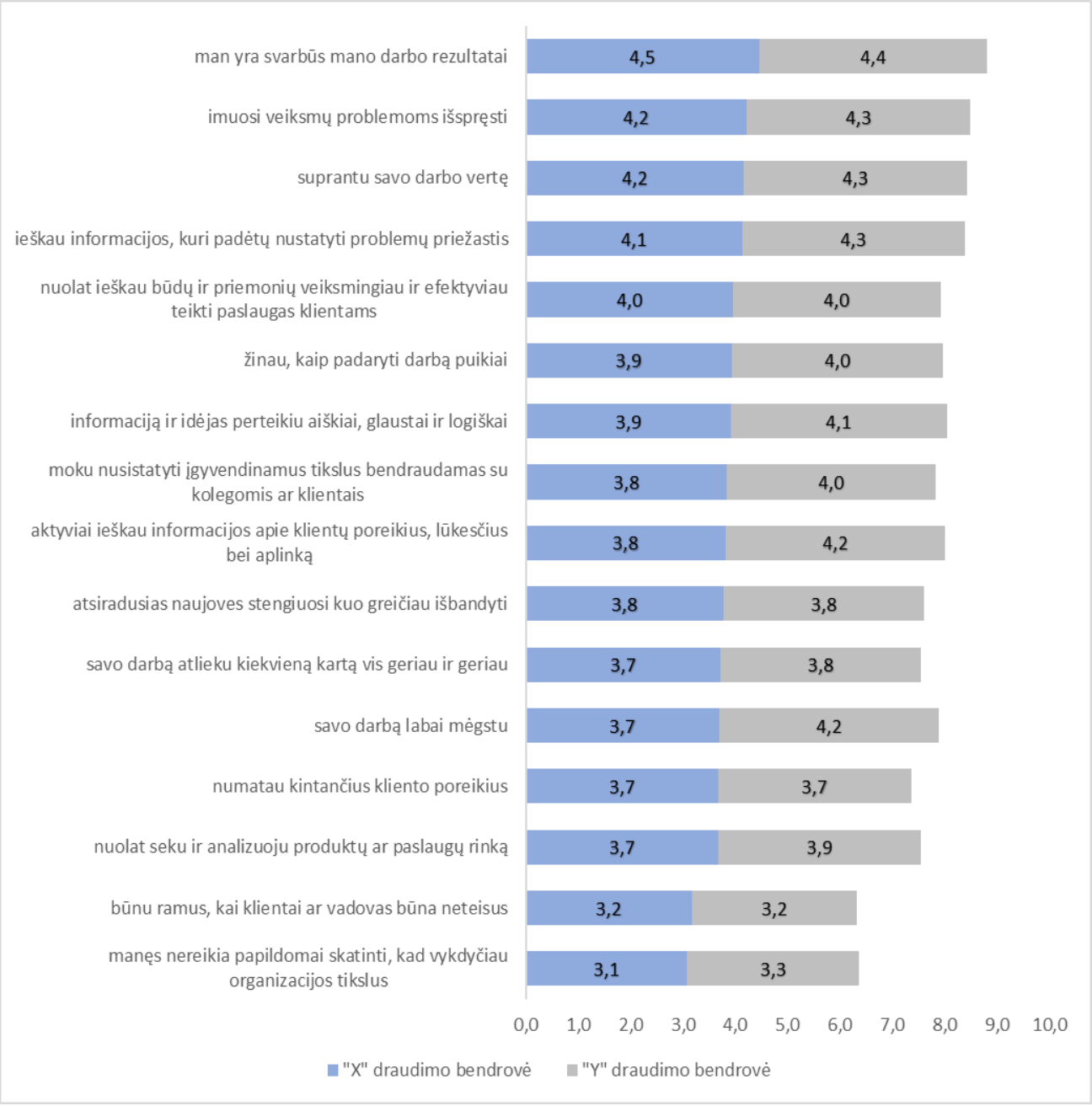


9 pav. Respondentų instrumentinių kompetencijų pasiskirstymas, vidurkis proc.

Toliau darbe apžvelgsime ***tarpasmeninių kompetencijų*** pasiskirstymą. Su teiginiais „visiškai sutiko“ net 46,3 proc., o „sutiko“ 49,3 proc. Visi respondentai, kad „*man yra svarbūs mano darbo rezultatai*”, taip pat respondentams teiginys „*suprantu savo darbo vertę*“ su kuriuo „sutiko“ 59,7 proc., ir „visiškai sutiko“ 31,3 proc. rodo aukštas *socialinio sąmoningumo ir aktyvumo kompetencijas*. *Problemų sprendimų kompetencija* nusakoma teiginiu „*imuosi veiksmų problemoms spręsti*“ sutiko 63,4 proc., visiškai sutiko 31,3 proc., Kompetencija *informacijos paieška ir apdorojimas* atsiskleidžia teiginyje „*nuolat seku ir analizuoju produktų ar paslaugų rinką*“ (sutinku 59,7 proc., visiškai sutinku – 10,4 proc.) bei „*aktyviai ieškau informacijos apie klientų poreikius, lūkesčius bei aplinką*“ (53,7 proc. sutiko, 23,9 proc. visiškai sutiko) rodanti svarbą draudimo konsultantui. Nors iš esmės, jų svarba visiškai nestebina, nes susirasti informaciją apie

kintančius kliento poreikius bei spręsti kasdienes problemas su klientais yra draudimo konsultantų darbas. Šioje vietoje reikia pažymėti ir *inovacinį bei analitinį mąstymą*. Todėl uždavus teiginį „*numatau kintančius kliento poreikius*“ respondentai „sutiko“ 50,7 proc. ir „visiškai sutiko“ 11,2 proc. Net 56 proc. respondentų sutiko, kad *iniciatyvumo kompetencija* yra reikalinga (teiginys „s*avo darbą atliekų kiekvieną kartą vis geriau ir geriau) kasdieniam darbe“*).

Analizuojant šių kompetencijų pasiskirstymą (žr. 10 pav.) matome, kad „Y“ bendrovės darbuotojai beveik visas kompetencijas vertino didesniais vidurkiais, nors skirtumai ir nėra labai dideli. Vienintelė kompetencija, kuri stipriau išsiskyrė *socialinio sąmoningumo ir aktyvumo kompetencijoje,* kurios teiginys „*savo darbą labai mėgstu*“, čia „X“ bendrovės darbuotojų vidurkis 3,7 proc. tuo tarpu „Y“ bendrovės darbuotojų vidurkis 4,2 proc., nors kituose teiginiuose „*man yra svarbūs mano darbo rezultatai*“ šį kompetencija buvo vertinamą 4,5 proc. „X“ bendrovės ir 4,4 proc. „Y“ bendrovės. *Problemų sprendimo kompetencija* įvertinta taip pat aukštai - „X“ respondentai 4,2 proc. „Y“ respondentai 4,3 proc. teiginiu „*imuosi veiksmų problemoms spręsti*“. Vieningai išsidėstė respondentų nuomonė *analitiniame* (teiginys „*numatau kintančius klientų poreikius*“ 3,7 proc.) bei *inovaciniame mąstyme* (teiginys „*ieškau būdų ir priemonių veiksmingiau, ir efektyviau teikti paslaugas klientams“* 4,0 proc.). Didesniu aktyvumu pasižymėjo „Y“ bendrovės darbuotojai 4,2 proc. ir *informacijos paieška ir apdorojimas* kompetencijoje, kai tuo tarpu „X“ bendrovės vidurkis 3,8 proc. *Kūrybinio mąstymo kompetencijai* respondentai teikė taip pat nemažus vidurkius - „X“ bendrovės respondentai 3,9 proc. sutiko su teiginiu „*aš žinau kaip padaryti darbą puikiai*“, o „Y“ bendrovės respondentai tai patvirtino 4,0 proc. *Komandinio darbo* kompetencijoje matome respondentų aukštą išsidėstymą - „X“ bendrovės darbuotojai sutinka su teiginiu „*suprantu savo darbo vertę*“ 4,2 proc., o „Y“ šioje vietoje yra dar labiau išvystę šią kompetenciją - 4,3 proc. Pasitvirtino *iniciatyvos kompetencija* – respondentų įvertinta vienodai 3,8 proc. teiginiu „*atsiradusias naujoves stengiuosi kuo greičiau išbandyti*“. *Streso valdymo kompetencija* įvertino teiginys „*būnu ramus kai klientai ar vadovas būna neteisūs*“ vienodai 3,2 proc. ir tai yra vienas iš žemesnių vidurkių. Tai rodo, kad respondentams šią kompetenciją reikia ugdyti, nes ji nuo visų kitų skiriasi beveik 1,5 proc. Taip pat pakankamai žemai įvertinta *organizuotumo kompetencija* (3,1 proc. ir 3,2 proc.) teiginių „*manęs nereikia papildomai skatinti, kad vykdyčiau organizacijos tikslus*“. Reikia pažymėti, kad ir instrumentinių kompetencijų bloke, šį kompetencija turėjo taip pat žemus vertinimus.



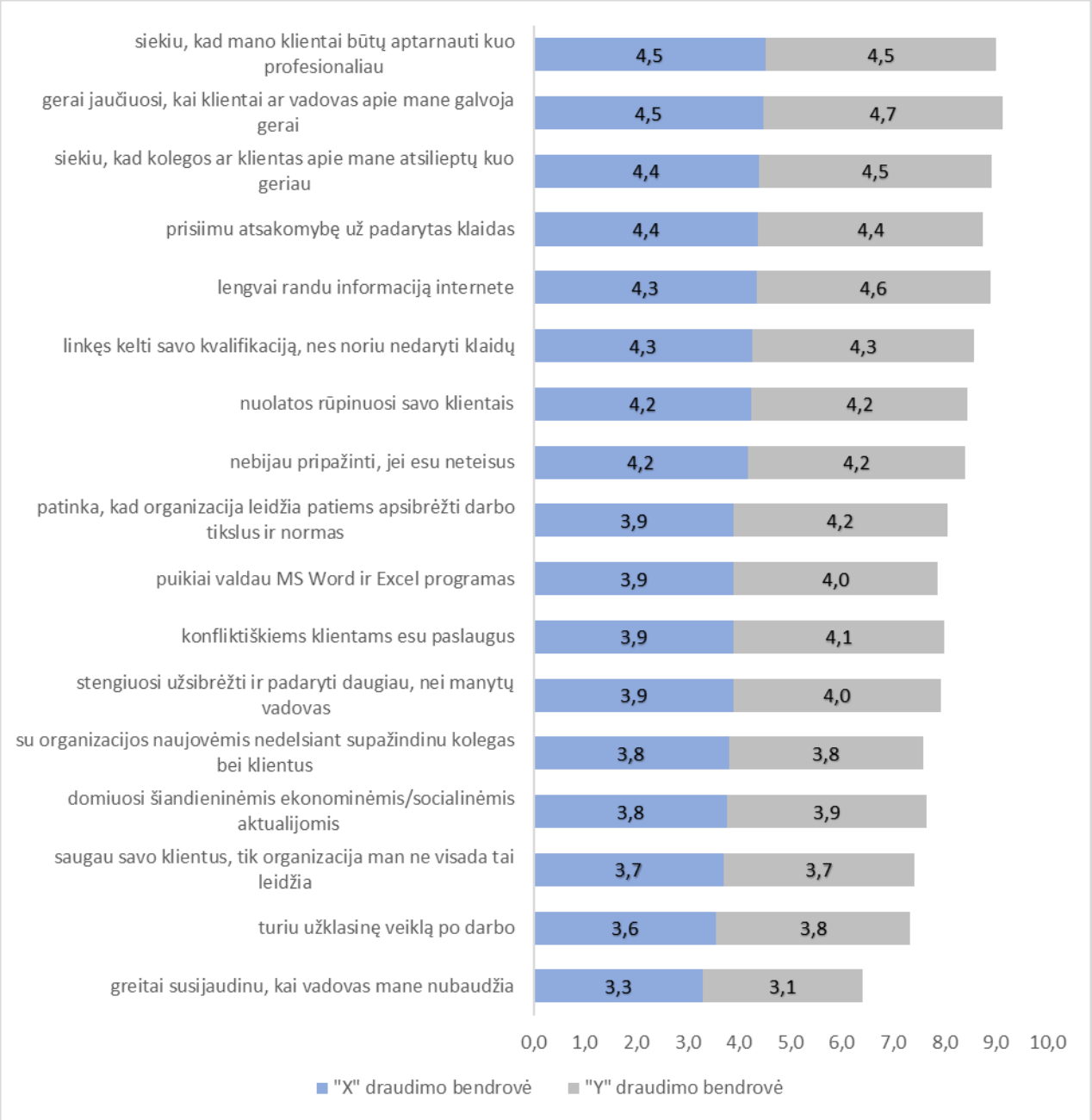
10 pav. Respondentų tarpasmeninių kompetencijų pasiskirstymas, vidurkis proc.

Žvelgiant į ***sisteminių kompetencijų*** duomenis, matome, kad darbuotojams svarbios *socialinio sąmoningumo ir aktyvumo kompetencijos*, kurios atsispindi teiginyje „man yra svarbūs mano darbo rezultatai, su kuria „sutiko“ 49.3 proc. respondentų ir „visiškai sutiko“ net 46.3 proc. ir tai yra pats didžiausias procentas, kada respondentai visiškai sutinka su teiginiu šiame bloke. *Efektyvaus bendravimo kompetencija*, įvertinta labai aukštai net 67,9 proc. „sutiko“, kad „*informacija ir idėjas perteikiu aiškiai, glaustai ir logiškai*“, „visiškai sutiko“ 16,4 proc., tokių

respondentų, nesutikusių su šiuo teiginiu aplamai nebuvo. Problemų sprendimų kompetencija neatsiejama nuo kasdienio draudimo konsultanto darbo ir tai patvirtino teiginys „ieškau informacijos, kuri padėtų nustatyti problemos priežastį“ su kuriuo sutiko 64,2 proc., tik 0,7 proc. t.y. 1 respondentas su šiuo teiginiu „visiškai nesutiko“. Sekanti kompetencija, kuri buvo išrinkta pagal svarbumą, yra organizuotumas, jos teiginys „*moku nusistatyti įgyvendinamus tikslus bendraudamas su kolegomis ar klientais*“ buvo „sutikta“ 63,4 proc. Labai glaudžiai siejamos *informacijos paieškos ir apdorojimo kompetencija* (teiginys „*nuolat seku ir analizuoju produktų ar paslaugų rinka*“) su inovacinio mąstymo kompetencija (teiginys „*nuolat ieškau būdų ir priemonių veiksmingiau ir efektyviau teikti paslaugas klientams*“) su pirmuoju teiginiu sutiko 59,7 proc., o su antruoju - 27,5 proc. *Iniciatyvumo kompetencija* vertinama per draudimo darbuotojų efektyvumo prizme, su teiginiu „savo darbą atlieku kiekvieną kartą vis geriau ir geriau“ sutiko 56,0 proc. respondentų, nesutiko tik 2,2 proc. Su teiginiu „*numatau kintančius kliento poreikius*“, kuri atspindi *analitinio mąstymo kompetenciją,* sutiko 50,7 proc., nei sutiko, nei nesutiko 32,8 proc., tai gali reikšti, kad respondentai ne visiškai suprato klausimo esmę, nes draudimo srityje, draudimo konsultantams šį kompetencija yra kasdienio darbo dalis.

Toliau darbe palyginsime sisteminių kompetencijų išsidėstymą pagal draudimo bendroves (žr. 11 pav.). Abiejų bendrovių tyrimo dalyviai vieningai pripažįsta, kad jiems vienodai svarbi *socialinio sąmoningumo ir aktyvumo* kompetencija matuojama per efektyvumo kriterijus. Apie šią kompetenciją jau buvau rašiusi ankščiau, bet noriu pažymėti, kad net 4,4 proc. respondentų sutiko su teiginiu „*nuolat rūpinuosi savo klientais*“, 3,8 proc. „*domiuosi šiandieninėmis ekonominėmis/socialinėmis aktualijomis*“. *Skaitmeninio raštingumo kompetencija* teiginiu „*puikiai valdau MS Word ir Excel programas“* vertinama pakankamai aukštai, nors „X“ bendrovės darbuotojų vidurkis 3,9 proc. ir yra šiek tiek mažesnis nei „Y“ bendrovės darbuotojų vidurkis 4,0 proc. Teiginys „*lengvai randu informacija internete*“ dar kartą patvirtino *informacijos paieškos ir apdorojimo kompetencijos* būtinumą, bendrovių darbuotojų vidurkis - „X“ 4,3 proc., „Y“ vidurkis šiek tiek didesnis - 4,6 proc. Šiame bloke išryškėjo ir *verslumo kompetencija*, vienodais vidurkiais (po 3,8 proc.) buvo įvertintas teiginys „*su organizacijos naujovėmis nedelsiant supažindinu kolegas bei klientus*“. Respondentai patvirtino ir tai, kad *kultūrinis sąmoningumas ir raiška* yra svarbi užklasinio gyvenimo dalis, tai patvirtino teiginiu „*turi užklasinę veiklą*“ 3,8 proc. „Y“ bendrovės respondentai ir „X“ 3,6 proc. Kasdieniame darbe draudimo respondentai susiduria ir su *streso valdymo kompetencija*, tai patvirtina teiginys „*konfliktiškiems klientams esu paslaugus*“ - „X“ respondentai 3,9 proc., „Y“ respondentai 4,0 proc. Nors prieš tai buvusiam bloke šį kompetencija buvo įvertinta labai žemai, bet ji matuota per respondentų emocinę prizmę. Tokiais pat vertinimais

respondentai vertina ir *iniciatyvumo kompetenciją* – „*stengiuosi užsibrėžti ir padaryti daugiau, nei manytų vadovas*“. Analizuodami teiginio „*linkę kelti savo kvalifikaciją, nes noriu nedaryti klaidų*“ respondentų vidurkis 4,3 proc. *reflektavimo ir gebėjimą mokytis kompetencija* glaudžiai sieja su teiginiu „*siekiu, kad mano klientai būtų aptarnauti kuo profesionaliau*“ („X“ 4,4 proc., „Y“ – 4,5 proc.) su *efektyvaus bendravimo kompetencija*. Šiame bloke pasitvirtino *emocijų ir savęs valdymo kompetencija* per pasitikėjimo prizmę teiginys „*gerai jaučiuosi, kai klientai ar vadovas apie mane galvoja gerai“* įvertintas labai aukštai - „X“ 4,5 proc., „Y“ vidurkis 4,7 proc. Reikia pažymėti, kad iš esmės daugelis kompetencijų viena kitą papildo ir vieningo apibrėžimo ar priskyrimo negalime pritaikyti.



11 pav. Respondentų sisteminių kompetencijų pasiskirstymas, vidurkis proc.

