

**LIETUVOS ŽEMĖS ŪKIO UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS**  
Administravimo ir kaimo plėtros katedra

**Tadas Černiauskas**

**KARIŲ BAZINĖS KOMPETENCIJOS VERTINIMO MODELIS**

Magistrantūros studijų baigiamasis darbas

Studijų sritis: Socialiniai mokslai

Studijų kryptis: Vadybos ir verslo  
administravimas

Studijų programa: Žemės ūkio verslo  
vadyba

Akademija, 2006

Baigiamųjų darbų ir egzaminų vertinimo komisija:

(Patvirtinta Rektoriaus įsakymu Nr. 407s)

Pirmininkas: prof. habil. dr. P. Žukauskas, Vytauto Didžiojo universitetas.

Nariai:

1. prof. habil. dr. J. Ramanauskas, Lietuvos žemės ūkio universitetas;
2. doc. dr. J. Čaplikas, Lietuvos žemės ūkio universitetas;
3. prof. habil. dr. J. Čiulevičius, Lietuvos žemės ūkio universitetas ;
4. doc. dr. V. Atkočiūnienė, Lietuvos žemės ūkio universitetas.

Mokslinė vadovė: doc. dr. Vilma Atkočiūnienė, Lietuvos žemės ūkio universitetas.

Recenzentas: prof. Gediminas Merkys, Lietuvos žemės ūkio universitetas.

Katedros vedėja: doc. dr. Vilma Atkočiūnienė, Lietuvos žemės ūkio universitetas.

Oponentė: E.prof.p. dr. Jadvyga Ramanauskienė, Lietuvos žemės ūkio universitetas.

**SANTRAUKA**

Tadas Černiauskas

**KARIŲ BAZINĖS KOMPETENCIJOS VERTINIMO MODELIS**

Magistro studijų baigiamasis darbas: 82 puslapiai, 36 paveikslai, 8 lentelės, 47 literatūros šaltiniai, 8 priedai, lietuvių kalba.

**RAKTINIAI ŽODŽIAI:** kompetencija, informuoti, mokyti, konsultuoti ir konsultuotis, karių bazinės kompetencijos modelis, kompetencijos ugdymas, bazinė kompetencija.

Tyrimo objektas – Lietuvos kariuomenės sausumos pajėgų motorizuotųjų pėstininkų brigados „Geležinis Vilkas“ štabas, LDK Algirdo mechanizuotojo pėstininkų bataliono štabas, LDK Algirdo mechanizuotojo pėstininkų bataliono kuopų valdymo grupės, LDK Algirdo mechanizuotojo pėstininkų bataliono būrių valdymo grupės ir kariai.

Darbo tikslas – parengti karių bazinės kompetencijos įvertinimo modelį remiantis konsultantų kompetencijos modeliu.

Uždaviniai:

1. Surinkti ir susisteminti informaciją kompetencijos tobulinimo srityje, apibendrinti bazinės kompetencijos sąvoką;
2. Remiantis mokslinės literatūros analize bei karių veiklos ypatumais, pritaikyti konsultantų kompetencijos modelį karių bazinės kompetencijos modelio sukūrimui;
3. Atlikti kompetencijos vertinimą Lietuvos kariuomenės sausumos pajėgų motorizuotųjų pėstininkų brigados „Geležinis Vilkas“ štabe ir LDK Algirdo mechanizuotojo pėstininkų batalione skirtinguose valdymo lygmenyse (štabas, kuopa, būrys);
4. Pateikti pasiūlymus dėl karių bazinės kompetencijos modelio pritaikymo ir kompetencijos tobulinimo.

Tyrimo metodai – mokslinės literatūros analizės ir sintezės, indukcijos ir dedukcijos, duomenų palyginimo ir vertinimo, anketinės apklausos ir modeliavimo metodai bei tyrėjo patirties apibendrinimas.

Studijuojant Lietuvos ir užsienio šalių autorių mokslinę literatūrą, tyrimų duomenis, periodinę literatūrą apie kompetencijos sampratą ir sandarą, bei analizuojant karių darbo specifiką, pritaikomas jau sukurtas konsultantų kompetencijos modelis, karių kompetencijos įvertinimui, taip pat atskleidžiamos kariams trūkstamos kompetencijos sudedamosios dalys, bei pateikiami efektyviausi numatomi karių bazinės kompetencijos tobulinimo būdai.

## **SUMMARY**

### **SOLDIER'S BASIC COMPETENCY EVALUATION MODEL**

Master studies final thesis, 82 pages, 36 pictures, 8 tables, 47 sources of literature, 8 supplements, written in Lithuanian language.

**KEY WORDS:** competence, to consult, to teach, to inform, the development of competency, soldiers' basic competency model, basic competency.

**Objects of research:** Lithuanian ARM forces' motorize infantry "IRON WOLF" brigade staff, Lithuanian grand duke Algirdas' mechanize infantry battalion staff, Lithuanian grand duke Algirdas' mechanize infantry battalion companies and platoons.

**Objectives:**

1. To collect and systemize information about competency to consult in the field of improvement, to generalize the basic competency concept;
2. To create soldier's basic competency evaluation model by applying the model of consultant competency, according to analyzing of scientific literature and singularity of soldier's work;
3. To accomplish the evaluation of competency in different levels of leading and function in Lithuanian army forces (staffs, companies, platoons);
4. To offer suggestions for soldier's basic competence development and application.

The methods of research – scientific literature analyzes and synthesis, deduction and induction, data comparison and evaluation, questioners, the methods of modeling and generalization of researcher experience.

According to works' data of research and periodic literature of Lithuanian and foreign scientist authors about conception and structure of competency and analyzing specifics of soldier's work. The model of consultant competency evaluation is applied, also, to evaluate the soldier's competency components missing in their competence are revealed and the most effective foreseen ways of soldier's basic competence are offered. The results of research were published in scientific conference of students "Junior scientist 2006" and some of the results were applied successfully in Lithuanian grand duke Algirdas' mechanize infantry battalion for calculation of soldiers training results.

**TURINYS**

PAGRINDINIŲ SAŲOKŲ ŽODYNAS .....	6
ĮVADAS .....	7
1. KOMPETENCIJOS VERTINIMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	10
1.1. Kompetencijos sąvoka ir jos traktavimas .....	10
1.2. Bazinės kompetencijos sąvoka ir jos traktavimas .....	12
1.3. Karių bazinės kompetencijos teorinis vertinimo modelis.....	24
2.1. Karių kompetencijos vertinimo metodika .....	27
2.2. Karių kompetencijos tyrimo rezultatai .....	33
2.2.1. Kariams reikalingų kompetencijų vertinimas.....	33
2.2.2. Kariams trūkstamų kompetencijų vertinimas .....	40
2.2.3. Karių kompetencijos tobulinimo būdų nustatymas .....	45
3. KARIŲ BAZINĖS KOMPETENCIJOS VERTINIMO MODELIS IR JO TAIKYMAS.....	52
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI .....	60
LITERATŪROS SĄRAŠAS .....	62

## PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ŽODYNAS

**Kompetencija** – tai individo savita raiška, veikloje pagrįsta jo asmeniniais ir profesiniais sugebėjimais, ir siejama su ateities perspektyvomis.

**Bazinė kompetencija** – tai tarpusavyje glaudžiai susijusių sistemų visuma, susidedanti iš darbuotojų žinių, įgūdžių ir gebėjimo taikyti technologijas savo darbinėje aplinkoje.

**Kompetencijos modelis** – būtinų kompetencijų visuma reikalinga atliekant tam tikrą veiklą.

**Kompetencijos ugdymas** – procesas, kurio metu ugdomas produktyvus, kūrybiškas, savarankiškumu pasižymintis darbuotojas, kompetentingas rinkos sąlygomis profesionalas.

**Profesinė kompetencija** – sugebėjimas realiai atlikti tam tikras užduotis konkrečiose profesinės veiklos srityse.

**Metodinė kompetencija** – sugebėjimas gauti reikalingą informaciją, ją perdirbti, įvertinti ir pateikti pasiūlymus būsimai veiklai gerinti.

**Socialinė kompetencija** – žmogaus vertybių sistema, gebėjimas bendrauti ir bendradarbiauti su įvairaus lygio socialinės aplinkos subjektais, meistriškumas sprendžiant įvairias konfliktines situacijas ir gebėjimas jų išvengti.

**Asmeninė kompetencija** – asmeninės žmogaus savybės, noras produktyviai dirbti, mokslo ir tobulėjimo siekimas darbe ir už jo ribų.

**Kompetencija konsultuoti** – individo sugebėjimas perteikti žinias kitam suinteresuotam individui, metodiškai informuoti ir organizuoti konsultavimo procesą, sugebėti metodiškai diegti administracines ir organizacines naujoves organizacijoje.

**Gnostinis mokėjimas** – tai individo gebėjimas pažinti.

## IVADAS

Šiuolaikinių karinių (gynybinių) sistemų vadyba yra glaudžiai susijusi su ekonominių, socialinių, teisinių bei švietimo sistemų vadyba. Karinė sistema yra neatsiejama šių sistemų dalis ir praktiškai negalinti egzistuoti be pastarųjų sistemų ryšio. Analizuojant karinę sistemą galima žvelgti į ją per socialinių, ekonominių bei edukologinių sistemų vadybos prizmę, kadangi pastarojoje sistemoje, nepaisant jos specifinės paskirties, egzistuoja tie patys vadybos ir valdymo dėsniai pradedant strateginiu planavimu baigiant sistemos narių profesinio tobulinimo planais ir programomis. Karinė sistema negali egzistuoti be mokymo sistemos, kuri yra orientuota į žmogaus profesinį tobulinimą, kadangi žmogus yra svarbiausias šios sistemos funkcionalumo garantas. Todėl galima drąsiai teigti, kad šios sistemos efektyvumas tiesiogiai priklauso nuo jos narių profesionalumo ir kompetencijos. Čia kompetencija dalinai gali būti apibrėžta kaip sugebėjimas mokyti, mokytis ir greitai prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos.