Siekiant išsiaiškinti statistiškai patikimus ryšius tarp darbuotojų požiūrio į teiginius parodančius bendrųjų kompetencijų svarbą jų atliekamoms funkcijoms bendrovėje, buvo atliktas Spearman'o koreliacijos koeficiento skaičiavimas. Nustatytos reikšmingos vidutinės teigiamos koreliacijos. (žr. 7 priedas):

- **vidutinės teigiamos koreliacijos:** tarp reflektavimo ir gebėjimo mokytis ir komandinio darbo (r=0,427; p<0,01); tarp bendradarbiavimo ir emocijų, ir savęs valdymo (r= 0,434; p<0,01); tarp emocijų ir savęs valdymo ir lyderystės (r = 0,492; p<0,01); tarp komandinio darbo ir emocijų, ir savęs valdymo (r=0,458; p<0,01); tarp kūrybinio mąstymo ir lyderystės (r=0,519; p<0,01); tarp emocijų ir savęs valdymo ir kūrybinio mąstymo (r=0,519; p<0,01); lyderystės ir lyderystės (r=0,587; p<0,01) Skaitmeninio raštingumo ir informacijos paieškos ir apdorojimo (r=0,515; p<0,01); Skaitmeninio raštingumo kompetencija ir emocijų ir savęs valdymo (r=0,418 p<0,01); informacijos paieškos ir apdorojimo ir emocijų ir savęs valdymo (r=0,551 p<0,01); reflektavimo ir gebėjimo mokytis ir informacijos paieškos ir apdorojimo (r=0,401 p<0,01); informacijos paieškos ir apdorojimo ir socialinio sąmoningumo ir aktyvumo (r=0,519 p<0,01); emocijų, ir savęs valdymo ir socialinio sąmoningumo ir aktyvumo (r=0,559 p<0,01); reflektavimo ir gebėjimo mokytis ir socialinio sąmoningumo ir aktyvumo (r=0,513 p<0,01); reflektavimo ir gebėjimo mokytis ir streso valdymas (r=0,407 p<0,01); organizuotumo ir socialinio sąmoningumo ir aktyvumo (r=0,502 p<0,01); verslumo ir socialinio sąmoningumo ir aktyvumo (r=0,544 p<0,01);

- **stiprios teigiamos koreliacijos**: tarp socialinio sąmoningumo ir aktyvumo ir reflektavimo ir gebėjimo mokytis (r=0,748; p<0,01); verslumo ir informacijos paieškos ir apdorojimo (r=0,684; p<0,01);

Tarpusavio kompetencijų teigiamos koreliacijos yra logiškos, rodančios, kad jeigu respondentai įvertino teigiamai vieną iš jų, tai ir kita kompetencija buvo įvertinta palankiai. Buvo teiginių atspindinčių bendrąsias kompetencijas, kurias siejo silpna neigiama koreliacija, tačiau dėl silpno ryšio jų išskirti neverta.

Iškeltai hipotezei patvirtinti buvo naudojamas Mann – Whitney U testas, kuris atskleidė, kad statistinis skirtumas (žr. 8 priedas) yra ties teiginiais „*esu savo sritie specialistas, profesionalas*“ p=0,042 - *emocijų, ir savęs valdymo kompetencija*; „*geriau kai tikslus nustato vadovas*“ p=0,007 – *organizuotumo kompetencija*; „*savo darbą labai mėgstu*“ p=0,002 – *socialinio sąmoningumo ir aktyvumo kompetencija*; „*informacija ir idėjas perteikiu aiškia ir glaustai*“ p=0,037 – *efektyvaus bendravimo kompetencija*; „ *nuolat seku ir analizuoju produktų ar paslaugų*

rinką“ p=0,048 - verslumo kompetencija; „*aktyviai ieškau informacijos apie klientų poreikius, lūkesčius bei aplinką*“ p=0,013 – *informacijos paieškos ir apdorojimo kompetencija*. Galima teigti, kad darbuotojai turintys šias bendrąsias kompetencijas savo veiklą vykdo efektyviau, pokyčius priima palankiau, sėkmingiau vyksta darbuotojų socializacija.

Siekiant išsiaiškinti darbuotojų *pokyčių suvokimą bei priėmimą, sėkmingą darbuotojų socializacija bei streso valdymą*, respondentams užduoti teiginiai, iš kurių grupės jie galėjo pasirinkti viena, jų suvokimu labiausiai jiems tinkantį.

Analizuojant tyrimo rezultatus *pokyčių suvokimo ir priėmimo perspektyvoje* (žr. 13 lentelė) matome, kad „X“ bendrovės respondentai turi daugiau neigiamų nuostatų ir įsitikinimų, t.y. *emocijų ir savęs valdymo kompetencijoje* pokyčių suvokime, nes teiginių pasirinkimas pakankamai stipriai nesutapo su „Y“ bendrovės respondentų pasirinkimu: „*pokyčiai gyvenime ar darbe, man suteikia papildomą stresą“* (25 respondentai ir tai sudaro 28,7 proc., „Y“ - 8 bendrovės darbuotojai ir 17,0 proc.). Net 11 „X“ bendrovės darbuotojų mano, kad „*kiekvienas pokytis atneša nesusipratimus ir nesaugumą“*, o „Y“ bendrovėje taip manančių išvis nebuvo. Abiejų bendrovių respondentai pripažino, kad *reflektavimo ir gebėjimo mokytis kompetencija*, kurią atspindi teiginys „*organizacija diegdama pokyčius, nori darbuotojus skatinti tobulėti“* (90,8 proc. ir 97,9 proc.) *ir“ pokyčiai man yra naudingi“ (92,0 proc. ir 100,0 proc.)* bei *„mane motyvuoja, kai matau kolegas/žmonės, kurie noriai imasi naujovių“* (97,7 proc. ir 100,0 proc.), visgi „X“ bendrovės darbuotojų grupėje 7 teigė, kad „*pokyčiai man, yra visiškai nenaudingi“*. Patikrinus teiginių grupių statišką patikimumą, paaiškėjo, kad visos teiginių grupės išskyrus vieną - „*aš greit pasiduodu kitų įtakai/nuomonei su man nepriimtina kitų įtaka/nuomonę“* - yra statistiškai patikimos, t.y. bendradarbiavimo kompetencijoje (žr. 9 priedas).

13 lentelė Respondentų pokyčių suvokimas ir priėmimas, respondentų imtis vnt. ir vidurkis proc.

Teiginiai	X draudimo bendrovė		Y draudimo bendrovė	
	respondentai, vnt.	vidurkis, proc.	respondentai, vnt.	vidurkis, proc.
pokyčiai gyvenime ar darbe, man priimtini teigiamai	62	71,3	39	83,0
pokyčiai gyvenime ar darbe, man suteikia papildomą stresą	25	28,7	8	17,0
kiekvienas pokytis atneša naujoves ir naudas kiekvienam žmogui	76	87,4	47	100,0
kiekvienas pokytis atneša nesusipratimų, nesaugumą	11	12,6	0	0,0

13 lentelė tęsinys

organizacija diegdama pokyčius, nori darbuotojus skatinti tobulėti	79	90,8	46	97,8
organizacijoje diegiami pokyčiai, tam, kad atleistų dalį darbuotojų	8	9,2	1	2,1
man nesuprantama, kaip galima norėti to, kas nežinoma	2	2,3	0	0,0
mane motyvuoja, kai matau kolegas/žmonės, kurie noriai imasi naujovių	85	97,7	47	100,0
pokyčiai man yra naudingi	80	92,0	47	100,0
pokyčiai man, yra visiškai nenaudinga	7	8,0	0	0,0
aš geriau žinau, kaip yra	13	14,9	13	27,7
kiti kolegos/žmonės turi geru idėjų	74	85,1	34	72,3
aš greit pasiduodu kitų įtakai/nuomonei	43	49,4	25	53,2
man nepriimtina kitų įtaka/nuomonė	44	50,6	22	46,8

Šaltinis: sudaryta autorės pagal SPSS programą.

Apibendrinant galime teigti, kad didesnė dalis abiejų bendrovių respondentų pokyčius priima teigiamai ir mato jų naudas. Gal tik dalis „X“ bendrovės darbuotojų pokyčius suvokia ir priima sunkiau nei „Y“ bendrovės darbuotojai, bet tai galima paaiškinti iš praktinės pusės, nes „X‘ bendrovėje pokyčiai vyksta pakankamai dažnai (kas 2 metus) ir, tikėtina, kad kai kurie jau turi nusistovėjusią savo nuomonę bei patirtį pokyčių atžvilgiu.

Žvelgiant <u>*darbuotojų socializacijos perspektyvą*</u>, bendrovių rezultatai išsidėstę labai panašiai (žr. 14 lentelė). Respondentai mano, kad „*naujam darbe reikia parodyti savo gebėjimus ir žinias“* net 96,6 proc. („X“ bendrovės) ir 93,6 proc. („Y“ bendrovės). Tik po 3 respondentus abiejuose bendrovėse mano, kad „*naujam darbuotojui organizacijoje, svarbu susidraugauti su vadovu, įgūdžius parodyti nereikia“*. Draudimo konsultantai „*savo žinias ir įgūdžius drąsiai rodo naujam kolektyvui“* („X“ – 82,8 proc.; „Y“ – 83,0 proc.), taip pat respondentai pripažino, kad „*savo buvusias patirtis reikia taikyti naujuose darbuose“* „X“ bendrovės darbuotojai mano 80,5 proc., „Y“ bendrovės darbuotojai - 81,5 proc. Respondentai yra socialūs, nes „*greitai susidraugauja su kolegomis“* ir tai kone mažiausias skirtumas tarp respondentų išsidėstymo (95,4 proc. ir 95,7 proc.).

Tyrimas parodė, kad bendrovių respondentai ne visuomet mano panašiai: teiginys „*man sunku pritapti prie naujos komandos“* atskleidė, kad „X“ bendrovės darbuotojai yra mažiau pažengę komandinio darbo kompetencijoje nei „Y“ bendrovės darbuotojai (12,6 proc. ir 2,1 proc.). Stiprus skirtumas tarp bendrovių darbuotojų matosi iniciatyvos kompetencijoje: teiginys „*dažniausiai aš laukiu, kol kiti pasiūlys idėjas“*, nes „X“ bendrovės darbuotojai yra mažiau iniciatyvesni 27,6 proc., nei „Y“ bendrovės darbuotojai - 17,7 proc. ir emocijų, ir savęs pažinimo kompetencijoje net 20,7 proc. „X“ bendrovėje nurodė, kad jie „*ne visuomet patinka savo kolegoms kaip komandos narys*“, tuo tarpu „Y“ bendrovės darbuotojai, kurie taip mano buvo tik 3 ir tai yra 6,4 proc. Prie reikalingų kompetencijų respondentai priskyrė ir bendradarbiavimo kompetenciją, kurią pasirinko „X“ bendrovės respondentai 95,4 proc. teigdami, kad „*greitai susidraugauja su kolegomis*“, o „Y“ bendrovės respondentai tai patvirtino net 95,7 proc.

Patikrinus teiginių grupes Binomial testu, paaiškėjo, kad teiginių grupės yra statistiškai reikšmingos išskyrus vieną – „*tiek aš, tiek organizacija renkasi naujus darbuotojus“* ir *„tik organizacija renkasi naujus darbuotojus“* (žr. 10 priedas).

14 lentelė Respondentų darbuotojų socializacijos suvokimas, respondentų imtis vnt., vidurkis proc.

Teiginiai	X draudimo bendrovė		Y draudimo bendrovė	
	respondentai, vnt.	vidurkis, proc.	respondentai, vnt.	vidurkis, proc.
naujam darbuotojui organizacijoje, svarbu parodyti savo gebėjimus, žinias	84	96,6	44	93,6
naujam darbuotojui organizacijoje, svarbu susidraugauti su vadovu, įgūdžius parodyti	3	3,4	3	6,4
man sunku pritapti prie naujos komandos	11	12,6	1	2,1
naujoje komandoje aš greitai pritampu	76	87,4	46	97,9

14 lentelė tęsinys

savo turimas žinias, aš drąsiai pristatau naujam kolektyvui	72	82,8	39	83
savo žinias aš pasilieku sau, naujam kolektyvui nelabai įdomu	15	17,2	8	17
beveik visada aš turiu idėjų, kai kolegoms reikia patarimų	63	72,4	39	83
dažniausiai aš laukių, kol kiti pasiūlys idėjas	24	27,6	8	17
kiekvienos organizaciją turi savo darbo specifiką ir tvarką	17	19,5	7	14,9
savo buvusias patirtis reikia pritaikyti naujuose darbuose	70	80,5	70	85,1
tiek aš, tiek organizacija renkasi naujus darbuotojus	43	49,4	24	51,1
tik organizacija renkasi naujus darbuotojus	44	50,6	23	48,9
aš greitai susidraugauju su kolegomis	83	95,4	45	95,7
man sunku pirmam pradėti pokalbį su kolegomis	4	4,6	2	4,3
dažniausiai aš patinku savo kolegoms, kaip komandos narys	69	79,3	44	93,6
ne visada aš patinku savo kolegoms kaip komandos narys	18	20,7	3	6,4

Šaltinis: sudaryta autorės pagal SPSS programą.

Apibendrinant darbuotojų socializaciją galima daryti išvadą, kad draudimo konsultantams svarbu perteikti savo darbines patirtis, žinias, būti komunikabiliems, iniciatyviems bei gerai save pažinti. Tyrimas atskleidė, kad „Y“ bendrovės darbuotojai labiau išsiugdę iniciatyvumo, emocijų ir savęs pažinimo bei komandinio darbo kompetencijas nei „X“ bendrovės darbuotojai.

Analizuojant darbuotojų pasiskirstymą pagal tai, kaip jie reaguoja į problemines situacijas, matome, kad draudimo bendrovės darbuotojų streso valdymo kompetencija gerai išugdyta (žr. 15 lentelė), net 95,4 proc. „X“ draudimo bendrovės darbuotojų ir 97,9 proc. „Y“ draudimo bendrovės

darbuotojų, *„problemas sprendžia nedelsiant ir komentuojant konkrečią užduotį“*. Tikrai 4 „X“ bendrovės darbuotojai į problemą reaguoja *„pavėluotai ir komentuoja visiems girdint“*, o „Y“ bendrovės darbuotojas tik 1. Žvelgiant į analitinio mąstymo kompetenciją t.y. *„konstruktyviai – problemos esmę išdėstau argumentuotai, aiškiai, logiškai“*, išryškėja, kad „X“ bendrovės darbuotojai mažiau konstruktyvesni nei „Y“ bendrovės darbuotojai 87,4 proc. ir 91,5 proc. Šis rodiklis koreliuojasi ir su darbuotojų jautrumu, t.y. „X“ bendrovės darbuotojai *„dažniau apsiverkia, kai nevaldo situacijos“* (21,8 proc.) nei „Y“ bendrovės darbuotojai (6,4 proc.) bei *„aš neverkiu darbe, nes tai silpnumo ženklas“* 78,2 proc. „X“ konsultantai taip mano, tuo tarpu „Y“ darbuotojai teigia 93,6 proc. Draudimo darbuotojai yra pakankamai savarankiški (kūrybinio mąstymo kompetencija), nes *„problemas su klientais ar kolegomis sprendžia patys įsigilindami į problemos esmę“*, šis teiginys respondentų nuomone yra beveik vienodas tarp bendrovių („X“ bendrovė 93,1, proc., „Y“ bendrovė 93,6 proc.). Problemas abiejų bendrovių darbuotojai sprendžiau daugiau *„asmeniškai“* („X“ – 64,4 proc.; „Y“ – 57,4 proc.) nei visiems girdint („X“ – 35,6 proc.; „Y“ – 42,6 proc.).

15 lentelė Respondentų streso valdymas, respondentų imtis vnt., vidurkis proc.

Teiginiai	X draudimo bendrovė		Y draudimo bendrovė	
	respondentai, vnt.	vidurkis, proc.	respondentai, vnt.	vidurkis, proc.
nedelsiant, komentuoju konkrečią užduotį, darbą	83	95,4	46	97,9
pavėluotai, bendrai komentuojant visiems girdint	4	4,6	1	2,1
destruktyviai ir kartais emocionaliai; kai problemos išdėstymui neatsižvelgia	11	12,6	4	8,5
konstruktyviai – problemos esmę išdėstau argumentuotai, aiškiai, logiškai	76	87,4	43	91,5
nesistengiu išlaikyti pozityvumo, esant reikalui	3	3,4	3	6,4
pozityviai, nepamirštant, kad tikslas yra bendras	84	96,6	44	93,6
asmeniškai	56	64,4	27	57,4

15 lentelė tęsinys

kolegoms girdint	31	35,6	20	42,6
aš neverkiu darbe, nes tai silpnumo ženklas	68	78,2	44	93,6
aš dažnai apsiverkiu, kai nevaldau situacijos	19	21,8	3	6,4
su klientais ar kolegomis problemas sprendžiu pats įsigilindamas į problemos esmę	81	93,1	44	93,6
su klientais ir kolegomis visas problemas sprendžia vadovas	6	6,9	3	6,4

Šaltinis: sudaryta autorės pagal SPSS programą.

Galima daryti išvada, kad draudimo bendrovių darbuotojai yra pozityvūs, savarankiški ir atsakingi. Iš esmės tai nestebinantis rezultatas, nes draudimo konsultanto darbo specifika siejasi su klientų aptarnavimu, o tai labai glaudžiai siejasi su streso valdymu. Pastebėta, kad „X“ draudimo bendrovės darbuotojai jautresnės asmenybės, o tai atsispindi ir kūrybinio mąstymo kompetencijoje, nes kuo asmenys kūrybiškesni, tuo jie jautresni.

Darbuotojų įsitraukimas organizacijoje.

Šioje klausimų grupėje siekiam išsiaiškinti, kokią vietą organizacijoje užima darbuotojų lojalumas bei pasitenkinimas darbu.

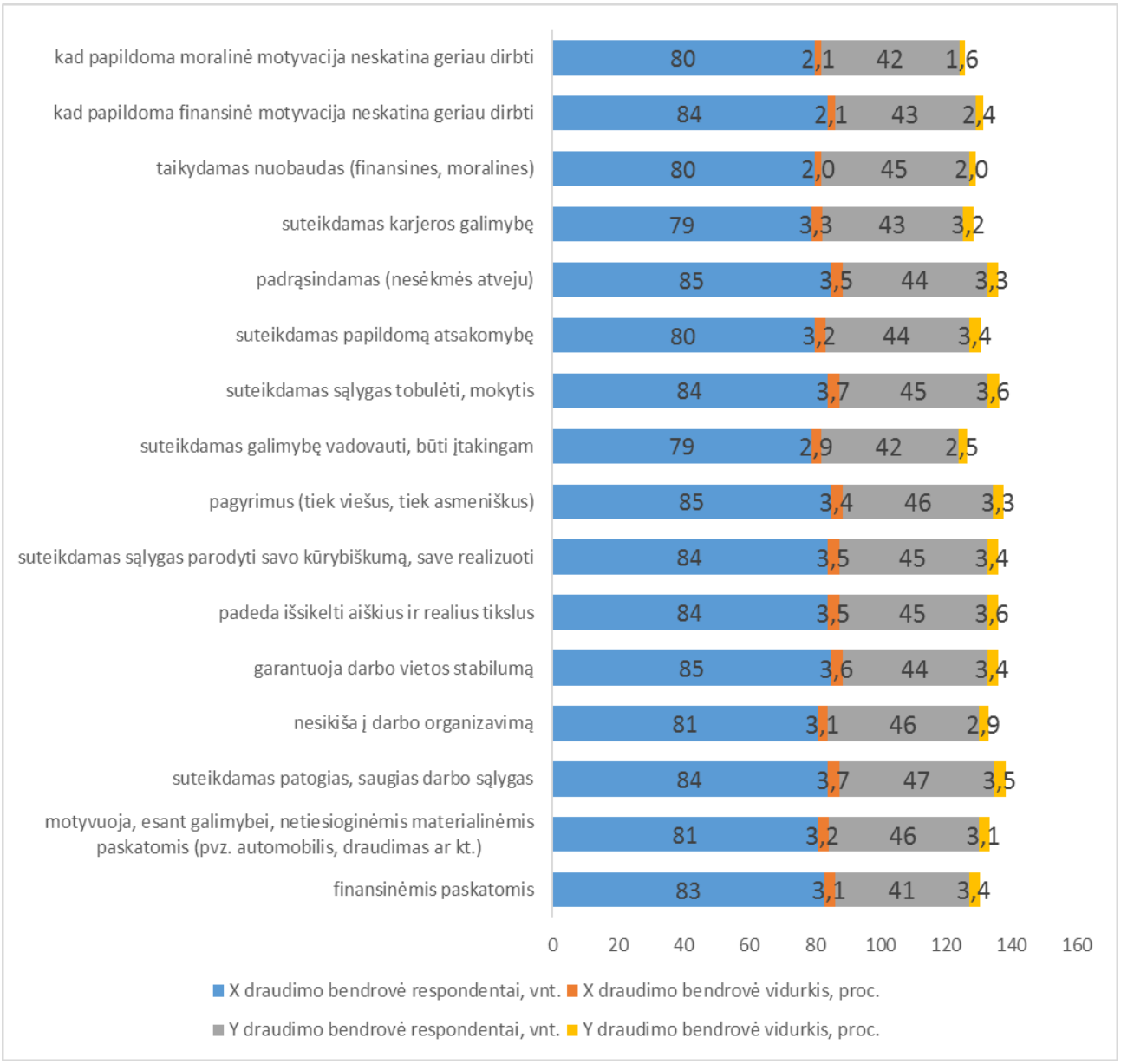
Siekiant nustatyti darbuotojų lojalumą organizacijai buvo užduoti teiginiai, kuriais respondentai parodė kas jų manymu, skatina būti bendrovei lojaliems. Taip pat papildomai pasidomėta ar papildoma finansinė, moralinė motyvacija darbuotojus skatina geriau dirbti.

Atlikus statistinę analizę (žr. 12 pav.) matome, kad abiejų bendrovių respondentai, lojalumą bendrovei supranta tuomet, kada bendrovė „*suteikia patogias, saugias darbo sąlygas“* („X“ bendrovės respondentų vidurkis 3,7 proc., „Y“ – 3,5 proc.), „*suteikia sąlygas tobulėti ir mokytis“* („X“ – 3,7 proc.; „Y“ – 3,6 proc.) bei „*garantuoja darbo vietos stabilumą“* („X“ – 3,6 proc.; „Y“ – 3,4 proc.). Pastebimas ir neženklus skirtumą tarp bendrovių ir teiginių – „X“ bendrovėje darbuojamas toliau svarbus – „*padrąsinimas“* (3,5 proc.), „*kūrybiškumas ir savęs realizavimas“*

(3,5 proc.), tuo tarpu „Y“ bendrovėje darbuotojams dar svarbus – „*suteikiama papildoma atsakomybė, kūrybiškumas, savęs realizavimas, finansinės paskatos“*(3,4 proc.). Akivaizdžiai matosi, kad „X“ bendrovėje *finansinės paskatos* yra ne prie pačių pagrindinių lojalumo bendrovei poreikių, kas priešingai yra „Y“ bendrovėje.

Bendrovių respondentai labai panašiai galvoja, kad „*nuobaudų taikymas“* ir „*suteikimas vadovauti“* neteikia lojalumo bendrovei. Taip pat, abiejų bendrovių respondentai mano, kad „*papildoma finansinė ar moralinė motyvacija neskatina geriau dirbti“*.

Kintamųjų įvertinimui buvo naudojami Mann – Whitney U testas, statistiškai reikšmingi skirtumai buvo keliuose klausimuose: „*garantuoja darbo vietos stabilumą, padrąsinimas (nesėkmės atveju) ir papildoma moralinė motyvacija neskatina geriau dirbti“* (6 priedas). Tai rodo, kad darbuotojos saugios, stabilios darbo sąlygos, palaikymas kai nesiseka, bei moralinis skatinimas jų nemotyvuoja (žr. 11 priedas).

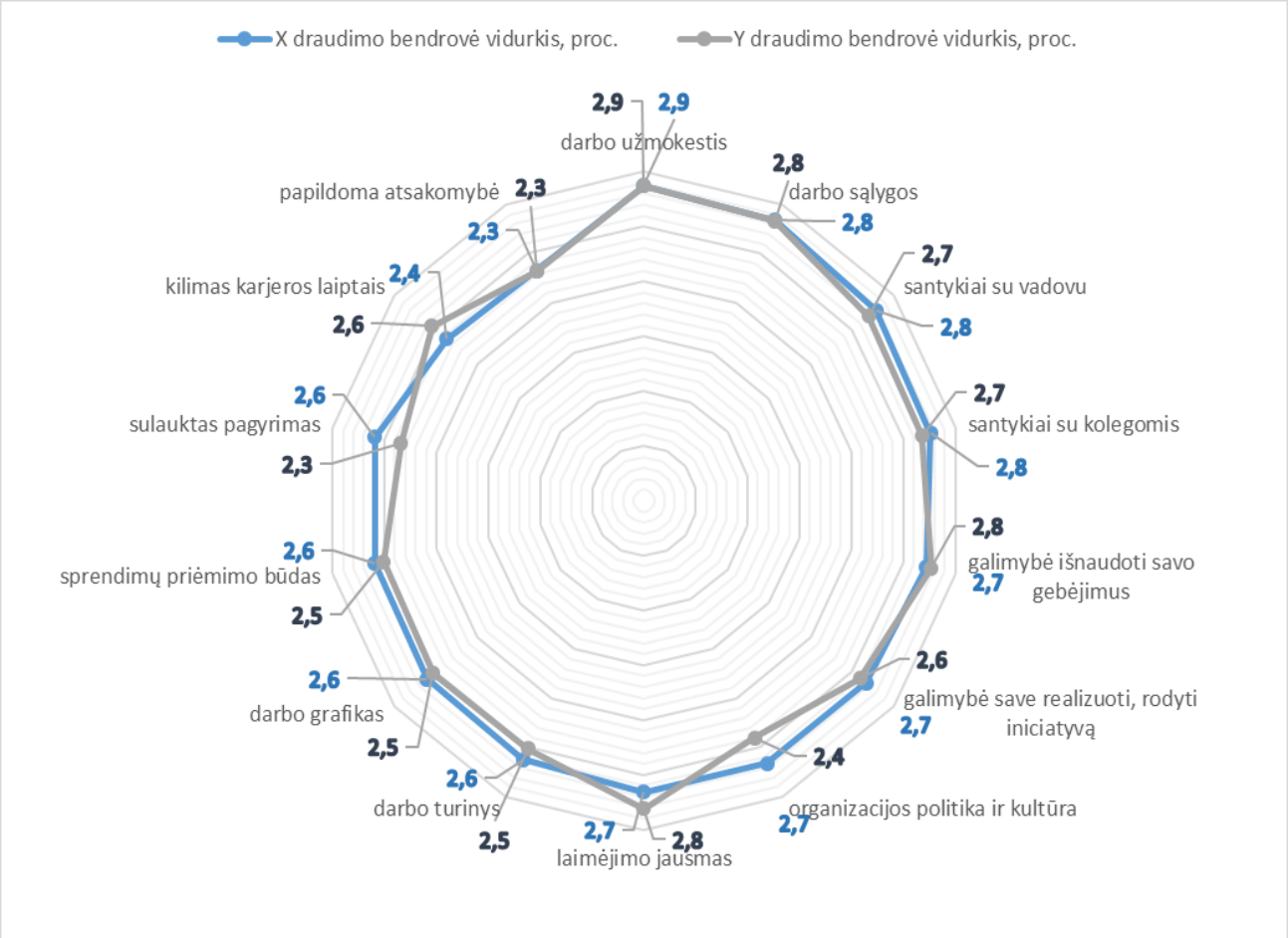


12 pav. Respondentų lojalumo suvokimas, respondentų imtis vnt. ir vidurkis proc.

Toliau paanalizuosiu koks respondentų pasitenkinimas dabartiniu darbu, kokie aspektai tai įtakoja, dėl kokių priežasčių keistų savo darbovietę ir kada jų manymu jie tai padarys.

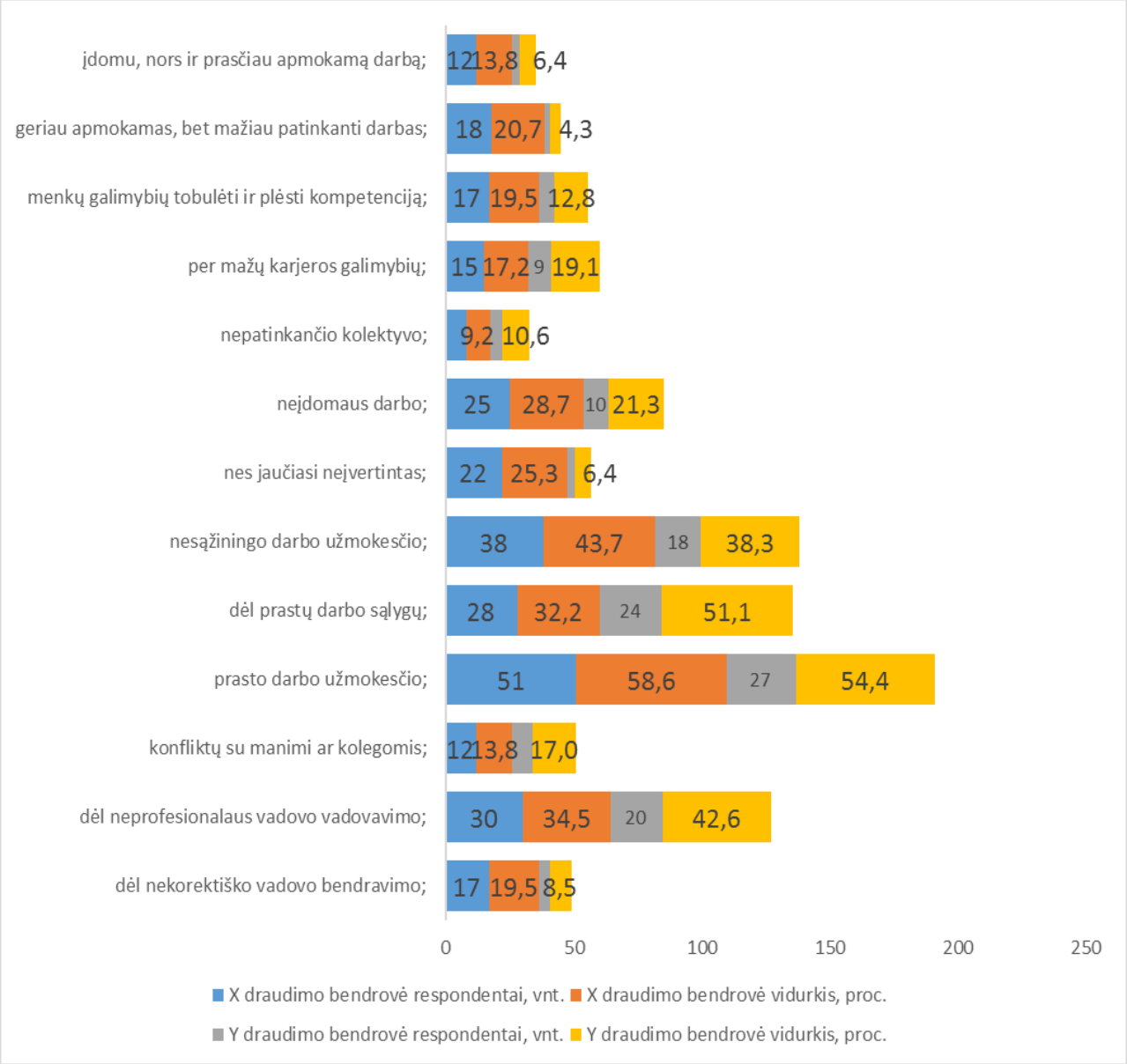
Matome, kad bendrovių respondentai visiškai sutinka su dviem aspektais (žr. 13 pav.), t.y. rezultatai identiški - *darbo užmokestis* (2,9 proc.) ir *darbo sąlygos* (2,8 proc.). Bendrovėje „X“ darbuotojų pasitenkinimui turi didelę įtaką „*santykiai su kolegomis ir vadovu*“ (2,8 proc.), tuo tarpu toks pat procentinis vidurkis bendrovėje „Y“ „yra *galimybė išnaudoti savo gebėjimus ir laimėjimų jausmas*“. „X“ bendrovės darbuotojams reikalingas *pagyrimas* (2,6 proc.), „Y“ darbuotojams pagyrimai turi mažesnę reikšmę (2,3 proc.), taip respondentai skirtingai vertina „*bendrovės politikos ir kultūros*“ įtaką jų pasitenkinimui („X“ – 2,7 proc. „Y“ – 2,4 proc.).

Reikia pažymėti, kad pritaikius Mann – Whitney U testą, šis aspektas buvo patikimai reikšmingas (žr. 12 priedas). Abiejų bendrovių respondentų nuomone (2,3 proc.) *papildomą atsakomybė* mažai turi įtakos pasitenkinimui darbu



13 pav. Respondentų aspektų pasiskirstymas pasitenkinant dabartiniu darbu, vidurkis proc.

Siekdami išsaikinti dėl kokių priežasčių respondentai keistų savo darbą, respondentams reikėjo pasirinkti 3 aspektus, kurie jų nuomone yra svarbiausi (žr. 14 pav.). Respondentų nuomonė dėl *prasto darbo užmokesčio ir neprofesionalaus vadovavimo* buvo labai panaši – „X“ bendrovės respondentai mano, kad 58,3 proc. ir 34,5 proc., o „Y“ bendrovės darbuotojai mano, kad 54,4 proc. ir 42,6 proc. Matosi, kad „X“ bendrovės konsultantams yra svarbus *nesąžiningas darbo užmokestis* (43,7 proc.), o „Y“ bendrovės darbuotojai keistų darbą *dėl prastų darbo sąlygų* (51,1 proc.). Tyrimas atskleidė, kad „X“ bendrovės darbuotojai keistų savo darbą dėl *geriau apmokamo darbo, bet mažiau patinkančio* (20,7 proc.), tuo tarpu „Y“ darbuotojams šis kriterijus yra labai mažai svarbus (4,3 proc.). Abiejų bendrovių respondentai sutiko, kad darbo turinys yra svarbus keičiant darbą („X“ – 28,7 proc. ir „Y“ – 21,3 proc.).

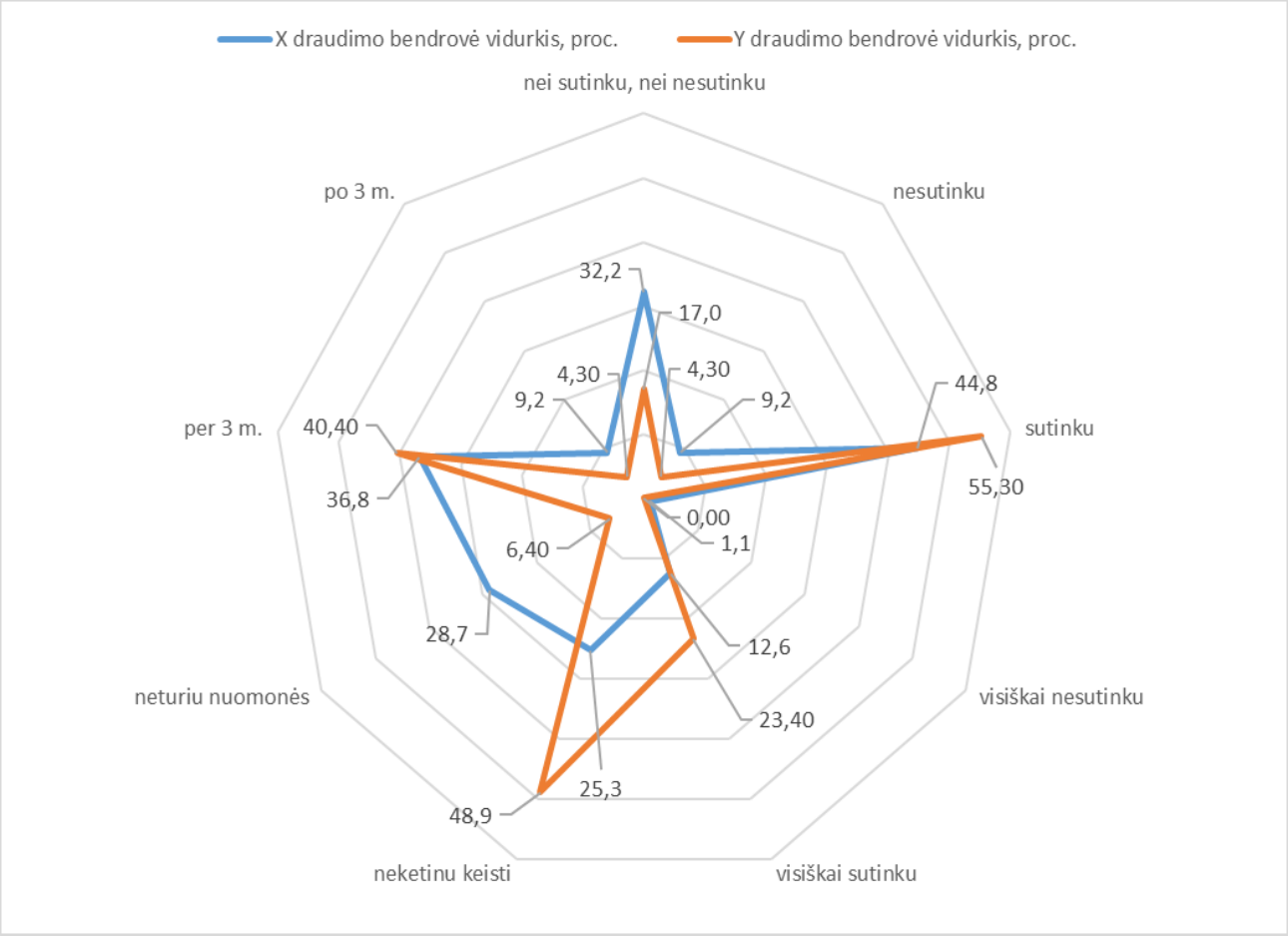


14 pav. Respondentų aspektų pasiskirstymas dėl darbo keitimo, respondentų imtis vnt. ir vidurkis proc.

Sekantys klausimai leido išsiaiškinti, po kiek laiko bendrovių respondentai keistų darbą ir aplamai ar jie yra patenkinti savo darbu (15 pav.). Abiejų bendrovių respondentai nurodė, kad jie darbą ketina keisti po 3 m. („X“ – 36,8 proc.; „Y“ – 40,4 proc.). Kas stebėtina, kad net 48,9 proc. „Y“ bendrovės respondentų net *neketina keisti* darbo, tuo tarpu „X“ bendrovės darbuotojų lojalumas yra mažesnis 25,3 proc. , bet šioje vietoje, respondentai taip pat parodė, kad nelabai turi nuomone šiuo klausimu, nes jų vidurkis 28,7 proc., o tai yra ženkliai didesnis nei „Y“ bendrovės respondentų. Tas pats atsispindi ir sekančiame klausime, ar darbuotojai yra patenkinti savo darbu. Be nuomonės „X“ bendrovės respondentų buvo ženkliai daugiau nei „Y“ respondentų (32,2 proc. ir 17,0 proc.). Iš

dalies tai galima suprasti kaip nenorą atsakyti į klausimą sąžiningai, kadangi tyrimas buvo atliekamas bendrovėje, kurioje dirba magistrantas atliekantis tyrimą. Nors didesnė dalis respondentų *sutiko*, kad jie yra patenkinti savo darbo (44,8 proc. ir 55,3 proc.). Po 11 respondentų abiejose bendrovėse sutiko, kad jie *visiškai patenkinti* savo darbu ir tik 1 respondentas yra „X“ bendrovėje, kuris *visiškai nepatenkintas* darbu.