Moksliniame darbe tiriama karinės sistemos vadovų kompetencija konsultuoti. Vadovai, kaip tyrimo subjektas buvo pasirinkta neatsitiktinai, šiame funkcionalumo lygmenyje stipriausiai pasireiškia kompetencijos svarba ir įtaka organizacijos raidai, būtent čia profesinė kompetencija, o ne profesinė kvalifikacija lemia profesinę sėkmę, nes būtent čia prasideda tarpusavio darbiniai santykiai (viršininkas – pavaldinys).

Jei mes pažvelgtumėme į kompetenciją, kaip į daugialypę darbinių santykių erdvę, kuri egzistuoja tarp organizacijos narių, pastebėtumėme, kad galime išskirti tam tikrus sudedamuosius kompetencijos elementus, kurie stipriausiai yra susiję su socialinės sistemos individų darbiniais ryšiais. Tyrimo objektu buvo pasirinkta kompetencijos konsultuoti elementas, kuris yra atskleidžiamas per individų sugebėjimą mokyti, mokytis, informuoti bei taikyti konsultavimo metodus savo darbinėje aplinkoje.

Konsultavimas yra specifinė veikla, kurios galutinis tikslas efektyvus tikslinių žinių perteikimas suinteresuotam individui, per aktyvų tarpusavio bendradarbiavimą. Tai kelia specifinius reikalavimus vadovo kompetencijai. Nebeužtenka turėti profesines žinias reikia sugebėti jas perteikti kitam asmeniui arba asmenų grupei, o tam reikia naudoti konsultavimo metodus.

„Karių bazinės kompetencijos vertinimo modelis“ tema – pasirinkta ne tik dėl jos naujumo, bet ir dėl aktualumo, nes karinės organizacijos kasdienėje veikloje kalbama tik apie profesinį ir kvalifikacinį tobulinimą, tačiau visiškai neužsimenama apie kompetenciją, kas yra labai svarbu siekiant organizacijos veiklos efektyvumo. Kompetencija čia suprantama, kaip karių pareiginiai nuostatai ir funkciniai įgaliojimai bei įsipareigojimai.

Konsultavimo veikla karinėse sistemose istoriniu atžvilgiu lenkia visas žinomas ir sutinkamas konsultavimo formas egzistuojančias verslo ir ekonomikos sistemose. Tačiau tikrojo ir nenuginčijamo konsultavimo faktas Lietuvos krašto apsaugos sistemoje sutinkamas nuo jos integravimosi į NATO pradžios. Tiesiogiai tai buvo išreikšta per dvišalį bendradarbiavimą su JAV, Didžiosios Britanijos, Danijos Karalyste bei kitomis NATO šalimis. Siekiant įgyvendinti užsibrėžtą tikslą ir integracijos į NATO planą buvo vykdomas LITBAT projektas, kuris buvo pradėtas 2001 metais ir tęsėsi dvejus metus, kurio tikslas – naudojantis danų karių – konsultantų pagalba [43] paruošti LDK Algirdo mechanizuotąjį pėstininkų batalioną Šiaurės Atlanto sutarties penktajam straipsniui [45]. Po sėkmingos integracijos į NATO 2004 m. kovo 29-osios d. dvišalis bendradarbiavimas su Danijos Karalystės gynybos ministerija tęsėsi ir buvo pradėtas LITBRIG projektas, kurio tikslas naudojantis danų konsultantų pagalba (*DANISH ADVISORS TEAM SUPPORT*) pasiruošti pirmosios identifikuotos bataliono grupės vertinimui, kuri atlieka NATO speciali komisija [44].

Tai yra konkretūs konsultavimosi pavyzdžiai Lietuvos krašto apsaugos sistemoje. Tačiau kasdieninėje veikloje konsultavimas pasireiškia netiesiogiai – per informavimą, mokymą ir mokymąsi. Kario kompetencija konsultuoti yra daugialypė, ji apima ne tik profesinę, socialinę kompetencijas, bet ir kompetenciją konsultuoti. Vadovas norėdamas konsultuoti privalo turėti daugybę specifinių teorinių ir praktinių žinių bei išmanyti konsultavimo metodus, o kaip vadovas, jis turėtų sugebėti spręsti susidariusias problemas, dalintis patirtimi, bendraujant su pavaldiniais, ieškant informacijos, analizuojant ir sisteminant bei siekiant įgyvendinti funkcinės sistemos naujoves. Kompetencija neįgyjama, kaip diplomas ji yra individo intelektualinės veiklos rezultatas, papildomai ši veikla yra glaudžiai susieta su psichiniais individo sugebėjimais bei tam tikra asmenybės saviraiškos forma, todėl kompetencija turi būti ugdoma nuolat.

**Tyrimo tikslas** – parengti karių bazinės kompetencijos įvertinimo modelį remiantis konsultantų kompetencijos modeliu. Iškeltam tikslui pasiekti sprendžiami šie **uždaviniai**:

1. Surinkti ir susisteminti informaciją kompetencijos tobulinimo srityje, apibendrinti bazinės kompetencijos sąvoką;
2. Remiantis mokslinės literatūros analize bei karių veiklos ypatumais, pritaikyti konsultantų kompetencijos modelį karių bazinės kompetencijos modelio sukūrimui;
3. Atlikti kompetencijos vertinimą Lietuvos kariuomenės sausumos pajėgų motorizuotųjų pėstininkų brigados „Geležinis Vilkas“ štabe ir LDK Algirdo mechanizuotojo pėstininkų batalione skirtinguose valdymo lygmenyse (štabas, kuopa, būrys);
4. Pateikti pasiūlymus dėl karių bazinės kompetencijos modelio pritaikymo ir kompetencijos tobulinimo.



**Tyrimo objektas** – karių bazinės kompetencijos vertinimo modelio sukūrimas.

**Tyrimo metodai.** Iškeltai problemai tirti ir teoriniams rezultatams gauti naudoti šie metodai: mokslinės literatūros analizės ir sintezės, indukcijos ir dedukcijos, duomenų palyginimo ir vertinimo, anketinės apklausos ir modeliavimo metodai bei tyrėjo patirties apibendrinimas.

Studijuojant Lietuvos ir užsienio šalių autorių mokslinę literatūrą, tyrimų duomenis, periodinę literatūrą apie kompetencijos sampratą ir sandarą, bei analizuojant karių darbo specifiką, pritaikomas jau sukurtas konsultantų kompetencijos modelis, karių kompetencijos įvertinimui, taip pat atskleidžiamos kariams trūkstamos kompetencijos sudedamosios dalys, bei pateikiami efektyviausi numatomi karių bazinės kompetencijos tobulinimo būdai.

Tyrimo rezultatai buvo publikuoti studentų mokslinėje konferencijoje „Jaunasis mokslininkas 2006“, taip pat kai kurie tyrimo rezultatai buvo sėkmingai pritaikyti LDK Algirdo mechanizuotojo pėstininkų bataliono kovinio rengimo rezultatų apskaitai vykdyti.

## 1. KOMPETENCIJOS VERTINIMO TEORINIAI ASPEKTAI

### 1.1. Kompetencijos sąvoka ir jos traktavimas

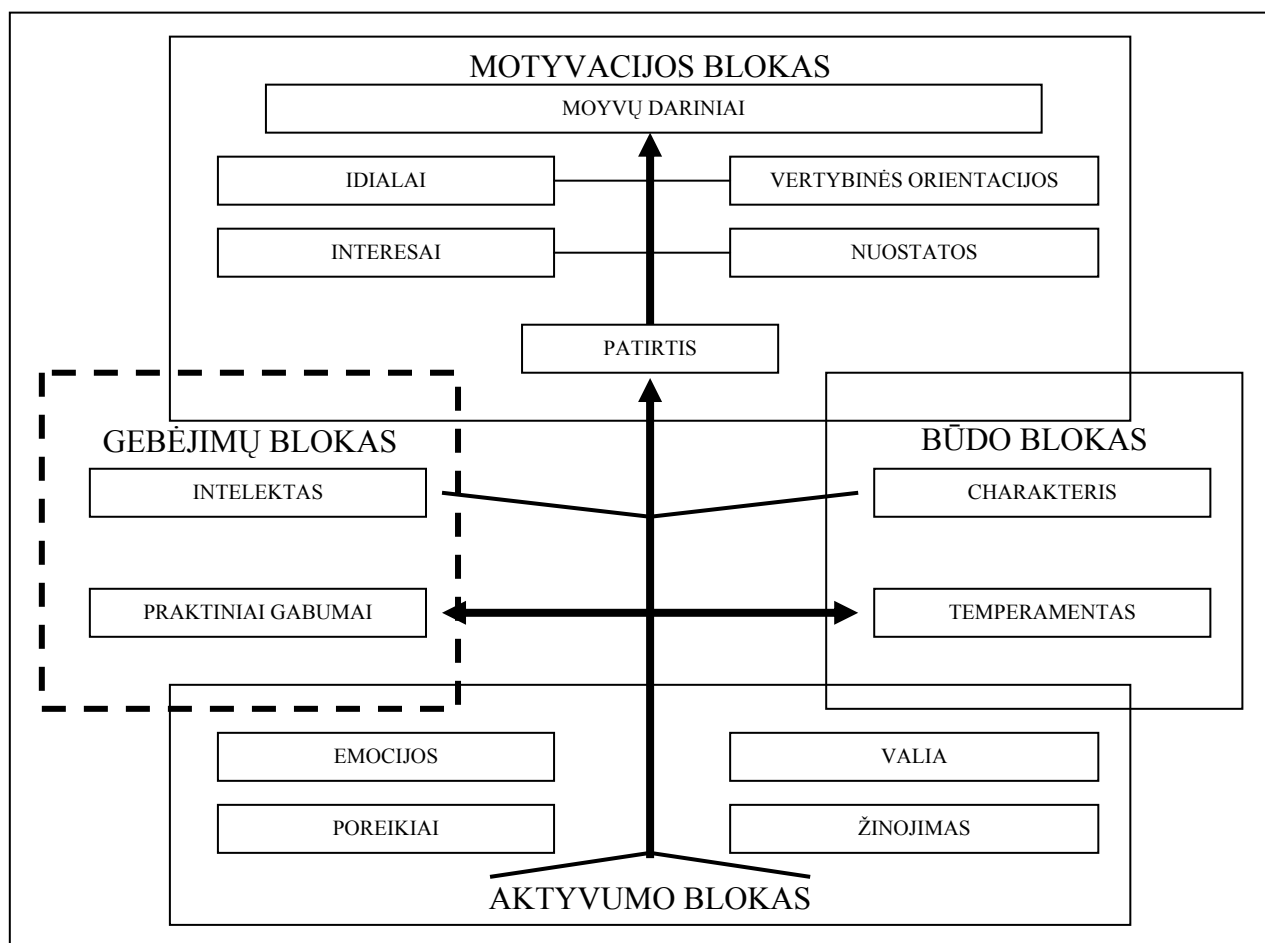
Kompetencijos aiškinimas prasideda nuo gebėjimo atlikti tam tikrus veiksmus arba išmanyti kokius nors dalykus, sritį [1].

Dar paprastesnis kompetencijos aiškinimas yra Oksfordo žodyne – tai sugebėjimas daryti ką nors gerai [2]. Pats žodis kompetencija kildinamas iš lot. k. *competentia* – priklausomybė (pagal teisę) ir aiškinamas, kaip funkcinis gebėjimas adekvačiai atlikti tam tikrą veiklą, turėti jai pakankamai žinių, įgūdžių, energijos; žmogaus kompetencijos svarba tuo didesnė, kuo reikšmingesnis jo socialinis vaidmuo. Kita vertus tai gali būti kurio nors organo ar pareigūno teisių ir pareigų, kurias numato to organo statutas ar nuostatai, visuma [3].

Pirmuoju atveju kompetencija yra suvokiama per žmogiškojo faktoriaus prizmę – suvokimą, gebėjimą, bendravimą ir socialinę aplinką, kur pagrindinį vaidmenį atlieka psichiniai ir fiziniai individo gabumai. Antruoju atveju kompetencijos suvokimas išreikštas per teisę, čia kompetencija suvokiama kaip pareigūno tam tikrų funkcijų, teisių nustatymas ar apribojimas teisiniu būdu. Tokia kompetencija nieko bendro neturi su individo gabumais ir charakterio savybėmis, tai yra griežtai reglamentuota pareigūno darbinė aplinka, tarpasmeniniai darbo santykiai – pavaldumas, funkcijos, teisės ir atsakomybė.

Kompetencijos terminas sutinkamas gan plačiai, galime rasti įvairių kompetencijos sąvokų skirtingų mokslų šakose, tokiose kaip psichologija, teisė, vadyba ir kitur. Kiekvienoje mokslo šakoje ši sąvoka turi savąjį aiškinimą ir formą.

Žvelgiant per asmenybės suvokimo prizmę kompetencijos aiškinimas labiausiai atitinka savo žodžio kilmę t.y. gebėjimą adekvačiai atlikti tam tikrą veiklą. Deja, pati gebėjimo samprata yra gana sudėtinga. Pasak L. Jovaišos gebėjimas apima asmenybės psichologinį pagrindą, nusakomą gabumais išvystomais į sugebėjimus; pedagoginį pagrindą – žinias, mokėjimus, įgūdžius; socialinį pagrindą – teisę veikti ir kt. [4]. Šis klasifikavimas yra sąlyginis, nes psichologinį ir pedagoginį pagrindą sudarantys komponentai tarpusavyje persipina, gabumai išvystomi į sugebėjimą įsisavinti žinias, mokėjimus ir įgūdžius. L. Jovaiša pateikia visybinių asmenybės struktūros modelį, kur aiškiai galima identifikuoti individo kompetencijos elementus ir jų persipynimą su asmenybės charakterio savybėmis.



**1 pav. Visybinis asmenybės modelis [4]**

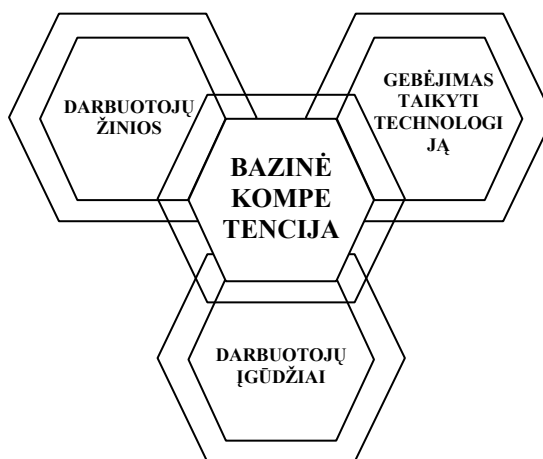
L. Jovaiša žmogaus visybinėje asmenybės sistemoje mato netik socialinį – darbinį vertingumą, bet ir asmeninį vertingumą išreikštą per asmenybės saviraišką ir savęs ugdymą. Giliau analizuojant asmenybės savybių ir kompetencijos elementų persipynimą galima teigti, kad sudedamieji asmenybės komponentai yra labiau vidiniai ir mažiau pastebimi, tačiau jie yra išreiškiami per individo veiklos rezultata, kur didelį vaidmenį atlieka individo gabumai (gebėjimai). Tačiau vienaip ar kitaip aišku, jog gebėjimas yra kompleksinis darinys, o jam priskyrus ir socialinį pagrindą – suteikimą veikti, jį įvardinti kvalifikacija, kuri nusako žmogaus tinkamumą, pasirengimą tam tikram darbui [5].

Plačiau kompetencija apibrėžiama J. Kasiulio ir V. Tarvydienės leidinyje „Vadovavimo psichologija“. Čia kompetencija traktuojama, kaip žinių ir įgūdžių derinys bei sugebėjimas juos pritaikyti konkrečioms aplinkybėms, tačiau tuo autoriai neapsiriboja. Jie taip pat paliečia ir vadybos sritį ir teigia, kad kompetencija yra ir vadybos funkcijų atlikimas atsižvelgiant į aplinkos ir situacijos apribojimus.

## 1.2. Bazinės kompetencijos sąvoka ir jos traktavimas

Vadybos moksle kompetencijos terminas aiškinamas kiek plačiau išlaikant koreliaciją tarp asmenybės ir socialinės aplinkos. A. Vasiliausko knygoje „Strateginis valdymas“ yra pateikiamas bazinės kompetencijos terminas, kuris yra aiškinamas, kaip dviejų sudedamųjų sistemą, kuri padeda organizacijai išsilaikyti konkurencinėje kovoje. Bazinė kompetencija apima du komponentus: technologiją ir žmonių žinias bei įgūdžius [6].

Vargu ar technologiją galima sieti su kompetencijos terminu, tačiau žmogaus gebėjimas taikyti technologijas savo darbinėje aplinkoje yra vienas iš kompetencijos požymių, todėl bazinę kompetenciją būtų galima vaizduoti, kaip tarpusavyje glaudžiai susijusias sistemas: darbuotojų žinių, įgūdžių ir gebėjimo taikyti technologijas.



2 pav. Bazinės kompetencijos modelis

Visų darbuotojų integrali visuma ir sukuria bazinės kompetencijos vertę, kas ir lemia organizacijos konkurentinės gebos stiprumą.

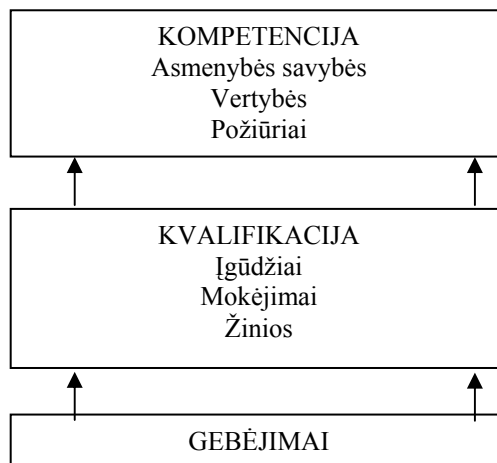
G. Dessler teigimu personalo valdyme išskirtinė kompetencija pasiekama plėtojant darbuotojų gebėjimus, tobulinant organizacijos kultūrą, valdymo procesus bei sistemas [7].

Būtent valdyme yra atskleidžiama integrali kompetencijos samprata, čia organizacijos valdymo kompetencijos suvokimas yra plėtojamas vieningos integralios sistemos pagrindu, kur individo asmeninė kompetencija yra tik sudedamoji jos dalis. Vis dėlto žmogus čia užima pirmąją vietą, nes tik jo progresyvios veiklos dėka yra pasiekiami organizacijos tikslai, kas ir yra vienas iš pagrindinių sėkmės veiksnių.

Šiuolaikiniame verslo pasaulyje vis dažniau pripažįstama, kad žmogus yra pagrindinis konkurencinio pranašumo garantas, todėl didelis dėmesys skiriamas ne tik tinkamo personalo

parinkimui ar įgūdžių suformavimui, bet ir kryptingai investuojama į personalo nuolatinį ugdymą – gebėjimą analizuoti, dirbti grupėse, priimti sprendimus bei bendrauti [7].

Vadybos moksle matome, kad kompetencijos terminas labiau atspindi veiklos pasaulio interesus, o žmogiškųjų išteklių tyrimų aspektas išryškina žmogaus vertybių, požiūrių ir asmeninių savybių įtaką kompetencijos struktūroje, tai vertybinis pamatas ir asmeninės charakteristikos greta turimų žinių, įgūdžių ir gebėjimų juos taikyti veikloje, įgijus formalią kvalifikaciją sudaro žmogui galimybę tapti kompetentingu. Galima teigti, kad žinios, mokėjimai, įgūdžiai sąlygoja kvalifikacijos suteikimą, taip pat įvertinus gabumą, kurie veikia gebėjimų formavimąsi, svarbą bei žmogaus vertybes ir asmenines savybes, sukuriama kompetencijos šerdis ir visuminis pobūdis. Kompetencijos termino vieta tarp kitų, glaudžiai susijusių terminų ugdymo moksle yra pavaizduota 3 paveiksle [8].