Atlikus šio klausimo Mann – Whitney U ir Kolmogorov-Smornov testus buvo atskleista, kad šis klausimas yra statistiškai reikšmingas (žr. 14 priedas). Taip pat klausimo dėl darbo keitimo Pearson Chi-Sguare testas patvirtino statistiškai klausimo tarp grupių reikšmingumą (žr. 13 priedas). Iš to galima daryti prielaidą, kad „Y“ bendrovės darbuotojai labiau patenkinti savo darbu ir yra lojalesni bendrovei.



15 pav. Respondentų pasiskirstymas dėl planuojamo darbo keitimo laiko bei esamo darbo pasitenkinimo, respondentų imtis vnt. ir vidurkis proc.

3.3. Tyrimo išvados

Apžvelgus bendrųjų kompetencijų svarbą draudimo konsultantams išryškėjo daugiausia naudojamos kompetencijos: *emocijų ir savęs valdymo, kūrybinio mąstymo, efektyvaus bendravimo, reflektavimo ir gebėjimo mokytis, laiko planavimo* ir *organizuotumo, pokyčių valdymo, socialinio sąmoningumo ir aktyvumo, problemų sprendimo, analitinio ir inovacinio mąstymo, informacijos paieškos ir apdorojimo, komandinio darbo, pokyčių valdymo, sprendimų priėmimo, bendradarbiavimo, streso valdymo, skaitmeninio raštingumo.*

Konsultantams labai svarbu sugebėti suvokti ir suprasti emocinę būseną, taip pat sugebėti ją valdyti. Be to, pasitikėti savimi bei kitais. Konsultantai daug bendrauja tiek su klientais, tiek su kolegomis, todėl natūralu, kad neatsiejami bendravimo įgūdžiai – turi mokėti užmegzti kontaktą, aktyviai klausytis, aiškiai formuoti mintis ir siekti abipusio supratimo. Sugebėti planuoti laiką ir organizuoti darbą. Domėtis rinkos naujovėmis bei būti imliems analizuojant naujoves. Tai reiškia, kad jie turi gerai valdyti informacines technologijas bei nuolatos tobulėti, kas verčia darbuotojus nuolatos gyventi pokyčiuose. Ir tai visiškai nestebina, nes dinamiškas verslo pasaulis, o tuo labiau draudimo rinka, kelią labai aukštus reikalavimus tiek savo darbuotojams, tiek klientams. Todėl ir draudimo konsultanto identitetas, kaip ir kompetencija turi būti nuolatos tobulinama. Nors, lyderystės kompetencija bendrovių respondentų supratimu jiems yra labai mažai reikalinga.

Respondentams labai svarbu, kad bendrovės užtikrintų stabilias, saugias darbo sąlygas, nustatytų aiškius tikslus, padrąsintų juos siekiant pažangos bei suteiktų galimybe save realizuoti, tobulėti bei mokytis. Beje, šioje dalyje akivaizdžiai matosi, kad „X“ bendrovės darbuotojai yra kūrybingos asmenybės, nes prieš tai kalbant apie jų suvokimą apie bendrąsias kompetencijas, būtent ši bendrovė išsiskyrė savo *kūrybinio mąstymo* suvokime. Taip pat galime pastebėti, kad „Y“ bendrovės darbuotojai išskirdami bendrąją kompetencija *organizuotumas*, šioje dalyje parodo, kad jų nemotyvuoja kai bendrovė nesikiša į darbo organizavimą. Tai vėlgi koreliuojasi su tyrimo rezultatais, kurie siejasi su kūrybiškumo kompetencija. Tikėtina, kad „X“ bendrovėje darbo organizavimas vyksta daugiau per centralizuotą valdymą, o „Y“ bendrovėje, per kiekvieno savarankiškumo suvokimo prizmę.

Apžvelgiant pasitenkinimo dabartiniu darbu aspektus – bendrovės darbuotojai kai kurios veiksnius mato vienodai. Jiems svarbus darbo užmokestis ir darbo sąlygos. Kiti veikiantys aspektai nežymiai, bet skiriasi. Vienai bendrovei labiau reikia organizacijos politikos, kultūros, santykių su

vadovais ir kolegomis bei pagyrimų, kitos bendrovės darbuotojai labiau vertina – galimybę išnaudoti savo gebėjimus bei laimėjimo jausmą.

Papildomai respondentams buvo užduotas klausimas apie streso valdymą. Paaiškėjo, kad draudimo konsultantams labai svarbu ugdyti streso valdymo, analitinio mąstymo bei kūrybiškumo kompetencijas. Tiesa „X“ bendrovės darbuotojai yra jautresni nei „Y“ bendrovės darbuotojai, bet šis rodiklis skiriasi labai nedaug. Respondentai yra pozityvūs, atsakingi, vertiną klientus ir su jais nekonfliktuoja. Problemas sprendžia konstruktyviai ir darbe nerodo savo emocinės būsenos.

Kalbant apie darbo keitimo perspektyvas, respondentams svarbios sąžiningos darbo sąlygos bei mokamas atlyginimas. „X“ bendrovės darbuotojai labiau vertina vadovo palaikymą ir vadovavimą, kas, beje, koreliuoja su pasitenkinimo darbu aspektais, tuo tarpu „Y“ bendrovės respondentams dar svarbu geros darbo sąlygos. Abiejų bendrovių respondentai yra patenkinti savo darbu ir panašus respondentų skaičius norėtų keisti darbą po 3 m. Įvertinus bendrovių koreliacijas, galima daryti prielaidą, kad „Y“ bendrovės darbuotojai labiau patenkinti savo darbu ir yra lojalesni bendrovei nei „X“ bendrovės respondentai.

IŠVADOS

1. Mokslinėje literatūroje pateikiami skirtingi kompetencijos apibrėžimai. Tačiau atlikus įvairių autorių ir šaltinių analizę ir ją apibendrinus, *kompetenciją* reiktų suvokti kaip išmoktą ir įrodytą gebėjimą naudoti žinias ir įvairius gebėjimus (instrumentinius, tarpasmeninius ir sisteminius) dirbant, studijuojant ir siekiant profesinio bei asmeninio tobulėjimo. Kompetencija apibrėžiama vertinant asmens atsakomybę ir savarankiškumą. Ji atspindi darbuotojo praktinius įgūdžius ir vykdomos veiklos srities įvaldymo lygį.

2. Bendrosios kompetencijos suvokiamos labai plačiai, literatūroje daug ir įvairių jų skirstymų, tačiau *bendrosios kompetencijos* apibūdinamos kaip jungiamasis elementas, sujungiantis žmogaus profesinę veiklą su jo socialiniu gyvenimu. Šios kompetencijos labai kompleksiškos ir universalios, o jų ugdymas organizacijose dažnai būna integruotas į profesinių kompetencijų ugdymą.

3. Magistrinio darbo tema bei iškelta hipotezė buvo patvirtinta kiekybinio tyrimo rezultatais, kurie parodė, kad darbuotojai išsiugdę *emocijų ir savęs valdymo, socialinio sąmoningumo ir aktyvumo, efektyvaus bendravimo, verslumo, informacijos paieškos ir apdorojimo kompetencijas* savo veiklą vykdo efektyviau, pokyčius priima palankiau, sėkmingiau vyksta darbuotojų socializacija.

4. Tyrimo metu visų draudimo konsultantų atskleistos bendrosios kompetencijos reikalingiausios draudimo konsultantams, kurios draudimo specialistų darbą daro efektyvesniu:

- Instrumentinės kompetencijos: *emocijų ir savęs valdymas, kūrybinis mąstymas, reflektavimas ir gebėjimas mokytis, laiko planavimo* ir *organizuotumo, organizuotumas, problemų sprendimas, informacijos paieška ir apdorojimas*
- Tarpasmeninės kompetencijos: *efektyvus bendravimas, socialinis sąmoningumas ir aktyvumas, skaitmeninis raštingumas, inovacinis mąstymas*
- Sisteminės kompetencijos: *pokyčių valdymas, komandinis darbas, streso valdymas, analitinis mąstymas, sprendimų priėmimas*. *bendradarbiavimas.*

Gauti tyrimo rezultatai parodė, kad draudimo bendrovių konsultantai, iš dalies skirtingai supranta darbui jiems reikalingas bendrąsias kompetencijas - „Y“ bendrovės draudimo konsultantai

mano, kad darbui jiems reikalingiausios bendrosios kompetencijos – *sprendimų priėmimas, komandinis darbas, problemų sprendimas, organizuotumas ir efektyvus bendravimas*; tuo tarpu „X“ bendrovės – *sprendimų priėmimas, efektyvus bendravimas, bendradarbiavimas, organizuotumas ir problemų sprendimas*. *Lyderystės* kompetencija buvo minima, bet labai neženkliai. Draudimo bendrovių darbuotojai yra pozityvūs, savarankiški ir atsakingi. Draudimo konsultanto darbo specifika siejasi su klientų aptarnavimu, o tai labai glaudžiai siejasi su streso valdymu. „X“ draudimo bendrovės darbuotojai jautresnės asmenybės, o tai atsispindi ir kūrybinio mąstymo kompetencijoje.

Atliekant tyrimą, jautėsi ir draudimo bendrovių darbo ypatumai: kultūros, strategijos, vertybės, tvarkos bei vidiniai procesai, kurie yra skirtingi. „X“ draudimo bendrovėje darbuotojai orientuojasi į bendradarbiavimą su klientais, kitais padaliniais ir pan., o tuo tarpu darbo procesams skiriama mažiau dėmesio. „Y“ draudimo bendrovėje daugiau dėmesio skiriama darbo organizavimui, didesnei atsakomybei bei komandiniam darbui, klientų paieškai bei sutarčių sudarymo ypatumams. Taip, pat matosi, kad bendrovės darbuotojų požiūris į savo darbą taip pat skiriasi. Darau prielaidą, kad tyrime atsiskleidė darbuotojų emocijos ir nuoskaudos, kurios „X“ bendrovės darbuotojai perkėlė į tyrimą.

5. Draudimo konsultantų nuomone, pokyčius geriau priima asmenys, kurie ugdo: *bendradarbiavimo, reflektavimo ir gebėjimo mokytis bei emocijų ir savęs valdymo kompetencijas. D*alis abiejų bendrovių respondentų pokyčius priima teigiamai ir matydami jų naudas. Tik dalis „X“ bendrovės darbuotojų pokyčius suvokia ir priima sunkiau nei „Y“ bendrovės darbuotojai

6. Darbuotojų socializacija sėkmingesnė draudimo konsultantų, kurie ugdo*: komandinio darbo, iniciatyvumo bei emocijų ir savęs valdymo kompetencijas.* Draudimo konsultantams svarbu perteikti savo darbines patirtis, žinias, būti komunikabiliems, iniciatyviems bei gerai save pažinti. Tyrimas atskleidė, kad „Y“ bendrovės darbuotojai labiau išsiugdę *iniciatyvumo, emocijų ir savęs pažinimo bei komandinio darbo kompetencijas* nei „X“ bendrovės darbuotojai.

REKOMENDACIJOS

1. Stiprinti esamas bendrųjų kompetencijų ugdymo draudimo konsultantams sąlygas. Rekomenduojama suteikti darbuotojams daugiau informacijos apie bendrųjų kompetencijų svarbą ir naudą supažindinant juos su praktinėmis šių kompetencijų pritaikymo darbinėje aplinkoje galimybėmis;

2. Stiprinti bendrųjų kompetencijų ugdymo organizavimo procesus. Rekomenduojama daugiau dėmesio skirti vidiniams mokymų temų poreikio tyrimams ir analizei, ilgalaikių mokymo planų sudarymui ir mokymų tęstinumo užtikrinimui;

3. Stiprinti organizuojamų mokymų prieinamumą visiems darbuotojams. Rekomenduojama organizuoti pakartotinius mokymus aktualioms ir didelio poreikio susilaukusioms temoms bei sudaryti sąlygas populiariausias temas mokytis nuotoliniu būdu virtualioje aplinkoje, darbuotojams patogiu metu;

4. Skatinti draudimo konsultantų asmeninę ir bendrą motyvaciją mokytis ir tobulėti, aktyviai dalintis įgytomis žiniomis su kolegomis. Tam įgyvendinti rekomenduojama bendrovėms skirti žinių mainų programas, t.y. profesionalūs darbuotojai dalinasi patirtimis su mažiau patyrusiais bei naujais darbuotojais.

LITERATŪRA

1. Adamonienė R. et al. Profesinio ugdymo pagrindai: vadovėlis aukštųjų mokyklų pedagoginio kryptingumo studentams, magistrantams, profesijos pedagogams – Vilnius, 2001. – 367, p.
2. Adomaitytė J. Kaip įvertinti ir valdyti klientų aptarnavimą. 2005, Prieiga per internetą: http://www.spect.lt/spect_lt/documents/ziniasklaida_pdf/VZzinynas2005Liepa4.pdf.(žiūrėta 2016-01 15).
3. Adomaitytė J., Efektyvus klientų aptarnavimo kokybės valdymas padeda daugiau parduoti. Marketingas. 2006, Prieiga per internetą: http://www.spect.lt/spect_lt/images/marketingas2006september.pdf (žiūrėta 2016-01-15).
4. Barnett R. The limits of compétence: Knowledge, Higher Education and Society. Buckingham: SRHE & Open University Press, 1993.
5. Bartram D., SHL group. The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation // Journal of Applied Psichology. – 2005, Vol 90, Nr. 6, 1185-1203 p.
6. Boyatzis R. E. Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence. Journal of Management Development, 2009, Vol 28, Nr. 9, 749-770, p. http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=02621711&volume=28&issue=9&articleid=18.
7. Boyatzis, R. The Competent Manager – A Modelfor Effective Perfomance. NewYorks, 1982.
8. Campbell A., Converse R. E., Miller W. E., Stokes D. E., The American Voter, New York: Wiley, 1960.
9. Čiūtienė, R.; šarkiūnaitė, I. Darbuotojų kompetencija – organizacijos konkurencingumą lemiantis veiksnys. Ekonomika, Nr. 67, 2004
10. Drižytė A. et al. Verslo psichologija, Vilnius: MRU leidykla, 2012, 216-219 p.
11. Ellström P.-E. The many meanings of occupational competence and qualification. Journal of European Industrial Training, 1997. Volume 21, Nr 6/7, 266-273, p.

http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=03090590&volume=21&issue=6/7&articleid=8 36933&show=html (žiūrėta 2015 11 03)

12. Eraut, M. Developing Professional Knowledge and Competence, 1990
13. Fullan , M. The New meaning of Educational change. London: Cassel, 1991.
14. Fullan M. Pokyčių jėgos. Vilnius: Tyto alba; 1998.
15. Gaižauskaitė I., Mikėnė S. Socialinių tyrimų metodai: apklausa.- Vilnius, 2014, 123-148 p.
16. Gonzalez J ir Wagenaar R. Tuning Educational Structures in Europe. Final Report. Phase One. University of Deusto, University of Groningen, 2003.
17. Gražulis V. et al. Žmogiškųjų išteklių valdymas, Vilnius: MRU leidykla, 2015, 51-68 p.
18. Gražulis V. ir Bazienė B. Darbuotojų socializacija Lietuvos ikimokyklinėse įstaigose, mitas ar realybė (situacijos analizė) <: http://www.lmaleidykla.lt/publ/0235-7186/2009/4/344-353.pdf> 2009, 344-353 p.
19. Gražulis V. Naujų darbuotojų socializacija: alternatyva ar būtinybė: *Respublikinė mokslinė praktinė konferencija*: Kėdainiai, 2012.
20. Jakubė A. ir Juozaitis A. Bendrųjų kompetencijų ugdymas aukštojoje mokykloje. Prieiga per internetą: <https://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjB6dK--ITMAhXmFZoKHWMdDioQFgg6MAU&url=http%3A%2F%2Fwww4066.vu.lt%2FFiles%2FFile%2FBendruju_kompetenciju_ugdymas.pdf&usg=AFQjCNGlEhBlYmHfAh6BvCnLZGjhmqg4Wg&sig2=Waimn7oX5mxUrDeJ9zMjdg>--(žiūrėta 2015-12-15) .2012. 8 p
21. Jovaiša L. Pedagogikos terminai, Kaunas: Šviesa, 1993.
22. Jovaiša L. Ugdymo mokslas ir praktika. Analitinių straipsnių monografija. – Vilnius: Agora, 2001.- 501 p.
23. Jovaiša T., Shaw S. Žvilgsnis į bendrųjų gebėjimų ugdymą Rytų ir Centrinėje Europoje (partnerių šalyse), Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos, 1998, 30–47, p.
24. Jucevičienė P ir Lepaitė D. Kompetencijos sampratos erdvė, Socialiniai mokslai, 2000, Nr. 1 , p. 44–50.
25. Jucevičienė P. Besimokantis miestas: monografija / žinių ir besimokančios organizacijos link, Kaunas: Technologija, 2007. – 407, p.

26. Jucevičienė P. Mokymosi visą gyvenimą kompetencija ir jos vystymas. ELOS seminaro medžiaga, Kaunas, 2006.

27. Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: (edukologija ir kiti socialiniai mokslai): vadovėlis, 2-asis patais. ir papildomas leidimas, Kaunas, 2002. – 398, p.

28. Kotter J. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Hardward Business Review, kovas - balandis, 1995, 71, p.
29. Kotter J. Leading Change. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1996.
30. Kotter, J. The heart of change. Real-life stories of how people change their organizations. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2005
31. Kvieskienė G. Pozityvioji socializacija: monografija. – Vilnius: VPU, 2005. 186, p.
32. Kvieskienė G. Socializacija ir vaiko gerovė: monografija. – Vilnius: VPU, 2003. 18, p.
33. Laužackas R. et al. Kompetencijų vertinimas neformaliajame ir savaiminiame mokymesi: monografija. Kaunas, 2005. 224 p.
34. Laužackas R. Kompetencijomis grindžiamų mokymo/studijų programų kūrimas ir vertinimas : monografija; Vytauto Didžiojo universitetas, Kaunas : VDU leidykla, 2008., 191,p.

35. Laužackas R. Profesinio rengimo metodologija : monografija, Kaunas : VDU leidykla, 2005, 331, p.

36. Laužackas R., Pūkelis K., Kvalifikacija ir kompetencija: samprata, santykiai ir struktūra profesijos mokytojo veiklos kontekste. Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos. Nr. 3 Kaunas: VDU, 2000, 35-36, p.