**3 pav. Kompetencijos termino struktūra [8]**

Kalbant apie veiklos kompetenciją bendrajame veiklos modelyje ryškėja, kad būtent kompetencija, o ne kvalifikacija ar tik įgūdžių imtis įgalina veikti skirtinguose veiklos kontekstuose ir nuolat besikeičiančiose darbo aplinkos sąlygose, nors tyrinėtojų tarpe vykstanti diskusija kvalifikacijos sąvokos virsmo į kompetencijos prasmę yra gana prieštaringa. Proaktyviosios veiklos schemoje kompetencija negali būti interpretuojama kaip kvalifikacija, kuri yra nusakoma apibrėžtais įgūdžiais ir įgalina atlikti ribotas užduotis aiškiai struktūrizuotoje veikloje, bei kurioje vyrauja aiškiai nustatytos darbo funkcijos (rezultatas – atliktas darbas). Tačiau ši interpretacija gali atsirasti klausiant, kada kompetencija yra traktuojama kaip visuma, o kada yra kalbama apie kompetencijas kaip atskiras sudėtines dalis. Siekiant pagrysti šį skirtumą, tikslo dimensijos kompetencijos koncepcijoje įvedimas įrodo žmogaus ir veiklos santykį. Be to, Veldon ir Svensson (1996) pasiūlė kompetencijos koncepcijoje santykių tarp žmogaus ir situacijos bei kontekstinę dimensijas. Žmogaus ir situacijos santykiai yra suprantami santykyje

su visuma, o santykių visuma yra suprantama santykyje su žmogumi ir situacija. Ši logika sunkiai gali būti aprašoma, kaip standartizuota elgsena, todėl yra reikalingas gilesnis supratimas apie žmogaus elgseną situacijoje. Todėl kompetencija tampa normatyvine koncepcija. Tuo tarpu elgsenos aprašymas visiškai įmanomas laikantis kompetencijų kaip aprašomosios koncepcijos požiūriu. Kita vertus, vis tik kompetencija, holistiniu požiūriu, yra specifinė kiekvienos veiklos atžvilgiu, todėl būtina apibrėžti, ką reiškia būti, pavyzdžiui, mokytoju, vadovu, inžinieriumi, nustatyti šių teiginių apimtis arba įvardinti atliekamus vaidmenis, numatyti kriterijus, jog pakanka patvirtinimų ir jie yra patikimi [9].

Kompetencija (lot. *competentia* – atitikimas, gebėjimas, angl. *competence*) apibūdinama kaip:

- gebėjimas pagal kvalifikaciją, žinias, įgūdžius gerai atlikti veiklą;
- būtinų žinių ir gebėjimų turėjimas, gebėjimas atlikti praktinius veiksmus darbo vietoje;
- gebėjimas atlikti ką nors gerai ir efektyviai;
- gebėjimas taikyti žinias ir supratimą, atliekant darbą pagal darbdavių reikalaujamus standartus.

Dažniausiai kompetencijos terminas vartojamas apibūdinant žmogaus pasirengimą konkrečiai veiklai ir savo karjerai ir labiau pabrėžiamas praktinis atitinkamų gebėjimų taikymas, o ne žinojimas, kaip tai daryti. Toks požiūris lengvai pritaikomas bet kuriai veiklos sričiai: apie žmogaus kompetenciją galima spręsti iš to, ar jis gali pritaikyti turimas žinias, mokėjimus ir įgūdžius savo veikloje užduotims efektyviai atlikti.

Literatūros šaltiniuose pasitaiko įvairių kompetencijos, taip pat ir komunikacinės, apibrėžimų. Vieni autoriai pabrėžia vertybių, žinių ir įgūdžių sistemos reikšmę, kiti – žinių ir gebėjimų atlikti tam tikrą veiklą ryšį arba gebėjimą taikyti žinias, mokėjimus, įgūdžius ir patyrimą tam tikroje veikloje, dar kiti kreipia dėmesį į asmens vertybes, savybes bei energiją.

Detalizuojant kompetencijos sampratą, svarbu pabrėžti, jog, pirma, ją laiduojantys gebėjimai yra sistemiškai susiję, antra, pastarųjų aibė, įvertinant veiklos pasaulio dinamiką, negali būti baigtinė. Taip pat būtina atkreipti dėmesį į dažnai į vartojamą terminą gebėjimas, kurį L.Jovaiša (1989) apibrėžia kaip fizinę ar psichinę galią atlikti tam tikrą veiksmą, veiklą. Gebėjimo pedagoginis pagrindas, pasak L.Jovaišos, yra žinios, mokėjimai, įgūdžiai. Šio termino nevertėtų keisti labiau įprastu – įgūdžiai ar mokėjimai, nes tuomet neatskleidžiamas to gebėjimo struktūros sudėtingumas.

Apibūdinant ugdymo sampratą vertėtų prisiminti, kad komunikacinę kompetenciją laiduojantys gebėjimai yra sistemiškai susiję ir negali būti baigtiniai. Juos žmogus ugdo visą gyvenimą nuolatos atnaujindamas. Taigi kalbame ne tiek apie ugdymo, kiek apie nuolatinės

saviugdos procesą, kuriam būdingi šie bruožai: atvirumas, daugiadalykiškumas, individualumas ir nenormalumas (tai nėra tik formalizuotas mokymasis, saviugda įmanoma įvairiausiose gyvenimiškose ar veiklos situacijose), rengimasis tikslingai ir efektyviai dalyvauti tarpasmeninės komunikacijos procesuose, nebaigtinis ir subjektyvus komunikacijos rezultatas ( kiekvienas komunikacijos dalyvis rezultatą gali suprasti skirtingai).

Bendriausia prasme komunikacinė kompetencija suprantama kaip besiplėtojanti ir iš esmės suvokta tarpasmeninio bendravimo patirtis, kuri formuojasi ir aktualizuojasi tiesioginėje tarpasmeninėje sąveikoje.

E.G.Bormanas, R.G.Nichols, W.S.Howellas ir G.L.Shapiro (1969) išskyrė keturis komunikacinės kompetencijos lygius:

- Nesąmoninga nekompetencija.
- Sąmoninga nekompetencija.
- Nesąmoninga kompetencija.
- Sąmoninga kompetencija.

Nesąmoninga nekompetencija (žmonės susiduria su komunikacijos problemomis, tačiau jų neužfiksuoja, neįsisąmonina). Dažnai tokie žmonės nesupranta, kad stengiasi pasiekti tai, kas neįmanoma, kad jų pranešimai nesuprantami priėmėjui, arba, kad apskritai egzistuoja komunikacinių problemų.

Sąmoninga nekompetencija (žmonės susiduria su komunikacijos problemomis, jas fiksuoja ir pasirenka vieną iš trijų išėjimo iš tokios situacijos būdų pagal nesąmoningos nekompetencijos lygmenį). Skiriami du sąmoningos nekompetencijos lygmenys: žemesnysis ir aukštesnysis.

Žemesnysis sąmoningos nekompetencijos lygmuo gynybos mechanizmų pasitelkimas. Galima išskirti keturis pagrindinius gynybos mechanizmus: situacijos vengimą, racionalizaciją, projekciją, perkėlimą ir kompensaciją. Pirmuoju atveju paprasčiausiai vengiama tokių situacijų, kuriose gali iškilti komunikacijos problemų. Racionalizacijos mechanizmo esmė – savo netinkamam elgesiui priskirti norimą priežastį, o tikrąją ignoruoti. Taip žmogus gali racionalizuoti savo komunikacinių mokėjimų trūkumą, kaip „gerą tradicinį išdidumą ir tiesumą“. Projekcijos atveju savos problemos yra priskiriamos kitam. Tas asmuo yra kaltinamas nemokėjimu pateikti informacijos arba jos priimti ar pan. Kvirtasis gynybinis mechanizmas – kompensacija; ji ypač būdinga žmonėms, ką tik pakeitusiems darbą ar parėjusiems prie naujos veiklos, kurios anksčiau neteko atlikti. Tas naujumas žmogų kartais baugina. Savo baimę jis gali bandyti įveikti pasitelkdamas buvusio darbo praktiką ir patirtį, pavyzdžiui, žmogui, dirbančiam jo buvusį darbą, demonstruoti savo žinias ir sugebėjimus, taip psichologiškai kompensuodamas

atsiradusias problemas. Minėti pasirinkimai nėra konstruktyvus ir nepadedą spręsti komunikacijos problemų.

Aukštesnysis sąmoningos nekompetencijos lygmuo pasižymi tuo, kad stengiamasi rasti konstruktyvią išeitį iš situacijos, įveikti savo trūkumus. Šiuo atveju žmogus supranta, kad problemos gali sukelti nepakankami jo mokėjimai. Jau pats priešasčių supratimas verčia kritiškai vertinti savo mokėjimus, juos peržiūrėti, ieškoti konkrečių trūkumų ir juo šalinti. Vadinasi, sąmoninga nekompetencija turi tendenciją nykti, virsdama sąmoninga kompetencija. Būtent šį lygį galima laikyti lūžio tašku tobulinant kompetenciją.

Nesąmoninga kompetencija (žmonės neturi komunikacijos problemų, tačiau negali paaiškinti, kodėl viskas vyksta sklandžiai). Šio lygio kompetencijai būdinga tai, kad ji pasireiškia tik tam tikromis pastoviomis sąlygomis, nes komunikaciniai mokėjimai čia yra suformuluoti nesąmoningai, pavyzdžio pagrindu, dėl to yra siauri ir nelankstūs. Pasikeitus sąlygoms, jie jau nebegali užtikrinti sėkmingos veiklos. Toks pasikeitimas lemia nesąmoningos komunikacinės kompetencijos perėjimą į nesąmoningos arba sąmoningos nekompetencijos lygį.

Sąmoninga kompetencija (žmonės žino, ką daryti, kad komunikacija vyktų sklandžiai, ir sėkmingai taiko šias žinias įvairiose situacijose). Šio lygio kompetencijai būdinga tai, kad susidūrus su komunikacinėmis problemomis žinoma, kaip jas spręsti.

Komunikacinė kompetencija yra mūsų bendrosios kompetencijos dalis, leidžianti mums perduoti, gauti ir interpretuoti informaciją, randant pačią geriausią reikšmę, tinkančią tam kontekstui, tai situacijai. Jis pažymi, kad komunikacinė kompetencija yra ne absoliuti, o priklausoma nuo situacijos, kurioje vyksta komunikacija.

Kompetencija – tai gebėjimas adekvačiai atlikti tam tikrą veiklą, turėti jai pakankamai žinių, įgūdžių. Plėtojant šią mintį komunikacinę kompetenciją galima apibrėžti kaip žinių, mokėjimų ir įgūdžių visumą, būtina efektyviam bendravimui. Taigi kalbant apie komunikacinę kompetenciją būtina aptarti šios srities žinias, mokėjimus ir įgūdžius.

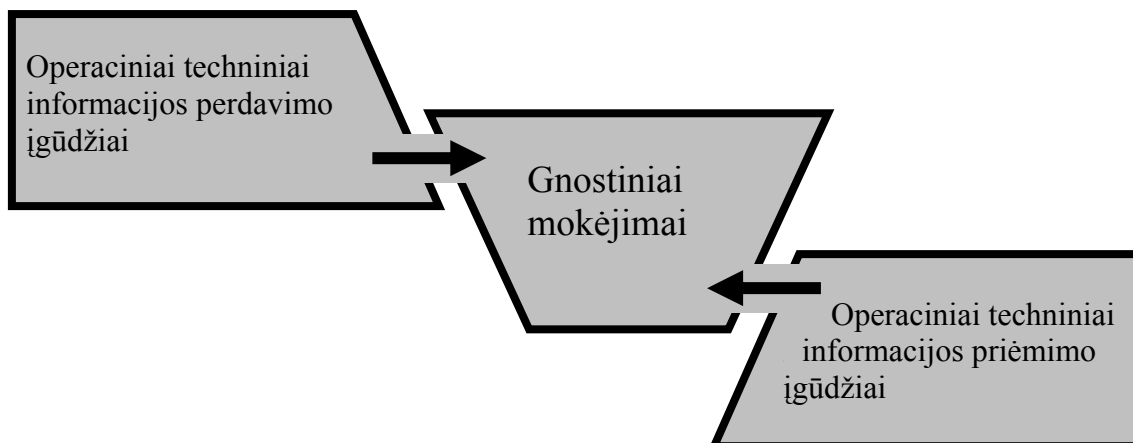
Mokėjimu vadinamas gebėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgyta teorine ir praktine patirtimi. Bet koks mokėjimas yra grindžiamas žiniomis (pirmiausia sužinau, ką ir kaip reikia daryti, o paskui išmokstu tas žinias taikyti praktiškai). Šių žinių kokybė nulemia ir jų pagrindu suformuluoto mokėjimo kokybę. Atsižvelgiant į žinių, kuriomis remiantis formuojamas mokėjimas, sudėtingumą, mokėjimus galima skirstyti į paprastus ir sudėtingus.

Paprasti mokėjimai formuojami remiantis nesudėtingomis, statiškomis žiniomis, taikomomis tik tam tikromis sąlygomis, arba taisyklėmis. Jei kartojamas, toks mokėjimas tampa įgūdžiu. Tačiau pastarasis nėra aukščiausias mokėjimo lavinimo lygis, bet, kaip ir žinios, yra būtinos sudėtingų mokėjimų komponentas. Pavyzdžiui, į mokėjimą skaityti knygą šalia būtinų



žinių įeina skaitymo technikos įgūdis (įgūdis skaityti). Taigi įgūdis, kaip automatinis veiksmas, tik palengvina atlikti sudėtingą veiksmą.

Atsižvelgiant į tarpasmenines komunikacijos, kaip veiklos, sudėtingumą, komunikacinius mokėjimus (arba mokėjimus, padedančius sėkmingai keistis informacija) priskiriame sudėtingiems mokėjimams.



**4 pav. Komunikacinio mokėjimo struktūra [10]**

Komunikacinės veiklos platumas ir sudėtingumas lemia šios veiklos sėkmę užtikrinančių žinių, mokėjimų ir įgūdžių įvairovę. Juos galima vienaip ar kitaip identifikuoti ir sutvarkyti pirmiausia remiantis komunikacijos proceso struktūra: siuntėjas generuoja informaciją (mintį), ją užkoduoja ir perduoda. Gavėjas priima perduodamą pranešimą, jį dekoduoja ir supranta. Atsižvelgiant į tai, kad komunikacijoje dalyvauja siuntėjas ir gavėjas, tam tikru proceso etapu atliekantys skirtingas funkcijas (siuntėjas – informacijos perdavimo, gavėjas – informacijos priėmimo), galima išskirti informacijos perdavimo ir informacijos priėmimo veiklas.

Tiek vienoje, tiek kitoje veikloje išskiriami operacinis-techninis ir gnostinis veiklos lygiai. Pastarasis lygis aiškiai dominuoja abiejose veiklose. Šie du kokybiškai besiskiriantys veiklos lygiai lemia dviejų sudėtinių komunikacinio įgūdžio dalių išskyrimą. Tai gnostinis mokėjimas (įgūdis) ir operacinis-techninis įgūdis (arba komunikacinės technikos įvaldymas), kaip sudedamosios komunikacinio mokėjimo dalys.

Kai kurių mokslininkų teigimu, „mintijimas“ yra komunikacijos pagrindas, kadangi kiekvienas tikslingas komunikacijos aktas prasideda nuo idėjų generavimo ar minčių sutvarkymo. Taigi ir gnostinis mokėjimas yra operacinių-techninių įgūdžių (informacijos priėmimo ir informacijos perdavimo) pagrindas.

Operaciniai-techniniai įgūdžiai reikalingi fiziniam pranešimo perdavimui ir pranešimo priėmimui. Todėl natūralu, kad dėl veiksmingo pobūdžio jie yra išoriškai matomi ir aprašomi.

Tačiau dažnai šis komunikacinio įgūdžio komponentas yra pernelyg sureikšminamas ir absoliutinamas; jis suprantamas ne kaip sudedamoji dalis, o kaip visuminis mokėjimas ar įgūdis.

Situacijai identifikuoti, informacijai parinkti ir užkoduoti bei pranešimui dekoduoti reikalingi gnostiniai mokėjimai. Jie neturi fizinio veiksmo komponento ir dėl to nėra išoriškai prieinami ir matomi. Gnostiniai mokėjimai pasireiškia per komunikacinio mokėjimo ar įgūdžio, į kurio sudėtį įeina, kokybę. Jie lemia operacinių-techninių įgūdžių pasirinkimą ir taikymą konkrečioje situacijoje.

Svarstydami, kaip realizuoti gnostinių ir oracinių-techninių mokėjimų bei įgūdžių sąryšį, kaip harmonizuoti komunikacijos procese dalyvaujančių žmonių sąveiką, galėtumėme remtis integralios karjeros kompetencijos samprata (Stanišauskienė, 2004). Anot jos, žmogaus veiklą lemia keturių kompetencijų – asmeninės, socialinės, mokymosi bei profesinės – sistema. Asmeninės kompetencijos sričiai priklauso žmogaus savęs pažinimo ir savęs pristatymo gebėjimai. Socialinės kompetencijos sričiai priskirtini žmogaus santykį su kitais žmonėmis ir socialine aplinka harmonizuojantys gebėjimai ir savybės, mokymosi kompetencijos sričiai – gebėjimai suteikiantys saviugdos galimybes. Profesinę kompetenciją sudaro specifiniai profesiniai gebėjimai bei gebėjimai ir savybės, susiję su žmogaus darbine veikla.

Knygoje „Pokyčių jėgos“ akcentuojama asmeninės kompetencijos reikšmė šiandienos pasaulyje: „nuolatos veikiant pokyčių jėgoms, būtina nenustoti klausius vidinio balso, pasikliauti asmeniniais apmąstymais ir sugebėti būti vienam. Vienatvė irgi yra pokyčių įveikimo strategija“ (Fullan, 1998), o žmogaus individualumas – didelė vertybė.

Asmeninę kompetenciją laiduoja: savianalizė, refleksija, pozityvus realiojo savęs priėmimas, t.y. savęs pažinimas bei tobulinimas: žiūrėjimas į save, savęs apmąstymas, koks buvau (retrospekcija), koks esu (introspekcija), koks galėčiau būti (anticipacija). Pažinti save, vadinasi, būti jautriam savo jutimams, jausmams, vidiniams impulsams, jais pasitikėti, remtis (Jovaiša, 1989).

Ne mažiau svarbu yra mokėjimas prisistatyti atskleidžiant savo, kaip asmenybės, ypatumus (labai svarbus įsidarbinant projektinėse grupėse), apibūdinti savo veiklą bei rezultatus. Apibendrinant galima pasakyti, kad dvi asmeninės kompensacijos sritys labai susijusios tarpusavyje: savęs pažinimą padeda plėtoti veikla ir pristatymas.

Mąstant apie tai, kiek žmogus yra „pats sau“, kiek- „kitiems“. Keturios vertybės – savęs pažinimas, savarankiškumas, atsakomybės jausmas ir tobulinimasis, kaip teigia V.Stanišauskienė (2004), yra vienos jungtinės vertybės – žmogaus autonomijos dalys. Mūsų „Aš“ ir mūsų dalyvavimas socialinėje veikloje labai priklauso nuo socialinių sąlygų, svarbių savęs pažinimui, savianalizei, savivertei. Tačiau ir savarankiškumas bei atsakomybė taip pat yra ne mažiau reikšmingos socialinės kompetencijos plėtotės ir savirealizacijos sąlygos.