37. Lepaitė D., Kompetencijos vertinimo problema profesinio mokymo procese. In Aukštojo mokslo sistemos ir didaktika: konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas, 1998.
38. Lepaitė D., Kompetencija plėtojančių verslo studijų programų lygio ir profilio nustatymo teoriniai pagrindai. (Daktaro disertacija, Kauno technologijos universitetas, 2001).
39. Lewin, K., Group Decision and Social Change. In: Maccoby, E.E., Ncwcomb, T.M. and Hartley, E.L.(Eds), Readings in Social Psychology, Holt, Rinchart & Winston, New York, N Y, 1958
40. Lietuvos draudimo rinkos apžvalga 2014 Prieiga per internetą:https://www.lb.lt/lietuvos_draudimo_rinkos_2014_m_apzvalga, (žiūrėta 2015 12 19)

41. Lodienė D., Pokyčių samprata ir jų valdymo suvokimas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2005, 33, p. 99-109
42. Masiulis K., Sudnickas K., Elitas ir lyderystė. Mykolo Romerio universitetas 2007, 182-184 p.
43. Mcclelland, D. C. Testing for Competence Rather that for „Intelligence“. American Psychologist, 1973, No. 28, 1–14 p.
44. McCredie H., Shackleton V., 2000. The Unit General Manager: a Competency Profile // Personnel Review, Vol. 29, No 1, p. 106–114.
45. Mertens, L. y Wilde, R.,“Aprendizaje Organizacional y CompetenciaLaboral. La experiencia de un grupo de azucareros en México”, en Reformas Económicas y Formación. Montevideo: CINTERFOR/OIT, 2002
46. Mertens, L., *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: CINTERFOR/OIT, 1996.
47. Mertens, L., La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional. Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), 2000
48. Nordhaug, O. & Gronhaug, K., "Strategy and Competence in Firms", European Management Journal, 1992, Vol. 10, No. 4, p. 438 - 442.
49. Nordhaug, O., "Competencies Specificities in Organisations", International Studies of Management & Organisation, 1998, Vol. 28, No. 1, p. 8 - 29.
50. Paloniemi S. Experience, competence and workplace learning. Journal of Workplace Learning, 2006. Volume 18, Nr. 7/8, 439-450 p,
51. Pearson A., Competence: A Normative Analysis. Washington, D. C.: University Press of America, 1984
52. Seijts, G. ir Roberts, M. (2011). The impact of employee perceptions on change in a municipal government. Leadership and Organization Development Journal. Vol. 32, Nr. 2, 2011, 190-213, p.
53. Spector B. Implementing organizacional change: theory and practice. Prearson Education, 2007
54. Spencer Lyle M. ir Spencer Signe M. Competence at work: Models for superior performance, New York: John Wiley&Sons, 1993, 372 p.
55. Tarptautinių žodžių žodynas internete. http://www.zodziai.lt/ [žiūrėta 2015 12 15]

56. Tidikis R. Socialinių mokslų tyrimų metodologija: vadovėlis. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2003. – 597-629 p.

57. Vaitkevičiūtė V. Tarptautinių žodžių žodynas. – Vilnius, Žodynas, 1999-2000. – 2 t.

58. Vengrienė B. Paslaugų vadyba. Vilnius: Vilniaus Universiteto leidykla. 2006, 271, p.

59. VŠĮ „Draudimo ir rizikos valdymo institutas", Draudimo konsultanto profesijos kvalifikacijos tyrimas, Vilnius, 2007.

60. Žydžiūnaitė I. et al., Tarpkultūrinės kompetencijos ugdymo metodologija. Vilniaus kooperacijos kolegija, 2010.

61. Žukauskaitė I. Naujų darbuotojų socializaciją organizacijoje prognozuojantys veiksniai Vilnius: Vilniaus universitetas, 2010, 13, p.

62. **Šatinskienė, E.** Darbuotojų bendrųjų kompetencijų poveikis veiklos efektyvumui: lyginamoji analizė / Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. V. Gražulis. – Vilnius : Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, Vadybos institutas, 2016. – p. 131.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe nagrinėjama darbuotojų bendrųjų kompetencijų vieta žmogiškųjų išteklių kontekste: išaiškinti bendrųjų ir vadybinių kompetencijų sąvokų samprata, skirtumai bei skirstymas. Trumpai paliesti pokyčių modeliai bei darbuotojų socializacijos procesas, tam, kad būtų galima išaiškinti kokios bendrosios kompetencijos palengvina priimti šiuos procesus. Pirmojoje teorinėje darbo dalyje, išanalizuota užsienio ir lietuvių autorių mokslinė literatūra, straipsniai bendrųjų kompetencijų tema žmogiškųjų išteklių valdymo kontekste ir remiantis jais sudarytas reikalingų bendrųjų kompetencijų sąrašas. Antroji darbo dalis skirta išaiškinti, kokios bendrosios kompetencijos palengvina sėkmingą pokyčių diegimą bei darbuotojų socializaciją. Taip pat aptartos draudimo konsultantui reikalingos kompetencijos. Trečiojoje metodologinėje darbo dalyje, pateikiama kiekybinio tyrimo organizavimo eiga bei pasirinkto instrumentarijaus pagrindimas. Taip pat atskleidžiami atlikto kiekybinio tyrimo rezultatai.

Reikšminiai žodžiai: bendrosios kompetencijos, vadybinės kompetencijos, kompetencijų ugdymas, pokyčių valdymas, pokyčių modeliai, pokyčių fazės, darbuotojų socializacija, socializacija, socializacijos procesas, draudimo konsultantai, draudimo bendrovės.

Šatinskienė, E. Darbuotojų bendrųjų kompetencijų poveikis veiklos efektyvumui: lyginamoji analizė / Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. V. Gražulis. – Vilnius : Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, Vadybos institutas, 2016. – p. 131.

SANTRAUKA

Šiandieniniame dinamiškame verslo pasaulyje keičiasi darbdavių požiūris į darbuotojus ir darbo organizavimą, vis svarbesniu kriterijumi tampa bendrosios darbuotojų kompetencijos. Nuoseklus darbuotojų kompetencijų ugdymas ir kryptingas valdymas, siekiant efektyvių ir produktyvių organizacijos rezultatų, yra aktualus uždavinys bet kuriai organizacijai, tačiau pastebima, kad ši sritis organizacijų planuose užima nepakankamą vietą ir reikalauja didesnio dėmesio.

Magistro darbo **objektas** – draudimo darbuotojų bendrosios kompetencijos bei jų pritaikymas veikos efektyvumui.

T**ikslas –** Nustatyti, kokios darbuotojų bendrosios kompetencijos dažniausiai taikomos darbuotojo veiklos efektyvumo įvertinimui ir pateikti rekomendacinio pobūdžio įžvalgas svarbiausių kompetencijų ugdymui.

Tikslui pasiekti magistro darbe išsikelti šie **uždaviniai:**

1. Identifikuoti darbuotojų bendrųjų kompetencijų *sąsajas sėkmingam veiklos efektyvumui*.
2. Identifikuoti darbuotojų bendrųjų kompetencijų sąsajas *sėkmingam pokyčių priėmimui.*
3. Identifikuoti darbuotojų bendrųjų kompetencijų sąsajas *sėkmingai darbuotojų socializacijai.*
4. Atskleisti ir palyginti darbuotojų bendrųjų kompetencijų pritaikymą jų veiklos efektyvumui.
5. Remiantis tyrimo rezultatais, pateikti rekomendacijas, kurias bendrąsias kompetencijas darbuotojams tikslingiausia ugdyti.

Hipotezė – Darbuotojų veikla efektyvesnė, pokyčių priėmimas sklandesnis bei sėkmingesnė darbuotojų socializacija labiau atsiskleis darbuotojų grupėje, kurioje nuolatos ugdomos bendrosios kompetencijos.

Teorinis ir praktinis reikšmingumas atsiskleidžia gautais kiekybinio tyrimo rezultatais, kurio tema plačiai nebuvo tyrinėta Lietuvos draudimo bendrovių veikloje.

Darbe naudotas užsienio ir lietuvių autorių mokslinės literatūros, periodinių leidinių, straipsnių, internetinių portalų analizės metodas, o atliekant kiekybinius tyrimus – kiekybinis anketinės apklausos metodas bei statistinės apklausos rezultatų analizės metodai.

Darbą sudaro 3 dalys. Pirmojoje dalyje apžvelgiama žmogiškųjų išteklių valdymo teorija, nagrinėjama sąvokų kvalifikacija, bendrųjų ir vadybinių kompetencijų tarpusavio ryšys, pristatoma Lietuvos draudimo sistema, reikalavimai draudimo konsultantams, reikalaujamos kompetencijos. Antroji dalis skirta bendrųjų kompetencijų sąsajoms su sėkmingų pokyčių priėmimu ir darbuotojų socializacijos organizacijose aptarimui. Trečiojoje darbo dalyje pristatoma kiekybinio tyrimo metodologija, apžvelgiami atliktų tyrimų rezultatai ir pateikiamos išvados. Darbo pabaigoje pateikiamos rekomendacijos.

Darbo apimtis 131 puslapių, 13 priedų. Darbas iliustruotas 15 lentelėmis ir 15 paveikslais.

Šatinskienė, E. Impact of the general competences of the employers on their operational efficiency: comparative analysis / Master theses of the course in leadership and changes. Headed by Prof. Dr. V. Gražulis. – Vilnius, Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, Institute of Management, 2016. – p. 131.

ANNOTATION

Master theses analyses general competences of the employers in context of the management of human resources. General and managerial competences are described and their understanding and differences is discussed. Models of change implementation and process of socialization of employers are analyzed, for the purpose to define competences which facilitate implementation of those changes.

The first part provides description of theory of the management of human resources, interdependencies of general and managerial competences, insurance business in Lithuania is presented, requirements formulated for consultants working in insurance sphere, as well as competences required. The second chapter is dedicated for description of interdependencies of general competencies for perception of changes and socialization of business units. Methodology of the quantative study performed, results obtained, as well as conclusions and recommendations are presented in last chapter of the report.

Reference words: general competences, managerial competences, development of competences, management of changes, models of changes, phases of changes, socialization of employers, socialization, process of socialization, insurance consultant, insurance company.

Šatinskienė, E. Impact of the general competences of the employers on their operational efficiency: comparative analysis / Master theses of the course in leadership and changes. Headed by Prof. Dr. V. Gražulis. – Vilnius, Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, Institute of Management, 2016. – p. 131.

SUMMARY

Approach of the management to their employers and organization of work is permanently changing in modern and dynamic business environment. General competences of employers are getting more and more important. It is well understood, that permanent development of general competences of employers as well as its guidance facilitates better results of the whole business organization. Unfortunately, it is observed that such an understanding very often is missed in daily management plans and requires higher priorities for the said effort.

Object of the master theses – general competences of the employers working in insurance business and its application for the promotion of operational efficiency.

Task – to identify employer's general competences most often used to valuate efficiency of the employer, and formulate proposals and recommendations for the development of general competences.

For that purpose, the following **tasks** are formulated for the study:

1. To identify dependencies of the general competences which facilitates most the operational efficiency;
2. To identify dependencies of the general competences for success of changes;
3. To identify dependencies of the general competences which promotes socialization of the employers;
4. Discover and discuss general competences of the employers applicable for development of their operational efficiency;
5. To formulate recommendations regarding development of the general competences based on the results of the study.

Hypothesis – Employers are more efficient, changes are better percepted and more successful socialization of the employers are observed in business environment, where general competences are permanently improving.

Theoretical and practical importance was proved by results of the study completed for the purpose, and previously not analyzed in insurance business in Lithuania.

Methods of the study are described in Lithuanian and international scientific literature, reports and internet presentations. Quantative analysis was completed by means of questionnaires, where analysis of data obtained was performed by using methods of statistical analysis.

The study comprises 3 chapters. The first part provides description of theory of the management of human resources, interdependencies of general and managerial competences, insurance business in Lithuania is presented, requirements formulated for consultants working in insurance sphere, as well as competences required. The second chapter is dedicated for description of interdependencies of general competencies for perception of changes and socialization of business units. Methodology of the quantative study performed, results obtained and conclusions are presented in third chapter. Recommendations are provided in the last chapter of the report.

Scope of the report: 131 pages, 13 annexes, 15 tables, and 15 pictures.

PRIEDAI

1 priedas

Bendrųjų kompetencijų aprašymai

Kompetencijų grupė	Bendroji kompetencija	Kompetencijos aprašymas
Instrumentinė	Emocijų ir savęs valdymas	Sugebėjimas suvokti emocijas, suprasti informaciją, kurią užkoduoja emocijos, bei sugebėti jas valdyti. Emocinę kompetenciją sudaro *du esminiai momentai:* 1) savęs suvokimas – tikslus savęs pažinimas ir įvertinimas, pasitikėjimas savimi; 2) savireguliacija – gebėjimas kontroliuoti save, būti patikimam, prisitaikančiam, besikeičiančiam.
	Informacijos paieška ir apdorojimas	Gebėjimas surasti reikiamus duomenis iš įvairių šaltinių, atrinkti juos, įvertinti, kad būtų gautas tikslus ir pagrįstas rezultatas. Svarbu gebėti susisteminti informaciją, iš didžiulės gausos atrinkti tai, kas iš tiesų svarbu.
	Iniciatyvumas	Asmens siekis būti sumaniam, kūrybingam, kuriančiam naujas idėjas, susijusias su tiesioginiu darbu. Tai pasitikėjimas savo jėgomis, randant ir realizuojant naują veiklą, keliant ambicingus tikslus sau ir kitiems, entuziastingai, atkakliai ir energingai įgyvendinant tikslus ir skleidžiant idėjas.
	Kultūrinis sąmoningumas ir raiška	Gebėjimas įvertinti ir suprasti įvairias kūrybines idėjas, meno formas ir jų išraiškas.

	Kūrybinis mąstymas	Gebėjimas rasti tokius sprendimo būdus ar metodus, kurie dar nėra žinomi, iškelti naujas ir netikėtas idėjas, siekiant originalaus rezultato. Ši kompetencija reikalauja savarankiškumo, gebėjimo atrasti ir priimti netipiškus sprendimus, pasitikėti savimi.
	Laiko planavimas ir valdymas	Gebėjimas paskirstyti ir efektyviai išnaudoti turimą laiką nustatytų veiklos tikslų ar užduočių įvykdymui. Labai svarbu nustatyti veiklos prioritetus ir jų laikytis, numatyti galimus trikdžius ir priemones, galinčias padėti jų išvengti.
	Organizuotumas	Gebėjimas nustatyti prioritetus, planuoti ir organizuoti darbą trumpam ar ilgesniam laikotarpiui, užtikrinti efektyvų laiko ir išteklių panaudojimą.
	Problemų sprendimas	Gebėjimas suprasti ir surasti problemos atsiradimo priežastį, numatyti galimus jos sprendimo būdus ir nuspręsti, kuris iš būdų yra pats tinkamiausias konkrečiu atveju. Ši kompetencija reikalauja analitinių ir kūrybinių gebėjimų.

	Reflektavimas ir gebėjimas mokytis	Gebėjimai įsisavinti naujas žinias ir įgūdžius, taikyti žinias praktinėje veikloje. Tai pastovus savo profesinių žinių ir asmeninių savybių tobulinimas, siekimas žinoti daugiau ir mokytis iš savo patirties. Šis gebėjimas apima ne tik mokymąsi savarankiškai, bet ir grupėje bei įvairiose aplinkose – namuose, darbe, mokymosi įstaigoje, organizuojamų mokymų metu ir pan. Ši kompetencija prisideda prie darbuotojų karjeros kelio valdymo ir yra grindžiama asmens motyvacija ir pasitikėjimu. Mokymasis ir tobulėjimas visą gyvenimą – vienas iš svarbiausių organizacijos sėkmės veiksnių
	Verslumas	Gebėjimas pačiam kurti, siūlyti inovacijas bei palaikyti ir remti kitų siūlomas inovacijas. Ši kompetencija reikalauja tokių savybių kaip iniciatyvumas, palankus požiūris į pokyčius, atsakingumas, organizuotumas, tikslų nustatymas ir vykdymas, gebėjimas dirbti komandoje, gebėjimas įvertinti ir valdyti riziką, stipri motyvacija (tikėjimas idėjos sėkme) ir pan.

Tarpasmeninė	Inovacinis mąstymas	Gebėjimas būti imliam naujovėms, tiek generuojant ir pateikiant naujas idėjas, tiek taikant naujus veiklos metodus, randant naujus sprendimo būdus. Inovatyvumas – tai gebėjimas būti kūrybingam, originaliam, kurti naujas prasmingas formas, interpretacijas.
	Efektyvus bendravimas	Mokėjimas užmegzti psichologinį kontaktą, aktyviai klausytis, aiškiai formuluoti mintis ir aktyviai bendrauti, taigi siekti abipusio supratimo. Turintys šią savybę, moka nustatyti pagrindines emocines jėgas, formuojančias tiek atskiro asmens, tiek grupės požiūrius ir veiksmus.
	Komunikacija gimtąja kalba	Gebėjimas suprantamai ir sklandžiai bendrauti savo gimtąja kalba, išreikšti ir interpretuoti mintis, jausmus, perteikti faktus žodžiu ir raštu įvairiuose socialiniuose ir kultūriniuose kontekstuose – darbe, namuose, vykdant praktinę veiklą, laisvalaikiu ir kitur.
	Komunikacija užsienio kalbomis	Gebėjimas ir įgūdžiai suvokti kalbantįjį, palaikyti pokalbį, skaityti ir suprasti tekstą, išryškinant socialinius aspektus, suvokiant kultūrų skirtumus. Tai gebėjimas išreikšti ir interpretuoti mintis, jausmus, perteikti faktus žodžiu ir raštu įvairiuose socialiniuose kontekstuose – darbe, namuose, laisvalaikiu ir kitur.

	Konfliktų valdymas	Gebėjimas išlaikyti nešališką ir objektyvų elgesį bei tarpininkauti konfliktinėse situacijose, nekonfrontuoti su konfliktiškais žmonėmis. Ši kompetencija leidžia suprasti ir atskleisti konflikto esmę, išsiaiškinti pagrindines konfliktą sukėlusias priežastis, pasitelkiant atvirą ir efektyvų abiejų konfliktuojančių pusių bendravimą, t. y.: savo klaidų pripažinimas, emocijų kontrolė, konfliktinės situacijos nustatymas.
	Pilietiškumas	Tinkinys kitų savybių ir žinių, kurios leidžia pasiekti tinkamą dalyvavimą pilietiniame gyvenime. Tai savybės kaip aktyvus dalyvavimas bendruomenės veikloje, solidarumas, pagarba ir geranoriškumas kitiems, problemų sprendimas ir t.t. Šiai kompetencijai reikalingos žinios: žmonių teisių ir konstitucijos išmanymas, politinių institucijų vaidmens, funkcijų ir atsakomybių supratimas nacionaliniu, Europos ir tarptautiniu lygiu, orientavimasis šalies politinėje situacijoje, žinios ne tik apie savo šalies istoriją, bet ir Europos, pasaulio istoriją ir t.t.