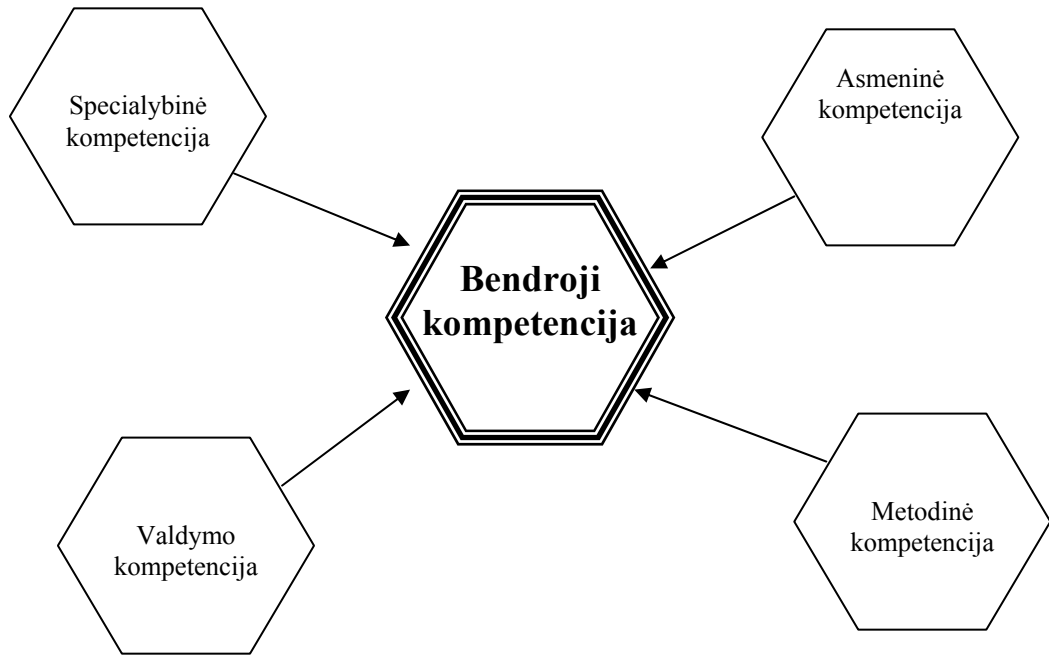
Taigi nuolatinė saviugda, tobulinant savo prigimtines galias, yra būtina komunikacinės kompetencijos plėtotei. Būtent komunikacinė kompetencija leidžia atsakyti į klausimus: Kokią informaciją noriu perduoti? Kodėl ji man atrodo svarbi? Kodėl ji gali būti svarbi informacijos gavėjui? Ar suprantamai perteikiu šią informaciją? Arba, kitai tariant, kokia mano atsakomybė tarpasmeninėje komunikacijoje, kokios vertybės, žinios, mokėjimai ir įgūdžiai lemia mano elgseną komunikacijos procese?

Kompetencijos plėtojimas pirmiausia turėtų būti siejamas su kompetencijos lygiais, tačiau programų konstravimas, įvairiose švietimo sistemos lygmenyse reikalauja įvertinti ir skirtingą programų profilį švietimo sistemos lygmenyse. Siekiant išskirti kompetenciją ir pagrįstų programų profilį, specifinės ir bendrosios kompetencijos (Barnett, 1992) padeda išryškinti šių programų ypatumus.

Mokslininkė D. Stukaitė pateikia tokias kompetencijos rūšis [11]:

1. **Specialybinė kompetencija** – sugebėjimas suvokti ir išspręsti dalykines ir specialybinis problemas. Ją sudaro:
  - išsamios žinios ir patirtis pagrindinėje darbo srityje;
  - pagrindinės žinios gretutinėje darbo srityje;
  - organizaciniai sugebėjimai;
  - užsienio kalbos mokėjimas;
  - užsienio patirties žinojimas.
2. **Asmeninė kompetencija** – asmens išsivystymas, bendravimas su žmonėmis, kolektyvu. Ją sudaro:
  - komunikavimo ir kooperavimo sugebėjimai;
  - sugebėjimas deleguoti;
  - kūrybiškumas;
  - stabilumas ir pasitikėjimas savimi;
  - sugebėjimas dirbti komandoje;
  - sugebėjimas dirbti intensyviai.
3. **Metodinė kompetencija** – dalyvavimas socialiniuose procesuose. Ją sudaro:
  - sugebėjimas spręsti problemas;
  - analitinis mąstymas;
  - tikslo suvokimas, sugebėjimas planuoti, analizuoti rezultatus;
  - žinojimas individualaus ir grupinio darbo technikos.
  - organizacijos tikslų žinojimas.
4. **Valdymo kompetencija** – savo darbo srities, organizacijos valdymas. Ją sudaro:

- įmonės rezultatų užtikrinimas;
- gamybos aprūpinimas;
- inovacijos;
- strateginis mąstymas ir planavimas;
- bendradarbių skatinimas



**5 pav. Bendrosios kompetencijos sudėtinės dalys [sudaryta autoriaus]**

Aukštojo mokslo koncepcijoje akcentuojamas kvalifikuotų darbuotojų ruošimas, čia besimokantieji yra įvardijami, kaip studijų „produktai“, o jų pasiekti rezultatai turi utilizuotą vertę veiklos pasaulyje. Ši vertė atsiranda mokymąsi organizuojant remiantis specifinių ir bendrųjų kompetencijų plėtojimu, kylančiu tiek iš vidinės mokymosi motyvacijos, tiek iš veiklos pasaulio interesų. Šios kryptys yra plėtojamos keturiose kompetencijos formose, pagal (Barnett, 1995) (1 lentelė).

**Kompetencijos formos [12]**

Kryptys	1. Specifinė	2. Bendroji
1. Akademinė	1.1. Dalykinė specifinė kompetencija	1.2. Bendroji intelektualinė kompetencija
2. Profesinė	2.1. Veiklos specifinė kompetencija	2.2. Bendroji asmeninė kompetencija

„Studijų programos pabaigoje besimokantieji turi gebėti taikyti dalykinius – specifinius gebėjimus praktikoje, kurie pirmiausia yra susiję su studijuojamu dalyku, pvz. studentai, studijuojantys kalbą, turi gebėti ją vartoti savo veikloje“ [12].

Pastarosios tendencijos veiklos ir ugdymo sąveikoje įtakoja studijų programas. Aukštojo mokslo kontekste autorius projektuoja kompetencijos formas, pateikdamas dalykinius – specifinius gebėjimus ir veiklos specifinius gebėjimus, taip pat akcentuoja bendrąjį intelektualinį įgalinimą ir asmeninių gebėjimų plėtojimą.

Pagal tradicinę sampratą gebėjimų pagrindas yra įgūdžiai. Jie asocijuojasi su rutininiais veiksmais, nereikalaujančiais refleksijos, todėl jie turėtų būti universitetinių studijų objektu. Tačiau šiuolaikiniame pasaulyje, gebėjimams tapus labai kompleksiškiems dalykinės kompetencijos struktūroje, svarbia dalimi tampa intelektualiniai gebėjimai. Kadangi vienas iš šiuolaikinio pasaulio bruožų yra situacijų įvairovė veikloje, tai svarbiu tampa įvairių gebėjimų perkėlimas į naujas veiklos situacijas. Tačiau Barnett'o (1995) keliamas dvilypis klausimas apie gebėjimų perkėlimą iš akademinų disciplinų į veiklos pasaulį įneša neapibrėžtumų. Todėl gebėjimų perkėlimo poreikis inicijuoja akademinų dalykų integravimąsi. Be to, gebėjimų perkėlimas yra pagrindinė kliūtis siekiant besimokantiems socializuoti organizacijų kultūroje. Plėtojant kompetenciją reikia kreipti dėmesį į gebėjimą perkelti savo kompetenciją. Tačiau akademinės kultūros ir veiklos pasaulio sandūroje perkeliama gebėjimai atskiria dvi kompetencijų formas, t.y. akademinėje aplinkoje išryškinama bendroji intelektualinė kompetencija, kurios sudedamosios dalys yra analitiniai gebėjimai, gebėjimas integruoti (sintezuoti) ir matyti tarpusavio ryšius, gebėjimas kritiškai įvertinti žinias ir gebėjimus pritaikyti mokymąsi plačiame kontekste (Otter, 1992); be to, veiklos pasaulio ir akademinės kultūros sąveikoje išryškėja bendroji asmeninė kompetencija .

Bendrosios intelektualinės kompetencijos forma akcentuoja analitinius ir sintezavimo gebėjimus, kurie sąlygoja koncepcijų ir teorijų meta struktūrų kūrimą, kuris reikalauja aukšto lygmes konceptualinių gebėjimų. Reikia pažymėti, kad itin svarbus vaidmuo tenka jau įgytai patirčiai, į kurią integruojama nauja intelektualinė patirtis. Naujos patirties integravimas į

ankstesniąją pasitelkiant analitinius ir sintezavimo gebėjimus iš esmės atskiria bendrąją intelektualinę kompetencijos formą nuo paprasto gebėjimų perkėlimo iš vienos veiklos į kitą [8].

Kadangi daugelyje veiklos sričių, pvz. medicinoje, didaktikoje, lingvistikoje, praktinė arba profesinė kompetencija yra esminė siekiant įgyti kvalifikacinį laipsnį, Barnetas (1995) diskutuoja apie šios kompetencijos įgijimo kelius ir formas. Profesinė, praktinė kompetencija, gali būti įgyjama profesinio tobulinimosi sistemoje, profesinėje aplinkoje. Kitaip tariant, kompetencija nėra apibrėžtų žinių ir gebėjimų rinkinys, įgytas studijų programoje, nes profesinė veikla aukščiausiam lygyje yra nenumatoma, sąlygojama kompleksišku situacijų, kuriose nėra tiesioginio sprendimo, kuri padėtų priimti žinių ir įgūdžių rinkinys. Vadinasi, kompetentingas profesionalas pats turi surasti veiklos metodus, siekdamas priimti tinkamą sprendimą, kai tuo tarpu kitoje situacijoje tas pats veiklos metodas negali padėti išspręsti kilusios problemos. Taigi, vienu iš kompetencijos lygių skiriamuoju bruožu yra gebėjimų lygio diferencijavimas tam tikrai veiklai, tai reiškia, jog aukštesnysis lygis pasižymi didėjančiu gebėjimų kompleksiskumu, bei augančia žinių, supratimo ir asmeninių savybių tokių, kaip lyderiavimas [12].