	Skaitmeninis raštingumas	Gebėjimą pasitikinčiai ir kritiškai naudotis skaitmeninės visuomenės technologijomis darbe, laisvalaikiu ir bendraujant. Informacinės visuomenės technologijos apima bendrą naudojimosi naujomis technologijomis supratimą ir išmanymą, naudojimąsi daugialypės terpės technologija, elektroninėmis laikmenomis, įvairiais socialiniais ir kitais tinklais internetu ir t.t.
	Socialinis sąmoningumas ir aktyvumas	Gebėjimas suprasti socialinės aplinkos ženklus, valdyti santykius su kitais žmonėmis, justi kitų emocijas ir suprasti jų požiūrį, gyvai domėtis jų rūpesčiais. Šiam gebėjimui labai svarbus savęs pažinimas, socialinė atsakomybė, tolerantiškumas. Socialinis aktyvumas – tai gebėjimas palaikyti kontaktus su kitais žmonėmis, įsitraukti į grupines veiklas, vykdyti savanorišką veiklą.
	Tarpkultūriškumas	Žinių, įgūdžių ir nuostatų pagrindu įgytas individo gebėjimas efektyviai dirbti skirtingų kultūrų sąveikos kontekste, kuris pasiekiamas sėkmingu tarpininkavimo (mediacijos) gebėjimų tobulinimu. Žmogus turi suprasti savo šalies kultūrinio tapatumo sąveiką su kitų tautų (Europos, pasaulio) kultūriniu tapatumu, gebėti suprasti tautų skirtumus ir juos priimti.

1 priedo tęsinys

Sisteminė	Analitinis mąstymas	Gebėjimas loginiais ryšiais sujungti priežastis, pasekmes ir įvykius, įsisavinti ir analizuoti duomenis (pateiktus raštu, žodžiu ar skaitmenine išraiška), aptikti įžvelgti problemas, numatyti formas, tendencijas/kryptis, priežastis ir sąsajas.
	Bendradarbiavimas	Gebėjimas aiškiai reikšti savo mintis ir idėjas, užmegzti ir palaikyti kontaktą su žmonėmis, palaikyti ir tinkamai reaguoti į grįžtamąjį ryšį, būti tolerantiškam ir gerbti kitus papročius bei požiūrius. Pasikeitimas informacija traktuojamas jau ne kai priemonė, o kaip procesas, vienijantis visus organizaciją sudarančius elementus ir nukreipiantis jų veiksmus pasiekti vieningą tikslą.
	Kitų ugdymas/mokymas	Gebėjimas mokyti kitus, kokybiškai ir suprantamai perteikiant savo turimas žinias, gūdžius ir patirtį.
	Komandinis darbas	Gebėjimas padėti savo komandos nariams ir ugdyti komandos dvasią, valdyti komandoje vykstančius procesus ir žmones, sugebėti derinti bendrus ir individualius tikslus, išgirsti ir sujungti skirtingas nuomones. Komandinio darbo kompetencija – gebėjimas vertinti santykius su kolegomis, valdyti stresines situacijas, darbų paskirstymą tarp kolegų, prisiimti atsakomybę už sprendimus.

	Kritinis mąstymas (argumentavimas)	Gebėjimas lengvai rasti mąstymo strategiją, įgalinančią gerai išspręsti iškilusį uždavinį, problemą. Ši kompetencija leidžia nepasiduoti kitų žmonių mąstymo įtakai, leidžia analizuoti ir adekvačiai įvertinti gaunamą informaciją ir pateikti logiškai pagrįstus ir išsamius rezultatus, juos argumentuoti.
	Lyderystė	Vadovavimas nauju požiūriu. Ši kompetencija – gebėjimas pasiekti norimą rezultatą, kitus įtikinant sėkme, uždegant ir įkvepiant, patraukliai pateikiant tikslus. Tai mokėjimas gauti kitų pritarimą, sukeliant susidomėjimą, įgalinant ir padrąsinant.
	Pokyčių valdymas	Gebėjimas priimti iššūkius, inicijuoti ir įgyvendinti pokyčius, elgesiu prisitaikant prie kintančios aplinkos. Taip pat tai gebėjimas prisiimti atsakomybę už įvykdytus pokyčius.
	Projektų valdymas	Gebėjimas vadovauti darbams, kurie reikalingi projekto tikslui pasiekti. Tai gebėjimas kontroliuoti procesą nuo pradžios iki pabaigos, kuris reikalauja tokių savybių kaip organizuotumas, laiko ir išteklių panaudojimo planavimas, darbas komandoje, rizikos valdymas, finansų valdymas, geri komunikaciniai įgūdžiai, aukštas atsakingumo lygis ir kt.

	Sprendimų priėmimas	Sugebėjimas prisiimti atsakomybę už savalaikių sprendimų priėmimą, jų padarinius ir riziką, priimti sprendimus sudėtingomis sąlygomis, įvertinant surinktą informaciją bei argumentuotai pagrįsti savo apsisprendimą. Tai gebėjimas rasti galimybes pačioje organizacijoje ir už jos ribų.
	Strateginis mąstymas	Gebėjimai leidžiantys suformuluoti aplinkos vystymosi viziją, atsižvelgiant į jos vystymosi tendencijas, priimti teisingus sprendimus netikrumo sąlygomis. Tai nuolatinis savęs klausinėjimas, ar tai, ką aš darau, kokius sprendimus priimu šiandien, ilgalaikėje perspektyvoje pasiteisins? Tai sugebėjimas holistiškai suvokti aplinką, ją interpretuoti, tiek pasitelkiant analitinį protą, tiek kūrybiškumą, ir priimti inovatyvius sprendimus. Ši kompetencija reikalauja atsakingumo, gebėjimo įvertinti ir valdyti riziką, priimti sprendimus sudėtingomis sąlygomis bei argumentuotai pagrįsti savo apsisprendimą.
	Streso valdymas	Gebėjimas kiekvienoje situacijoje, ypatingai sudėtingoje, kritinėje, mąstyti pozityviai, stengtis išlaikyti savitvardą, nuslopinti kylantį pyktį ir priešiškumą.

Šaltinis: adaptuota autorės pagal Bartram ir SHL Group, 2005 „*Didžiųjų aštuonių kompetencijų“*; T. Jovaišos ir. F. Shaw, 1998.

2 priedas

Vadybinės kompetencijos pagal draudimo konsultanto veiklos sritį

Veiklos sritis	Vadybinės kompetencijos
Veiklos organizavimas	Pažinti draudimo verslo aplinką Naudotis draudimo verslo ypatumais savo veikloje Planuoti draudimo konsultanto veiklą Formuluoti draudimo kompanijos įvaizdį
Paslaugų pardavimas	Nustatyti kliento poreikius Parengti komercinį pasiūlymą Pristatyti komercinį pasiūlymą Sudaryti draudimo sutartį Parengti ataskaitas reikalingas atsiskaitymui
Aptarnavimas	Konsultuoti klientą sutarties galiojimo metu Pratęsti sutartį Nutraukti sutartį Supažindinti klientą su kompanijos naujovėmis Papildyti draudimo kompanijos klientų duomenų bazę.

Šaltinis: adaptuota pagal VŠĮ "Draudimo ir rizikos valdymo institutoas" 2007

3 priedas

Anketa draudimo bendrovių darbuotojams

Gerbiamas respondente,

M. Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto Lyderystės ir pokyčių vadybos magistrantė Erika Šatinskienė rengia magistro baigiamąjį darbą, kuriame nagrinėja darbuotojų bendrųjų kompetencijų poveikį veiklos efektyvumui. **Anketa anoniminė**. Prašome Jūsų atsakyti į anketos klausimus ir garantuoju, kad gauta informacija bus panaudota tik mokslinio darbo parengimui.

Dėkoju už Jūsų laiką skirtą anketai užpildyti.

1. **Jūsų esate:**
   - draudimo konsultantas/vyresnysis draudimo konsultantas, vadybininkas;
   - jaunesnysis draudimo konsultantas, asistentas;
   - vidurinio lygio vadovas (skyriaus vadovas, grupės vadovas);

2. **Kaip Jūs manote, kurie iš šių teiginių yra svarbiausi apibūdinant Jūsų darbo kompetencijas (galimi 5 variantai)**

   - bendradarbiavimas;
   - komandinis darbas;
   - streso valdymas;
   - sprendimų priėmimas;
   - pokyčių valdymas;
   - efektyvus bendravimas;
   - skaitmeninis raštingumas;
   - konfliktų valdymas;
   - inovacinis mąstymas;
   - socialinis sąmoningumas ir aktyvumas;
   - emocijų valdymas;
   - informacijos paieška ir apdorojimas;
   - organizuotumas;
   - problemų sprendimas;
   - kultūrinis sąmoningumas ir raiška;
   - kūrybinis mąstymas.

3. Pažymėkite, kuris atsakymo variantas Jūsų nuomone labiausiai atitinka pateiktą teiginį (1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku):

Nr.	Klausimas/ teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	**Asmeninio efektyvumo kompetencija - Jūs jaučiatės:**					
esu savo srities specialistas, profesionalas		1	2	3	4	5
esu išskirtinė, charizmatiška asmenybė, pavyzdys kitiems		1	2	3	4	5
atrandu save, kai reikia imtis nežinomų darbų ar naujovių		1	2	3	4	5
nusimenu, kai nepavyksta iš karto atlikti tai, ko siekiu		1	2	3	4	5
turiu gerus darbo su žmonėmis įgūdžius		1	2	3	4	5
valdau savo kasdienių darbų, uždavinių planavimą		1	2	3	4	5
labai gerai, kai galiu pasidalinti turima informacija su komandos nariais		1	2	3	4	5
pasitikiu savimi, kai pavyksta įgyvendinti tikslus		1	2	3	4	5
geriau, kai tikslus nustato mano vadovas		1	2	3	4	5
susierzinu, kai kas nors nepadaro taip, kaip aš noriu		1	2	3	4	5
pokyčiai organizacijoje ar gyvenime mane glumina		1	2	3	4	5
turiu vaizduotę ir išradingumą, kuriuos galiu pritaikyti darbe		1	2	3	4	5
esu žingeidus, stengiuosi nuolatos mokytis ir tobulėti		1	2	3	4	5

galiu daryti poveikį kitų žmonių elgesiui (klientams, kolegoms)	1	2	3	4	5
2. Mano kasdienio darbo elgesys: Vadybinė kompetencija – Jūsų kasdienio darbo elgesys :					
man yra svarbūs mano darbo rezultatai	1	2	3	4	5
aktyviai ieškau informacijos apie klientų poreikius, lūkesčius bei aplinką	1	2	3	4	5
nuolat seku ir analizuoju produktų ar paslaugų rinką	1	2	3	4	5
nuolat ieškau būdų ir priemonių veiksmingiau ir efektyviau teikti paslaugas klientams	1	2	3	4	5
numatau kintančius kliento poreikius	1	2	3	4	5
moku nusistatyti įgyvendinamus tikslus bendraudamas su kolegomis ar klientais	1	2	3	4	5
informaciją ir idėjas perteikiu aiškiai, glaustai ir logiškai	1	2	3	4	5
suprantu savo darbo vertę	1	2	3	4	5
imuosi veiksmų problemoms išspręsti	1	2	3	4	5
ieškau informacijos, kuri padėtų nustatyti problemų priežastis	1	2	3	4	5
savo darbą atlieku kiekvieną kartą vis geriau ir geriau	1	2	3	4	5
savo darbą labai mėgstu	1	2	3	4	5
atsiradusias naujoves stengiuosi kuo greičiau išbandyti	1	2	3	4	5
žinau, kaip padaryti darbą puikiai	1	2	3	4	5
būnu ramus, kai klientai ar vadovas būna neteisus	1	2	3	4	5
manęs nereikia papildomai skatinti, kad vykdyčiau organizacijos tikslus	1	2	3	4	5

3.	**Mano kasdienio darbo ypatumai: Socialinė/pilietinė kompetencija – Jus:**				
domiuosi šiandieninėmis ekonominėmis/socialinėmis aktualijomis	1	2	3	4	5
turiu užklasinę veiklą po darbo	1	2	3	4	5
puikiai valdau MS Word ir Excel programas	1	2	3	4	5
lengvai randu informaciją internete	1	2	3	4	5
nebijau pripažinti, jei esu neteisus;	1	2	3	4	5
gerai jaučiuosi, kai klientai ar vadovas apie mane galvoja gerai	1	2	3	4	5
nuolatos rūpinuosi savo klientais	1	2	3	4	5
linkęs kelti savo kvalifikaciją, nes noriu nedaryti klaidų	1	2	3	4	5
saugau savo klientus, tik organizacija man ne visada tai leidžia	1	2	3	4	5
su organizacijos naujovėmis nedelsiant supažindinu kolegas bei klientus	1	2	3	4	5
siekiu, kad mano klientai būtų aptarnauti kuo profesionaliau	1	2	3	4	5
siekiu, kad kolegos ar klientas apie mane atsilieptų kuo geriau	1	2	3	4	5
prisiimu atsakomybę už padarytas klaidas	1	2	3	4	5
patinka, kad organizacija leidžia patiems apsibrėžti darbo tikslus ir normas	1	2	3	4	5
stengiuosi užsibrėžti ir padaryti daugiau, nei manytų vadovas	1	2	3	4	5
konfliktiškiems klientams esu paslaugus	1	2	3	4	5
greitai susijaudinu, kai vadovas mane nubaudžia	1	2	3	4	5

4. Jūsų nuomone, kas labiausiai yra atsakingi už bendrųjų kompetencijų (žinias, įgūdžius, nuostatas, gebėjimus, motyvus ir k.t.) ugdymą?

- švietimo sistema (mokyklos, universitetai);
- darbdavys;
- pats darbuotojas;
- darbdavys kartu su darbuotoju;

5. Pasirinkite vieną teiginį iš kiekvienos poros.

Nr.	**Teiginys**			
1.	**Pokyčiai jūsų nuomone:**			
pokyčiai gyvenime ar darbe, man priimtini teigiamai			pokyčiai gyvenime ar darbe, man suteikia papildomą stresą	
kiekvienas pokytis atneša naujoves ir naudas kiekvienam žmogui			kiekvienas pokytis atneša nesusipratimų, nesaugumą	
organizacijoje diegiami pokyčiai, tam, kad atleistų dalį darbuotojų			organizacija diegdama pokyčius, nori darbuotojus skatinti tobulėti	
man nesuprantama, kaip galima norėti to, kas nežinoma			mane motyvuoja, kai matau kolegas/žmonės, kurie noriai imasi naujovių	
pokyčiai man yra naudingi			pokyčiai man, yra visiškai nereikalingi	
aš geriau žinau, kaip yra			kiti kolegos/žmonės turi geru idėjų	
aš greit pasiduodu kitų įtakai/nuomonei			man nepriimtina kitų įtaka/nuomonė	
2.	**Darbuotojų socializacija jūsų nuomone:**			
naujam darbuotojui organizacijoje, svarbu parodyti savo gebėjimus, įgūdžius			naujam darbuotojui organizacijoje, svarbu susidraugauti su vadovu, įgūdžius parodyti gali ir vėliau	
man sunku pritapti prie naujos komandos			naujoje komandoje aš greitai pritampu	
savo turimas žinias, aš drąsiai pristatau naujam kolektyvui			savo žinias aš pasilieku sau, naujam kolektyvui nelabai įdomus naujų darbuotojų pasakytos mintis	
dažniausiai aš laukių, kol kiti pasiūlys idėjas			beveik visada aš turiu idėjų, kai kolegoms reikia patarimų	
kiekvienos organizaciją turi savo darbo specifiką ir taikyti senas patirtis nėra prasmės			savo buvusias patirtis reikia pritaikyti naujuose darbuose	

tiek aš, tiek organizacija renkasi naujus darbuotojus		tik organizacija renkasi naujus darbuotojus	
aš greitai susidraugauju su kolegomis		man sunku pirmam pradėti pokalbį su kolegomis	
dažniausiai aš patinku savo kolegoms, kaip komandos narys		ne visada aš patinku savo kolegoms kaip komandos narys	
3.	**Dažniausiai aš sprendžiu susidariusias problemas:**		
nedelsiant, komentuoju konkrečią užduotį, darbą		pavėluotai, bendrai komentuojant visiems girdint	
destruktyviai ir kartais emocionaliai; kai problemos išdėstymui neatsižvelgiamą į argumentus, aiškumą ar logiką, o vadovaujamasi vien emocijomis		konstruktyviai – problemos esmę išdėstau argumentuotai, aiškiai, logiškai	
pozityviai, nepamirštant, kad tikslas yra bendras;		nesistengiu išlaikyti pozityvumo, esant reikalui nuvertinu ar išjuokiu	
kolegoms girdint		asmeniškai	
aš dažnai apsiverkiu, kai nevaldau situacijos		aš neverkiu darbe, nes tai silpnumo ženklas	
su klientais ar kolegomis problemas sprendžiu pats įsigilindamas į problemos esmę		su klientais ir kolegomis visas problemas sprendžia vadovas	

6. Pažymėkite, kurie teiginių variantai, Jūsų nuomone, labiausiai atitinka darbuotojo lojalumą organizacijai (1 – niekada, 2 – retai, 3 – dažniausiai, bet ne visada, 4 – visada, 5 – dažniausiai visada):

Eil. Nr.	Klausimas/teiginys	Niekada	Retai	Dažniausiai, bet ne visada	Visada	Dažniausiai visada
1.	**Vadovas naudoja:**					
finansinėmis paskatomis		1	2	3	4	5
motyvuoja, esant galimybei, netiesioginėmis materialinėmis paskatomis (pvz. automobilis, draudimas ar kt.)		1	2	3	4	5
suteikdamas patogias, saugias darbo sąlygas		1	2	3	4	5

nesikiša į darbo organizavimą	1	2	3	4	5
garantuoja darbo vietos stabilumą	1	2	3	4	5
padeda išsikelti aiškius ir realius tikslus	1	2	3	4	5
suteikdamas sąlygas parodyti savo kūrybiškumą, save realizuoti	1	2	3	4	5
pagyrimus (tiek viešus, tiek asmeniškus)					
suteikdamas galimybę vadovauti, būti įtakingam	1	2	3	4	5
suteikdamas sąlygas tobulėti, mokytis	1	2	3	4	5
suteikdamas papildomą atsakomybę	1	2	3	4	5
padrąsindamas (nesėkmės atveju)	1	2	3	4	5
suteikdamas karjeros galimybę	1	2	3	4	5
taikydamas nuobaudas (finansines, moralines)	1	2	3	4	5
2.	**Aš manau:**				
kad papildoma finansinė motyvacija neskatina geriau dirbti	1	2	3	4	5
kad papildoma moralinė motyvacija neskatina geriau dirbti	1	2	3	4	5

7. Kaip šie aspektai įtakoja Jūsų darbo pasitenkinimą <u>dabartiniu</u> metu:

Nr.	**Aspektas:**	**Įtakoja**	**Dalinai įtakoja**	**Neįtakoja**
1.	darbo užmokestis			
2.	santykiai su kolegomis			
3.	santykiai su vadovu			
4.	darbo sąlygos			
5.	organizacijos politika ir kultūra			
6.	sprendimų priėmimo būdas			
8.	darbo grafikas			

9.	galimybė save realizuoti, rodyti iniciatyvą			
10.	sulauktas pagyrimas			
11.	darbo turinys			
12.	papildoma atsakomybė			
13.	kilimas karjeros laiptais			
14.	laimėjimo jausmas			
15.	galimybė išnaudoti savo gebėjimus			

8. Dėl kokios priežasties Jūs nuspręstumėte pakeisti darbovietę (galimi 3 atsakymai)?

- dėl nedraugiško, nemandagaus ar menko vadovo bendravimo;
- dėl prasto, neprofesionalaus vadovo vadovavimo;
- konfliktų su manimi ar kolegomis;
- prasto darbo užmokesčio;
- dėl prastų darbo sąlygų;
- nesąžiningo darbo užmokesčio;
- nes jaučiasi neįvertintas;
- neįdomaus darbo;
- nepatinkančio kolektyvo;
- per mažų karjeros galimybių;
- menkų galimybių tobulėti ir plėsti kompetenciją;
- jeigu rastų geriau apmokamą, bet mažiau patinkantį darbą;
- jeigu rastų įdomu, nors ir prasčiau apmokamą darbą;
- neturiu nuomonės;

9. Kaip manote, po kiek laiko Jūs nuspręstumėte pakeisti darbą?

- per 3 m.;
- po 3 m.;
- neketinu keisti;
- neturiu nuomonės;

10. Manau, aš esu patenkintas savo darbu.

- visiškai sutinku;
- sutinku;
- nei sutinku, nei nesutinku;
- nesutinku;
- visiškai nesutinku;

Respondento informacija:

11. Kokioje draudimo bendrovėje dirbate:

- Lietuvos draudimas;
- ERGO Lietuva;

12. Draudimo bendrovėje dirbu;

- iki 2 metų;
- daugiau 2 iki 5 metų;
- daugiau 5 iki 8 metų;
- daugiau nei 8 metų;

13. Jūsų lytis?

- moteris;
- vyras.

14. Jūsų amžius:

- iki 30 metų;
- daugiau 30 iki 40 metų;
- daugiau 40 iki 50 metų;
- daugiau 50 ir daugiau.

15. Jūsų išsilavinimas:

- vidurinis;
- profesinis;
- aukštasis.

Dėkoju už bendradarbiavimą!

Jei turite klausimų, rašykite adresu: erika.satinskiene@gmail.com

Mielai į juos atsakysiu.

4 priedas

Bendrųjų kompetencijų svarbumo vertinimo pasiskirstymas bei statistinis skirtumas

(Pearson Chi-Squere testas)

Respondentai, vnt./proc.		Kompetencijos															
		bendra darbiavimas	komandinis darbas	streso valdymas	sprendimų priėmimas	pokyčių valdymas	efektyvus bendravimas	skaitmeninis raštingumas	konfliktų valdymas	inovacinis mąstymas	socialinis sąmoningumas ir aktyvumas	emocijų valdymas	informacijos paieška ir apdorojimas	organizuotumas	problemų sprendimas	kultūrinis sąmoningumas ir raiška	kūrybinis mąstymas
„X“ draudimo bendrovė	Vnt.	48	34	27	48	24	47	8	31	21	14	21	23	35	34	4	14
	%	55,2	39,1	31,0	55,2	27,6	54,0	9,2	35,6	24,1	16,1	24,1	26,4	40,2	39,1	4,6	16,1
„Y“ draudimo bendrovė	Vnt.	22	25	15	30	11	25	7	11	6	5	15	16	24	24	3	2
	%	46,8	53,2	31,9	63,8	23,4	53,2	14,9	23,4	12,8	10,6	31,9	34,0	51,1	51,1	6,4	4,3

Percentages and totals are based on respondents.

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,066[a]	1	,044		
Continuity Correction[b]	3,018	1	,082		
Likelihood Ratio	4,708	1	,030		
Fisher's Exact Test				,052	,035
Linear-by-Linear Association	4,036	1	,045		
N of Valid Cases	134				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,61.

Sudaryta darbo autorės pagal atlikto tyrimo duomenis, naudojant SPSS programą

5 priedas

Anketos teiginių pritaikymas bendrųjų kompetencijų grupei

Teiginys	Kompetencija
gerai jaučiuosi, kai klientai ar vadovas apie mane galvoja gerai	Socialinis sąmoningumas ir aktyvumas
siekiu, kad mano klientai būtų aptarnauti kuo profesionaliau	Reflektavimas ir gebėjimas mokytis
pasitikiu savimi, kai pavyksta įgyvendinti tikslus	Emocijų ir savęs valdymas
man yra svarbūs mano darbo rezultatai	Socialinis sąmoningumas ir aktyvumas
lengvai randu informaciją internete	Informacijos paieška ir apdorojimas
siekiu, kad kolegos ar klientas apie mane atsilieptų kuo geriau	Emocijų ir savęs valdymas
prisiimu atsakomybę už padarytas klaidas	Socialinis sąmoningumas ir aktyvumas
labai gerai, kai galiu pasidalinti turima informacija su komandos nariais	Bendradarbiavimas
linkęs kelti savo kvalifikaciją, nes noriu nedaryti klaidų	Reflektavimas ir gebėjimas mokytis
nuolatos rūpinuosi savo klientais	Socialinis sąmoningumas ir aktyvumas
imuosi veiksmų problemoms išspręsti	Problemų sprendimas
turiu gerus darbo su žmonėmis įgūdžius	Bendradarbiavimas
nebijau pripažinti, jei esu neteisus	Socialinis sąmoningumas ir aktyvumas
suprantu savo darbo vertę	Socialinis sąmoningumas ir aktyvumas
ieškau informacijos, kuri padėtų nustatyti problemų priežastis	Problemų sprendimas
esu žingeidus, stengiuosi nuolatos mokytis ir tobulėti	Reflektavimas ir gebėjimas mokytis
nuolat ieškau būdų ir priemonių veiksmingiau ir efektyviau teikti paslaugas klientams	Inovacinis mąstymas

žinau, kaip padaryti darbą puikiai	Socialinis sąmoningumas ir aktyvumas
informaciją ir idėjas perteikiu aiškiai, glaustai ir logiškai	Efektyvus bendravimas
puikiai valdau MS Word ir Excel programas	Skaitmeninis raštingumas
patinka, kad organizacija leidžia patiems apsibrėžti darbo tikslus ir normas	organizuotumas
konfliktiškiems klientams esu paslaugus	Konfliktų valdymas
stengiuosi užsibrėžti ir padaryti daugiau, nei manytų vadovas	Iniciatyvumas
valdau savo kasdienių darbų, uždavinių planavimą	Laiko planavimas ir valdymas
esu savo srities specialistas, profesionalas	Emocijų ir savęs valdymas
moku nusistatyti įgyvendinamus tikslus bendraudamas su kolegomis ar klientais	organizuotumas
aktyviai ieškau informacijos apie klientų poreikius, lūkesčius bei aplinką	Informacijos paieška ir apdorojimas
saugau savo klientus, tik organizacija man ne visada tai leidžia	Socialinis sąmoningumas ir aktyvumas
atsiradusias naujoves stengiuosi kuo greičiau išbandyti	Inovacinis mąstymas
atrandu save, kai reikia imtis nežinomų darbų ar naujovių	Reflektavimas ir gebėjimas mokytis
turiu užklasinę veiklą po darbo	Kultūrinis sąmoningumas ir raiška
turiu vaizduotę ir išradingumą, kuriuos galiu pritaikyti darbe	Kūrybinis mąstymas
savo darbą atlieku kiekvieną kartą vis geriau ir geriau	Iniciatyvumas
su organizacijos naujovėmis nedelsiant supažindinu kolegas bei klientus	Verslumas
savo darbą labai mėgstu	Socialinis sąmoningumas ir aktyvumas
nuolat seku ir analizuoju produktų ar paslaugų rinką	Informacijos paieška ir apdorojimas

numatau kintančius kliento poreikius	Analitinis mąstymas
galiu daryti poveikį kitų žmonių elgesiui (klientams, kolegoms)	Lyderystė
domiuosi šiandieninėmis ekonominėmis/socialinėmis aktualijomis	Verslumas
nusimenu, kai nepavyksta iš karto atlikti tai, ko siekiu	Emocijų ir savęs valdymas
esu išskirtinė, charizmatiška asmenybė, pavyzdys kitiems	Lyderystė
greitai susijaudinu, kai vadovas mane nubaudžia	Emocijų ir savęs valdymas
būnu ramus, kai klientai ar vadovas būna neteisus	Streso valdymas
susierzinu, kai kas nors nepadaro taip, kaip aš noriu	Emocijų ir savęs valdymas
manęs nereikia papildomai skatinti, kad vykdyčiau organizacijos tikslus	Socialinis sąmoningumas ir aktyvumas
geriau, kai tikslus nustato mano vadovas	Organizuotumas
pokyčiai organizacijoje ar gyvenime mane glumina	Pokyčių valdymas

Šaltinis: sudaryta autorės

6 priedas

Draudimo darbuotojų bendrųjų kompetencijų svarbumo vertinimo suvestinė, proc.

Klausimas/teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
gerai jaučiuosi, kai klientai ar vadovas apie mane galvoja gerai			5,2	35,8	59
siekiu, kad mano klientai būtų aptarnauti kuo profesionaliau			6,5	40,3	55,2
pasitikiu savimi, kai pavyksta įgyvendinti tikslus			4,5	41,8	53,7
man yra svarbūs mano darbo rezultatai			4,5	49,3	46,3
lengvai randu informaciją internete			9,0	40,3	50,7
siekiu, kad kolegos ar klientas apie mane atsilieptų kuo geriau	0,7		3,7	46,3	49,3
prisiimu atsakomybę už padarytas klaidas			4,5	53,7	41,8
labai gerai, kai galiu pasidalinti turima informacija su komandos nariais			10,4	49,3	10,3
linkęs kelti savo kvalifikaciją, nes noriu nedaryti klaidų		2,2	6,0	53	38,8
nuolatos rūpinuosi savo klientais		3,0	9,0	50,9	38,1
imuosi veiksmų problemoms išspręsti	0,7	0,7	3,7	63,4	31,3
turiu gerus darbo su žmonėmis įgūdžius			10,4	57,5	32,1
nebijau pripažinti, jei esu neteisus		1,5	11,2	53,7	33,6
suprantu savo darbo vertę	0,7	1,5	6,7	59,7	31,3
ieškau informacijos, kuri padėtų nustatyti problemų priežastis	0,7	0,7	6,7	64,2	27,6
esu žingeidus, stengiuosi nuolatos mokytis ir tobulėti		0,7	11,2	64,9	23,1
nuolat ieškau būdų ir priemonių veiksmingiau ir efektyviau teikti paslaugas klientams		3,0	18,7	57,5	20,9

žinau, kaip padaryti darbą puikiai		2,2	18,7	59	20,1
informaciją ir idėjas perteikiu aiškiai, glaustai ir logiškai		2,2	13,4	67,9	16,4
puikiai valdau MS Word ir Excel programas		4,5	24,6	45,5	25,4
patinka, kad organizacija leidžia patiems apsibrėžti darbo tikslus ir normas	0,7		23,9	50,7	24,6
konfliktiškiems klientams esu paslaugus		3,7	20,9	50,7	24,6
stengiuosi užsibrėžti ir padaryti daugiau, nei manytų vadovas	0,7		26,9	49,3	23,1
valdau savo kasdienių darbų, uždavinių planavimą		5,2	23,9	53,7	17,2
esu savo srities specialistas, profesionalas		3,7	14,9	61,9	19,4
moku nusistatyti įgyvendinamus tikslus bendraudamas su kolegomis ar klientais		1,5	21,6	63,4	13,4
aktyviai ieškau informacijos apie klientų poreikius, lūkesčius bei aplinką	1,5	3,7	17,2	53,7	23,9
saugau savo klientus, tik organizacija man ne visada tai leidžia	1,5	6,7	34,3	34,3	23,1
atsiradusias naujoves stengiuosi kuo greičiau išbandyti		2,2	32,1	49,3	16,4
atrandu save, kai reikia imtis nežinomų darbų ar naujovių	0,7	4,5	25,4	47,8	21,6
turiu užklasinę veiklą po darbo	3,7	11,9	22,4	41	20,9
turiu vaizduotę ir išradingumą, kuriuos galiu pritaikyti darbe		5,2	23,9	57,5	13,4
savo darbą atlieku kiekvieną kartą vis geriau ir geriau	0,7	2,2	29,1	56	11,9
su organizacijos naujovėmis nedelsiant supažindinu kolegas bei klientus		1,5	32,8	50	15,7
savo darbą labai mėgstu	1,5	3,7	24,6	46,3	23,9
nuolat seku ir analizuoju produktų ar paslaugų rinką	0,7	5,2	23,9	59,7	10,4
numatau kintančius kliento poreikius		5,2	32,8	50,7	11,2

galiu daryti poveikį kitų žmonių elgesiui (klientams, kolegoms)	2,2	6,0	35,8	36,6	19,4
domiuosi šiandieninėmis ekonominėmis/socialinėmis aktualijomis	0,7	3,0	26,9	53,7	15,7
nusimenu, kai nepavyksta iš karto atlikti tai, ko siekiu	3,0	16,4	26,9	41	12,7
esu išskirtinė, charizmatiška asmenybė, pavyzdys kitiems		7,5	46,3	31,3	14,9
greitai susijaudinu, kai vadovas mane nubaudžia	3,7	17,2	41,0	28,4	9,7
būnu ramus, kai klientai ar vadovas būna neteisus	4,5	14,2	47,0	29,1	5,2
susierzinu, kai kas nors nepadaro taip, kaip aš noriu	2,2	23,1	40,3	29,1	5,2
manęs nereikia papildomai skatinti, kad vykdyčiau organizacijos tikslus	6,0	20,1	39,6	21,6	12,7
geriau, kai tikslus nustato mano vadovas	4,5	29,1	46,3	17,9	2,2
pokyčiai organizacijoje ar gyvenime mane glumina	6,0	43,3	39,6	11,2	

7 priedas

Draudimo darbuotojų požiūrio į bendrųjų kompetencijų (teiginiai) svarbą jų atliekamoms funkcijoms organizacijoje tarpusavio koreliacijos (Spearman'o koreliacija)

Instrumentinės kompetencijos

esu savo srities specialistas, profesionalas	esu išskirtinė, charizmatiška asmenybė, pavyzdys kitiems	turiu gerus darbo su žmonėmis įgūdžius	turiu vaizduotę ir išradingumą, kuriuos galiu pritaikyti darbe	
	0,492**	0,434**	0,400**	
esu išskirtinė, charizmatiška asmenybė, pavyzdys kitiems	esu savo srities specialistas, profesionalas	pasitikiu savimi, kai pavyksta įgyvendinti tikslus	turiu vaizduotę ir išradingumą, kuriuos galiu pritaikyti darbe	galiu daryti poveikį kitų žmonių elgesiui (klientams, kolegoms)
	0,492**	0,418**	0,519**	0,587**
atrandu save, kai reikia imtis nežinomų darbų ar naujovių	turiu vaizduotę ir išradingumą, kuriuos galiu pritaikyti darbe			
	0,493**			
turiu gerus darbo su žmonėmis įgūdžius	pasitikiu savimi, kai pavyksta įgyvendinti tikslus			
	0,434**			

labai gerai, kai galiu pasidalinti turima informacija su komandos nariais	pasitikiu savimi, kai pavyksta įgyvendinti tikslus			
	0,458**			
pasitikiu savimi, kai pavyksta įgyvendinti tikslus	esu išskirtinė, charizmatiška asmenybė, pavyzdys kitiems	turiu gerus darbo su žmonėmis įgūdžius	labai gerai, kai galiu pasidalinti turima informacija su komandos nariais	
	0,418**	0,434**	0,458**)	
turiu vaizduotę ir išradingumą, kuriuos galiu pritaikyti darbe	esu savo srities specialistas, profesionalas	esu išskirtinė, charizmatiška asmenybė, pavyzdys kitiems	atrandu save, kai reikia imtis nežinomų darbų ar naujovių	galiu daryti poveikį kitų žmonių elgesiui (klientams, kolegoms)
	0,400**	0,519**	0,493**	0,486**
esu žingeidus, stengiuosi nuolatos mokytis ir tobulėti	labai gerai, kai galiu pasidalinti turima informacija su komandos nariais			
	0,427**			
galiu daryti poveikį kitų žmonių elgesiui (klientams, kolegoms)	esu išskirtinė, charizmatiška asmenybė, pavyzdys kitiems	turiu vaizduotę ir išradingumą, kuriuos galiu pritaikyti darbe		
	0,587**	0,486**		

**Statistiškai reikšminga su reikšmingumo lygmeniu 0,01

Tarpasmeninės kompetencijos

aktyviai ieškau informacijos apie klientų poreikius, lūkesčius bei aplinką	man yra svarbūs mano darbo rezultatai	nuolat seku ir analizuoju produktų ar paslaugų rinką	nuolat ieškau būdų ir priemonių veiksmingiau ir efektyviau teikti paslaugas klientams	numatau kintančius kliento poreikius	imuosi veiksmų problemoms išspręsti	ieškau informacijos, kuri padėtų nustatyti problemų priežastis	savo darbą atlieku kiekvieną kartą vis geriau ir geriau	savo darbą labai mėgstu	žinau, kaip padaryti darbą puikiai
	,544**	*,629***	**,684****	,434**	,429**	,524**	,442**	,501**	,529**
nuolat seku ir analizuoju produktų ar paslaugų rinką	aktyviai ieškau informacijos apie klientų poreikius, lūkesčius bei aplinką	nuolat ieškau būdų ir priemonių veiksmingiau ir efektyviau teikti paslaugas klientams	ieškau informacijos, kuri padėtų nustatyti problemų priežastis	savo darbą atlieku kiekvieną kartą vis geriau ir geriau	savo darbą labai mėgstu	žinau, kaip padaryti darbą puikiai			
	,629**	,589**	,488**	,452**	,429**	,474**			

nuolat ieškau būdų ir priemonių veiksmingiau ir efektyviau teikti paslaugas klientams	man yra svarbūs mano darbo rezultatai	aktyviai ieškau informacijos apie klientų poreikius, lūkesčius bei aplinką	nuolat seku ir analizuoju produktų ar paslaugų rinką	numatau kintančius kliento poreikius	imuosi veiksmų problemoms išspręsti	ieškau informacijos, kuri padėtų nustatyti problemų priežastis	savo darbą atlieku kiekvieną kartą vis geriau ir geriau	žinau, kaip padaryti darbą puikiai	
	,483**	**,684****	,589**	,484**	,481**	,559**	,555**	,438**	
numatau kintančius kliento poreikius	aktyviai ieškau informacijos apie klientų poreikius, lūkesčius bei aplinką	nuolat ieškau būdų ir priemonių veiksmingiau ir efektyviau teikti paslaugas klientams	moku nusistatyti įgyvendinamus tikslus bendraudamas su kolegomis ar klientais	ieškau informacijos, kuri padėtų nustatyti problemų priežastis	savo darbą atlieku kiekvieną kartą vis geriau ir geriau				
	,434**	,484**	,431**	,426**	,407**				

moku nusistatyti įgyvendinamus tikslus bendraudamas su kolegomis ar klientais	numatau kintančius kliento poreikius	informaciją ir idėjas perteikiu aiškiai, glaustai ir logiškai	suprantu savo darbo vertę	žinau, kaip padaryti darbą puikiai					
	,431**	,468**	,484**	,568**					
informaciją ir idėjas perteikiu aiškiai, glaustai ir logiškai	moku nusistatyti įgyvendinamus tikslus bendraudamas su kolegomis ar klientais	suprantu savo darbo vertę	imuosi veiksmų problemoms išspręsti	ieškau informacijos, kuri padėtų nustatyti problemų priežastis	savo darbą labai mėgstu	žinau, kaip padaryti darbą puikiai			
	,468**	,574**	,476**	,416**	,428**	,413**			
suprantu savo darbo vertę	man yra svarbūs mano darbo rezultatai	moku nusistatyti įgyvendinamus tikslus bendraudamas su kolegomis ar klientais	informaciją ir idėjas perteikiu aiškiai, glaustai ir logiškai	imuosi veiksmų problemoms išspręsti	savo darbą labai mėgstu				
	,486**	,484**	,574**	,568**	,548**				

imuosi veiksmų problemoms išspręsti	man yra svarbūs mano darbo rezultatai	aktyviai ieškau informacijos apie klientų poreikius, lūkesčius bei aplinką	nuolat ieškau būdų ir priemonių veiksmingiau ir efektyviau teikti paslaugas klientams	informaciją ir idėjas perteikiu aiškiai, glaustai ir logiškai	suprantu savo darbo vertę	ieškau informacijos, kuri padėtų nustatyti problemų priežastis			
	,544**	,429**	,481**	,476**	,568**	,604**			
ieškau informacijos, kuri padėtų nustatyti problemų priežastis	man yra svarbūs mano darbo rezultatai	aktyviai ieškau informacijos apie klientų poreikius, lūkesčius bei aplinką	nuolat seku ir analizuoju produktų ar paslaugų rinką	nuolat ieškau būdų ir priemonių veiksmingiau ir efektyviau teikti paslaugas klientams	numatau kintančius kliento poreikius	informaciją ir idėjas perteikiu aiškiai, glaustai ir logiškai	imuosi veiksmų problemoms išspręsti	žinau, kaip padaryti darbą puikiai	
	,447**	,524**	,488**	,559**	,426**	,416**	,604**	,420**	

savo darbą atlieku kiekvieną kartą vis geriau ir geriau	aktyviai ieškau informacijos apie klientų poreikius, lūkesčius bei aplinką	nuolat seku ir analizuoju produktų ar paslaugų rinką	nuolat ieškau būdų ir priemonių veiksmingiau ir efektyviau teikti paslaugas klientams	numatau kintančius kliento poreikius	savo darbą labai mėgstu	žinau, kaip padaryti darbą puikiai			
	,442**	,452**	,555**	,407**	,455**	,480**			
žinau, kaip padaryti darbą puikiai	man yra svarbūs mano darbo rezultatai	aktyviai ieškau informacijos apie klientų poreikius, lūkesčius bei aplinką	nuolat seku ir analizuoju produktų ar paslaugų rinką	nuolat ieškau būdų ir priemonių veiksmingiau ir efektyviau teikti paslaugas klientams	moku nusistatyti įgyvendinamus tikslus bendraudamas su kolegomis ar klientais	informaciją ir idėjas perteikiu aiškiai, glaustai ir logiškai	ieškau informacijos, kuri padėtų nustatyti problemų priežastis	savo darbą atlieku kiekvieną kartą vis geriau ir geriau	savo darbą labai mėgstu
	,422**	,529**	,474**	,438**	,568**	,413**	,420**	,480**	,434**