Kadangi tipinės asmeninės savybės, tokios kaip tarpasmeniniai įgūdžiai, gebėjimas dirbti komandoje, komunikaciniai įgūdžiai, rizikavimas ir lyderiavimas, yra priskirtinos bendrajai asmeninei kompetencijai, jos be abejonės siejasi su bendrąja intelektualine kompetencija, nes problemų sprendimas, sprendimų priėmimas, reikalaujantis mąstymo kompetencijos formų integravimosi prasme komunikacinių gebėjimų raštingumo dalis yra priskirtina intelektualiniams gebėjimams, o kalbinė išraiška – personaliniams perkeliamesiems gebėjimams. Taigi, ar tikslinga atskirti intelektualinę ir personalinę kompetencijas kai skirtingas formas, yra diskutuotinas klausimas, nebent asmeninei kompetencijos formai būtų priskiriami instrumentiniai gebėjimai, tokie kaip asmeniniai, komunikaciniai ir gebėjimas dirbti komandoje [13].

Vadybinė kompetencija – naujos viešosios vadybos teorijų pagrindas. Analizuodami viešojo administravimo vystymosi raidą mes galime pastebėti, jog paskutiniais dešimtmečiais viešasis administravimas pradėjo teikti ypatingai daug reikšmės vadovavimo kokybei, darbui komandoje, bendradarbiavimui, strateginiam planavimui ir t.t. Neatmetant ekspertinių žinių reikšmės sugebėjimas vadovauti, dirbti komandoje, priimti sprendimus tapo ypatingai svarbus [14].

Vadybine kompetencija remiasi ir naujosios viešosios vadybos teorijų šalininkai. Šis požiūris turi labai daug bendro su naujausiomis verslo vadybos teorijomis ir vadybos praktika.

Naujosios viešosios vadybos šalininkai metė iššūkį tradicinio viešojo administravimo modeliui, kuris ilgą laiką buvo mąstymų ir svarstymų varomoji jėga. Jų argumentas buvo pakankamai paprastas: tradicinis vykdomosios valdžios organizavimo metodas yra per daug

gremėzdiškas, per daug biurokatiškas, neefektyvus, nejautrus, neproduktyvus. Jis piliečiams neduoda tų rezultatų, kurių jie tikisi iš valdžios, jie jau nebetoleruoja neefektyvumo ar neproduktyvumo. Todėl reikalingas naujas būdas reikalams tvarkyti, naujas valdžios institucijų valdymo modelis [15].

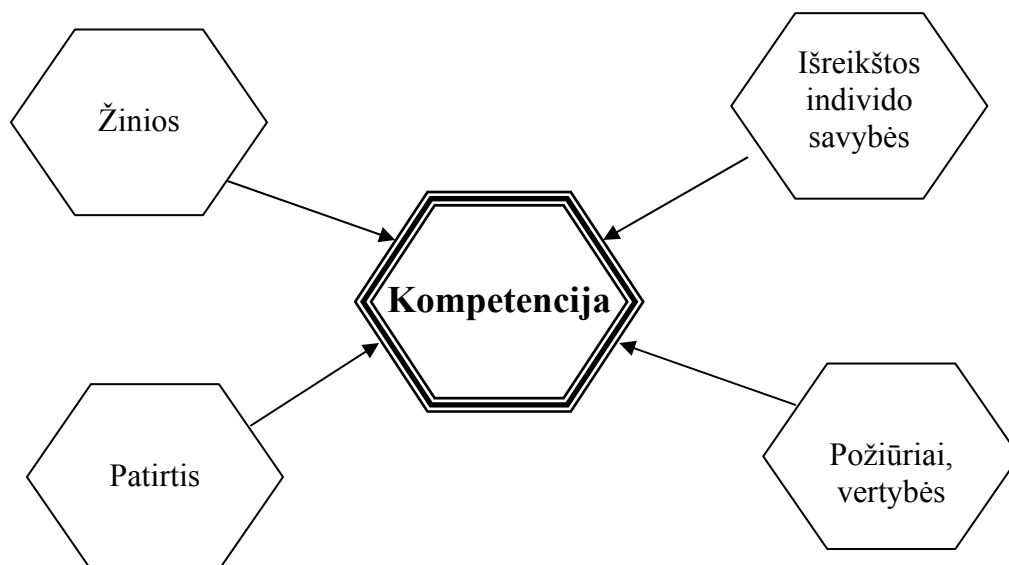
Paskutiniaisiais metais žmoniškųjų išteklių valdymo mokslinėje literatūroje daug dėmesio skiriama kompetencijos valdymui ir vystymui. Šis terminas susijęs su darbo vietų vertinimu, darbuotojų samda ir atranka, darbuotojų vidiniu ir išoriniu mobilumu, karjeros valdymu, kvalifikacijos kėlimu, darbuotojų veiklos vertinimu, atlyginimo už darbą organizavimu ir t.t.

Daug Didžiosios Britanijos įmonių, amerikietiškujų pavyzdžiu sieja savo atlyginimų sistemas su kompetencijos atlyginimu. Wolkswagen UK, SmithKline Becham, Guinness darbuotojų atlyginimo pagrindu laikomas ne užimamos pareigos, o kompetencija. Pagrindinis motyvas – tai žmogiškųjų resursų strategija, kur kompetencija laikoma kaip vienas pagrindinių konkurencingumo veiksnių [16].

Nagrinėjant žmogiškojo kapitalo koncepciją reikėtų pabrėžti žmogiškojo kapitalo ir kompetencijos ryšį. Žmogiškojo kapitalo sąvoką, remiantis kompetencijos koncepcija.

Pagrindiniai komponentai, apibrėžiantys nagrinėjamą dimensiją yra individo žinios, išsilavinimas, meistriškumas (įgūdžiai), o tai visumoje traktuojama kaip kompetencija bei kitų ekonomiškai reikšmingų elementų visumą [15].

Individo kompetencija yra vienas iš žmogiškojo kapitalo koncepcijos elementų. Žinios, kaip dimensija, yra kompetencijos sudedamoji dalis (žiūrėti 6 pav.).



**6 pav. Kompetencijos modelis [15]**

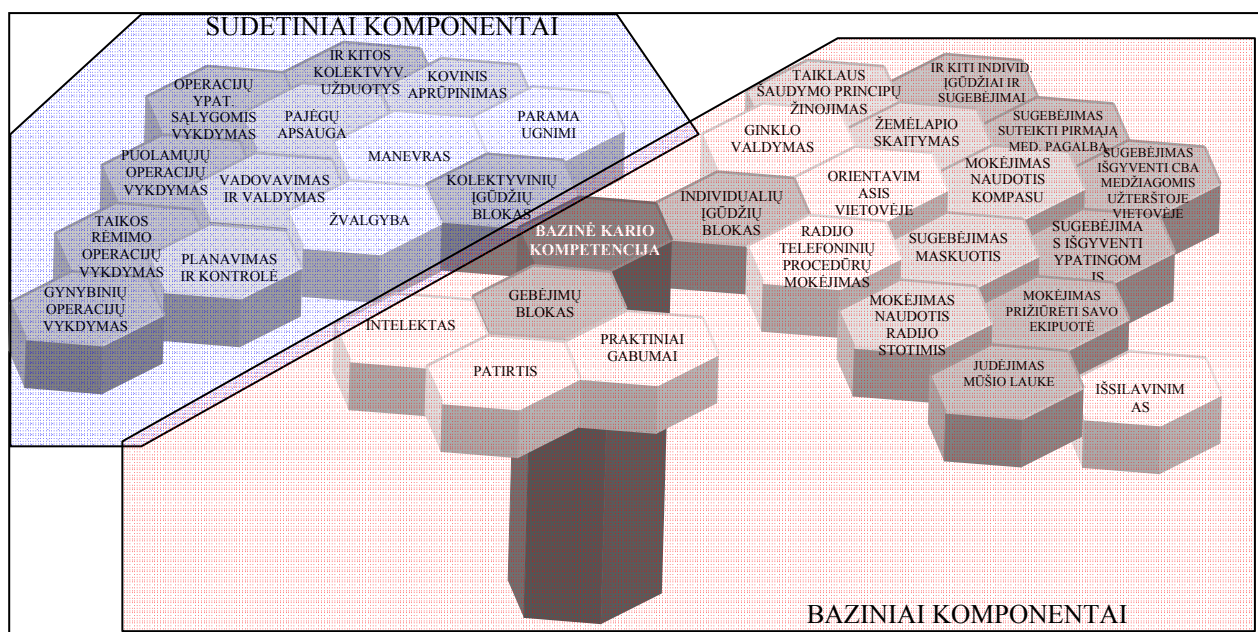
Jeigu žinios yra kompetencijos dalis, o kompetencija – žmogiškojo kapitalo koncepcijos dalis, tai galima teigti, jog žinios yra žmogiškojo kapitalo dalis. Kompetencijos ir žmogiškojo kapitalo ryšys grindžiamas žinių kokybės lygiu. Tai yra, kuo individas turi daugiau žinių, tuo jo kompetencija yra didesnė ir todėl jo žmogiškojo kapitalo kokybė yra aukštesnė [13].

Kompetenciją, kaip žmogiškojo kapitalo elementą, apibūdina žinių dimensija. Individo kompetenciją galima traktuoti kaip neapibrėžtas žinias. Žinios gali būti klasifikuojamos pagal tipus ir formas. Populiariausias skirstymas apibrėžtos ir neapibrėžtos žinios. Apibrėžtos žinios – tai žinios išreikštos simboliais, kurių pagalba gali būti perduodamos žmonėms (pvz.: knygos, duomenų bazių panaudojimas, paskaitų lankymas ir t.t.). Apibrėžtos žinios yra ta žmogiškojo kapitalo dalis, kurią išmatuoti ir įvertinti jos kokybę nėra taip sudėtinga, dėl pastarųjų apčiuopiamumo [14].