Sisteminės kompetencijos

lengvai randu informaciją internete	puikiai valdau MS Word ir Excel programas	nebijau pripažinti, jei esu neteisus	gerai jaučiuosi, kai klientai ar vadovas apie mane galvoja gerai	prisiimu atsakomybę už padarytas klaidas					
	,515**	,401**	,551**	,519**					
nebijau pripažinti, jei esu neteisus	lengvai randu informaciją internete	gerai jaučiuosi, kai klientai ar vadovas apie mane galvoja gerai	linkęs kelti savo kvalifikaciją, nes noriu nedaryti klaidų	siekiu, kad mano klientai būtų aptarnauti kuo profesionaliau	prisiimu atsakomybę už padarytas klaidas				
	,401**	,559**	,464**	,415**	,506**				

gerai jaučiuosi, kai klientai ar vadovas apie mane galvoja gerai	puikiai valdau MS Word ir Excel programas	lengvai randu informaciją internete	nebijau pripažinti, jei esu neteisus	linkęs kelti savo kvalifikaciją, nes noriu nedaryti klaidų	prisiimu atsakomybę už padarytas klaidas				
	,418**	,551**	,559**	,465**	,504**				
nuolatos rūpinuosi savo klientais	linkęs kelti savo kvalifikaciją, nes noriu nedaryti klaidų	siekiu, kad mano klientai būtų aptarnauti kuo profesionaliau							
	,513**	,564**							

linkęs kelti savo kvalifikaciją, nes noriu nedaryti klaidų	nebijau pripažinti, jei esu neteisus	gerai jaučiuosi, kai klientai ar vadovas apie mane galvoja gerai	nuolatos rūpinuosi savo klientais	siekiu, kad mano klientai būtų aptarnauti kuo profesionaliau	siekiu, kad kolegos ar klientas apie mane atsilieptų kuo geriau	prisiimu atsakomybę už padarytas klaidas	patinka, kad organizacija leidžia patiems apsibrėžti darbo tikslus ir normas	stengiuosi užsibrėžti ir padaryti daugiau, nei manytų vadovas	konfliktiški ems klientams esu paslaugus
	,464**	,465**	,513**	,501**	,481**	,513**	,400**	,395**	,407**
siekiu, kad mano klientai būtų aptarnauti kuo profesionaliau	nebijau pripažinti, jei esu neteisus	nuolatos rūpinuosi savo klientais	linkęs kelti savo kvalifikaciją, nes noriu nedaryti klaidų	siekiu, kad kolegos ar klientas apie mane atsilieptų kuo geriau	prisiimu atsakomybę už padarytas klaidas	patinka, kad organizacija leidžia patiems apsibrėžti darbo tikslus ir normas			
	,415**	,564**	,501**	,748**	,445**	,415**			

prisiimu atsakomybę už padarytas klaidas	lengvai randu informaciją internete	nebijau pripažinti, jei esu neteisus	gerai jaučiuosi, kai klientai ar vadovas apie mane galvoja gerai	linkęs kelti savo kvalifikaciją, nes noriu nedaryti klaidų	siekiu, kad mano klientai būtų aptarnauti kuo profesionaliau	siekiu, kad kolegos ar klientas apie mane atsilieptų kuo geriau	stengiuosi užsibrėžti ir padaryti daugiau, nei manytų vadovas	konfliktiškiems klientams esu paslaugus	
	,519**	,506**	,504**	,513**	,445**	,571**	,427**	,462**	
patinka, kad organizacija leidžia patiems apsibrėžti darbo tikslus ir normas	linkęs kelti savo kvalifikaciją, nes noriu nedaryti klaidų	siekiu, kad mano klientai būtų aptarnauti kuo profesionaliau	siekiu, kad kolegos ar klientas apie mane atsilieptų kuo geriau	stengiuosi užsibrėžti ir padaryti daugiau, nei manytų vadovas					
	,400**	,415**	,454**	,502**					
stengiuosi užsibrėžti ir padaryti daugiau, nei manytų vadovas	siekiu, kad kolegos ar klientas apie mane atsilieptų kuo geriau	prisiimu atsakomybę už padarytas klaidas	patinka, kad organizacija leidžia patiems apsibrėžti darbo tikslus ir normas						
	,450**	,427**	,502**						

(Sudaryta darbo autorės pagal atlikto tyrimo duomenis, naudojant SPSS programą)

Teiginių patikimumo vertinimo statistinis skirtumas draudimo bendrovėse (Mann-Whitney U testas)

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of 3.1. Aš dažniausiai jaučiuosi: esu savo srities specialistas, profesionalas is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,042	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of esu išskirtinė, charizmatiška asmenybė, pavyzdys kitiems is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,300	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of atrandu save, kai reikia imtis nežinomų darbų ar naujovių is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,164	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of nusimenu, kai nepavyksta iš karto atlikti tai, ko siekiu is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,097	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of turiu gerus darbo su žmonėmis įgūdžius is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,962	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of valdau savo kasdienių darbų, uždavinių planavimą is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,361	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of labai gerai, kai galiu pasidalinti turima informacija su komandos nariais is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,605	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of pasitikiu savimi, kai pavyksta įgyvendinti tikslus is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,663	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of geriau, kai tikslus nustato mano vadovas is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,007	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
10	The distribution of susierzinu, kai kas nors nepadaro taip, kaip aš noriu is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,931	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of pokyčiai organizacijoje ar gyvenime mane glumina is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,223	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of turiu vaizduotę ir išradingumą, kuriuos galiu pritaikyti darbe is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,288	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of esu žingeidus, stengiuosi nuolatos mokytis ir tobuléti is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,673	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of galiu daryti poveikį kitų žmonių elgesiui (klientams, kolegoms) is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,510	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of 3.2. Mano kasdienio darbo elgesys: man yra svarbūs mano darbo rezultatai is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,291	Retain the null hypothesis.
16	The distribution of aktyviai ieškau informacijos apie klientų poreikius, lūkesčius bei aplinką is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,013	Reject the null hypothesis.
17	The distribution of nuolat seku ir analizuoju produktų ar paslaugų rinką is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,048	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
18	The distribution of nuolat ieškau būdų ir priemonių veiksmingiau ir efektyviau teikti paslaugas klientams is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,764	Retain the null hypothesis.
19	The distribution of numatau kintančius kliento poreikius is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,790	Retain the null hypothesis.
20	The distribution of moku nusistatyti įgyvendinamus tikslus bendraudamas su kolegomis ar klientais is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,253	Retain the null hypothesis.
21	The distribution of informaciją ir idėjas perteikiu aiškiai, glaustai ir logiškai is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,037	Reject the null hypothesis.
22	The distribution of suprantu savo darbo vertę is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,301	Retain the null hypothesis.
23	The distribution of imuosi veiksmų problemoms išspręsti is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,987	Retain the null hypothesis.
24	The distribution of ieškau informacijos, kuri padėtų nustatyti problemų priežastis is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,437	Retain the null hypothesis.
25	The distribution of savo darbą atlieku kiekvieną kartą vis geriau ir geriau is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,484	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
26	The distribution of savo darbą labai mėgstu is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,002	Reject the null hypothesis.
27	The distribution of atsiradusias naujoves stengiuosi kuo greičiau išbandyti is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,741	Retain the null hypothesis.
28	The distribution of žinau, kaip padaryti darbą puikiai is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,465	Retain the null hypothesis.
29	The distribution of būnu ramus, kai klientai ar vadovas būna neteisus is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,781	Retain the null hypothesis.
30	The distribution of manęs nereikia papildomai skatinti, kad vykdyčiau organizacijos tikslus is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,306	Retain the null hypothesis.
31	The distribution of 3.3. Mano kasdienio darbo ypatumai: domiuosi šiandieninėmis ekonominėmis/socialinėmis aktualijomis is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,658	Retain the null hypothesis.
32	The distribution of turiu užklasinę veiklą po darbo is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,346	Retain the null hypothesis.
33	The distribution of puikiai valdau MS Word ir Excel programas is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,674	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
34	The distribution of lengvai randu informaciją internete is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,066	Retain the null hypothesis.
35	The distribution of nebijau pripažinti jei esu neteisus is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,813	Retain the null hypothesis.
36	The distribution of gerai jaučiuosi, kai klientai ar vadovas apie mane galvoja gerai is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,092	Retain the null hypothesis.
37	The distribution of nuolatos rūpinuosi savo klientais is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,665	Retain the null hypothesis.
38	The distribution of linkęs kelti savo kvalifikaciją, nes noriu nedaryti klaidų is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,846	Retain the null hypothesis.
39	The distribution of saugau savo klientus, tik organizacija man ne visada tai leidžia is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,881	Retain the null hypothesis.
40	The distribution of su organizacijos naujovėmis nedelsiant supažindinu kolegas bei klientus is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,852	Retain the null hypothesis.
41	The distribution of siekiu, kad mano klientai būtų aptarnauti kuo profesionaliau is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,757	Retain the null hypothesis.
42	The distribution of siekiu, kad kolegos ar klientas apie mane atsilieptų kuo geriau is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,316	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
43	The distribution of prisiimu atsakomybę už padarytas klaidas is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,886	Retain the null hypothesis.
44	The distribution of patinka, kad organizacija leidžia patiems apsibrėžti darbo tikslus ir normas is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,069	Retain the null hypothesis.
45	The distribution of stengiuosi užsibrėžti ir padaryti daugiau, nei manytų vadovas is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,298	Retain the null hypothesis.
46	The distribution of konfliktiškiems klientams esu paslaugus is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,120	Retain the null hypothesis.
47	The distribution of greitai susijaudinu, kai vadovas mane nubaudžia is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,338	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Darbuotojų grupių teiginių (pokyčių suvokimo ir priėmimo) statistiškas patikimumas (Binomial testas)

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The categories defined by 5.1 = pokyčiai gyvenime ar darbe, man priimtini teigiamai and pokyčiai gyvenime ar darbe, man suteikia papildomą stresą occur with probabilities 0,5 and 0,5.	One-Sample Binomial Test	,000	Reject the null hypothesis.
2	The categories defined by 5.2 = kiekvienas pokytis atneša naujoves ir naudas kiekvienam žmogui and kiekvienas pokytis atneša nesusipratimų, nesaugumą occur with probabilities 0,5 and 0,5.	One-Sample Binomial Test	,000	Reject the null hypothesis.
3	The categories defined by 5.3 = organizacijoje diegiami pokyčiai, tam, kad atleistų dalį darbuoto and organizacija diegdama pokyčius, nori darbuotojus skatinti tobulėti occur with probabilities 0,5 and 0,5.	One-Sample Binomial Test	,000	Reject the null hypothesis.
4	The categories defined by 5.4 = mane motyvuoja, kai matau kolegas/žmonės, kurie noriai imasi naujovių and man nesuprantama, kaip galima norėti to, kas nežinoma occur with probabilities 0,5 and 0,5.	One-Sample Binomial Test	,000	Reject the null hypothesis.
5	The categories defined by 5.5 = pokyčiai man yra naudingi and pokyčiai man, yra visišk occur with probabilities 0,5 and 0,5.	One-Sample Binomial Test	,000	Reject the null hypothesis.
6	The categories defined by 5.6 = aš geriau žinau, kaip yra and kiti kolegos/žmonės turi geru idėjų occur with probabilities 0,5 and 0,5.	One-Sample Binomial Test	,000	Reject the null hypothesis.
7	The categories defined by 5.7 = aš greit pasiduodu kitų įtakai/nuomonei and man nepriimtina kitų įtaka/nuomonė occur with probabilities 0,5 and 0,5.	One-Sample Binomial Test	,931	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

(Sudaryta darbo autorės pagal atlikto tyrimo duomenis, naudojant SPSS programą)

Darbuotojų grupių teiginių (darbuotojų socializacijos) statistiškas patikimumas (Binomial testas)

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The categories defined by 61 = naujam darbuotojui organizacijoje, svarbu parodyti savo gebÄ–jimus, Ä¯gÅ«dÅ¾ius and naujam darbuotojui organizacijoje, svarbu susidraugauti su vadovu, įgūdžius parodyti occur with probabilities 0,5 and 0,5.	One-Sample Binomial Test	,000	Reject the null hypothesis.
2	The categories defined by 62 = naujoje komandoje aš greitai pritampu and man sunku pritapti prie naujos komando occur with probabilities 0,5 and 0,5.	One-Sample Binomial Test	,000	Reject the null hypothesis.
3	The categories defined by 63 = savo turimas žinias, aš drąsiai pristatau naujam kolektyvui and savo žinias aš pasilieku sau, naujam kolektyvui nelabai įdo occur with probabilities 0,5 and 0,5.	One-Sample Binomial Test	,000	Reject the null hypothesis.
4	The categories defined by 64 = dažniausiai aš laukių, kol kiti pasiūlys idėjas and beveik visada aš turiu idėjų, kai kolegoms reikia patarimų occur with probabilities 0,5 and 0,5.	One-Sample Binomial Test	,000	Reject the null hypothesis.
5	The categories defined by 65 = kiekvienos organizaciją turi savo darbo specifiką ir taik and savo buvusias patirtis reikia pritaikyti naujuose darbuose occur with probabilities 0,5 and 0,5.	One-Sample Binomial Test	,000	Reject the null hypothesis.
6	The categories defined by 66 = tiek aš, tiek organizacija renkasi naujus darbuotojus and tik organizacija renkasi naujus darbuotojus occur with probabilities 0,5 and 0,5.	One-Sample Binomial Test	1,000	Retain the null hypothesis.
7	The categories defined by 67 = aš greitai susidraugauju su kolegomis and man sunku pirmam pradėti pokalbį su occur with probabilities 0,5 and 0,5.	One-Sample Binomial Test	,000	Reject the null hypothesis.
8	The categories defined by 68 = dažniausiai aš patinku savo kolegoms, kaip komandos narys and ne visada aš patinku savo kolegoms kaip komandos narys occur with probabilities 0,5 and 0,5.	One-Sample Binomial Test	,000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

(Sudaryta darbo autorės pagal atlikto tyrimo duomenis, naudojant SPSS programą)

Darbuotojų grupių teiginių (lojalumo) statistiškas patikimumas (Mann-Whitney U testas)

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of 8.1. Vadovas naudoja: finansinėmis paskatomis is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,081	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of motyvuoja, esant galimybei, netiesioginėmis materialinėmis paskatomis (pvz. automobilis, draudimas ar kt.) is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,771	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of suteikdamas patogias, saugias darbo sąlygas is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,266	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of nesikiša į darbo organizavimą is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,198	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of garantuoja darbo vietos stabilumą is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,020	Reject the null hypothesis.
6	The distribution of padeda išsikelti aiškius ir realius tikslus is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,829	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of suteikdamas sąlygas parodyti savo kūrybiškumą, save realizuoti is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,364	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of pagyrimus (tiek viešus, tiek asmeniškus) is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,297	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of suteikdamas galimybę vadovauti, būti įtakingam is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,052	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
10	The distribution of suteikdamas sąlygas tobulėti, mokytis is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,877	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of suteikdamas papildomą atsakomybę is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,148	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of padrąsindamas (nesėkmės atveju) is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,047	Reject the null hypothesis.
13	The distribution of suteikdamas karjeros galimybę is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,967	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of taikydamas nuobaudas (finansines, moralines) is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,965	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of 8.2 Aš manau: kad papildoma finansinė motyvacija neskatina geriau dirbti is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,135	Retain the null hypothesis.
16	The distribution of kad papildoma moralinė motyvacija neskatina geriau dirbti is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,022	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

12 priedas

Darbuotojų grupių teiginių (darbo pasitenkinimas) statistiškas patikimumas (Mann-Whitney U testas)

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of 9darbo užmokestis is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,961	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of santykiai su kolegomis is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,949	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of santykiai su vadovu is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,279	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of darbo sąlygos is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,790	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of organizacijos politika ir kultūra is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,041	Reject the null hypothesis.
6	The distribution of sprendimų priėmimo būdas is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,681	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of darbo grafikas is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,285	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of galimybė save realizuoti, rodyti iniciatyvą is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,371	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of sulauktas pagyrimas is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,071	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of darbo turinys is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,200	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

(Sudaryta darbo autorės pagal atlikto tyrimo duomenis, naudojant SPSS programą)

13 priedas

Darbuotojų grupių teiginių (darbo keitimas) statistiškas patikimumas (Kolmogoro-Smirnov ir Mann-Whitney U testai)

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of 12. Ar patenkintas savo darbu? is normal with mean 3,724 and standard deviation 0,85.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of 12. Ar patenkintas savo darbu? is the same across categories of 13. Draudimo kompanija.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,010	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05

(Sudaryta darbo autorės pagal atlikto tyrimo duomenis, naudojant SPSS programą)