Kaip žinių tipas, kuris gali būti apibrėžiamas kai individo kompetencija – jau minėtos neapčiuopiamos arba kitaip neapibrėžtos žinios. Kompetencijos modelyje neapibrėžtos žinios įvardijamos kaip: patirtis, požiūriai ir vertybės. Kompetencija, kaip ir neapibrėžtos žinios yra įgyjamos darbo ir mokymosi proceso metu, todėl yra apibrėžiamos kai patirtis. Dar yra priskiriama žmogaus intuicija, kuriam reikalinga patirtis, tam tikras mąstymo būdas, išmintis ir t.t. Neapibrėžtos žinios yra vienas iš pagrindinių kompetencijos elementų, o kompetencija yra žmogiškojo kapitalo elementas.

### 1.3. Karių bazinės kompetencijos teorinis vertinimo modelis

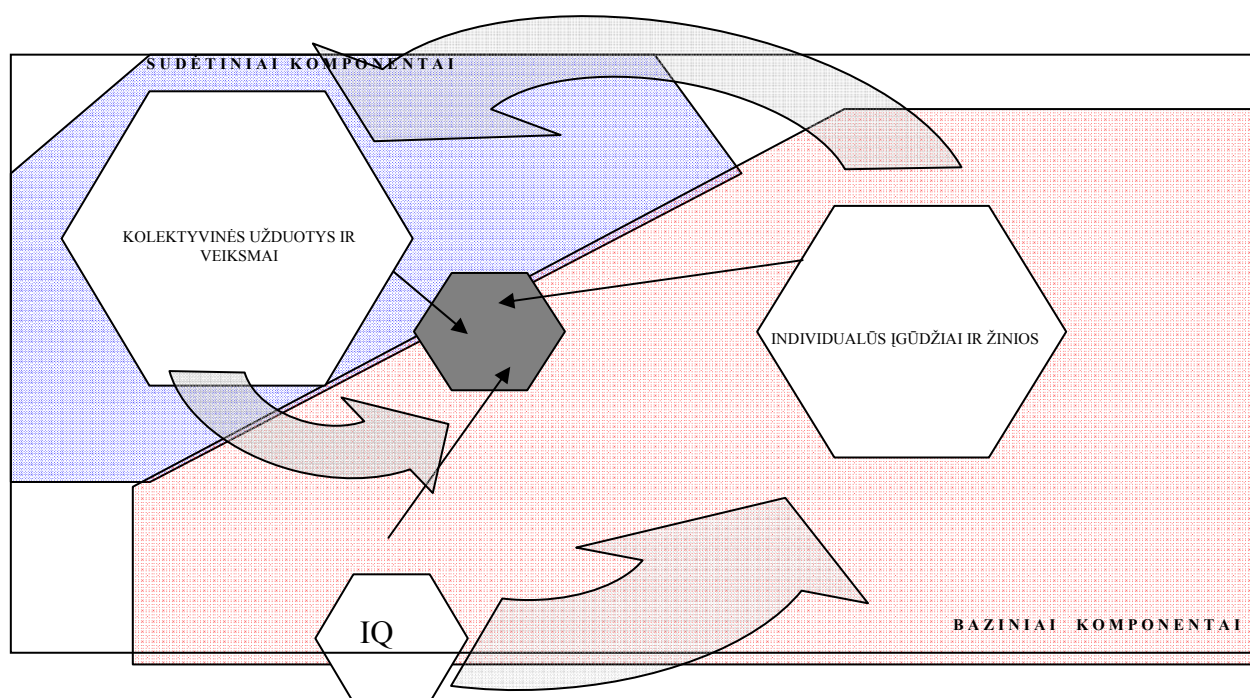
Pereinant prie karinių sistemų kompetencijos, visų pirma apibūdinsime jos bazinį kompetencijos modulį, kuris buvo suformuluotas remiantis anksčiau nagrinėtų sistemų ir modelių požiūriu: visybinės asmenybės modelio, kompetencijos termino struktūros, bazinės kompetencijos, bendrosios kompetencijos bei komunikacinės kompetencijos modelių. Šis modelis sudarytas remiantis realiai egzistuojančios karių mokymo ir vertinimo standartų sistemos pagrindu (7 pav.).



7 pav. Karių bazinės kompetencijos modelis



Remiantis jau esama mokslininkų patirtimi ir siūlomais teoriniais kompetencijos modeliais, galima suformuluoti karių bazinės kompetencijos sudedamąsias. Visų pirma tai individo asmenybiniai gebėjimai, praktiniai gabumai ir intelektas [4], atitikimas kvalifikaciniams reikalavimams bei individualių ir kolektyvinių užduočių standartams, kas ir sudaro kario kompetenciją. Visi šie komponentai turi vienokio ar kitokio stiprumo koreliaciją. Tačiau juos galima skirstyti į bazinius ir sudėtinius komponentus, kurie yra susiję su individo gebėjimais, mokėjimais ir žinojimais, tuo tarpu sudėtiniai komponentai yra neįmanomi be pastarųjų. Toks ryšys nustato grandininės reakcijos efektą tokio pobūdžio bazinės kompetencijos modelyje. Todėl norint žinoti galutinį rezultatą nebūtina analizuoti visumos, galima apsiriboti ties bazinių komponentų analize, nes be jų sudėtinių komponentų teigiamas rezultatas neįmanomas. Visas vertinimo ciklas atliekamas nuosekliai (8 pav.).

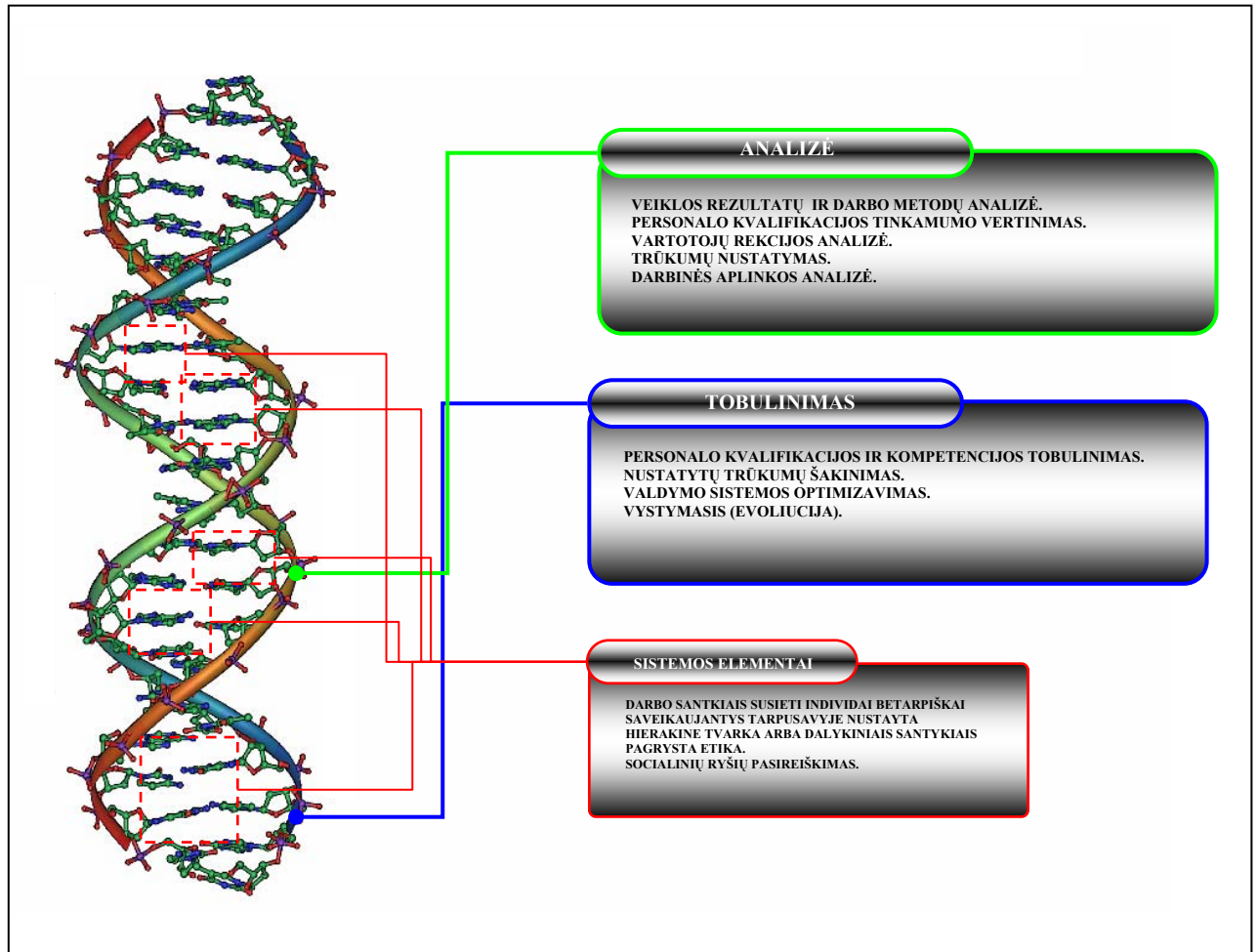


**8 pav. Karių bazinės kompetencijos vertinimo modelis**

Tokiu būdu įvertinant atskirus elementus ir apibendrinant rezultatus galima nustatyti bazinę kompetenciją arba kitaip tariant veiklos kokybę. Nuoseklumas šiame vertinimo procese nebūtinai, visus tris elementus galima vertinti vienu metu, tačiau šiame modelyje gan stipriai jaučiama kokybinė priklausomybė tarp atskirų elementų, kurią galima išreikšti rangavimo būdu:

1. IQ;
2. Individualūs įgūdžiai ir žinios;
3. Kolektyvinės užduotys ir veiksmai.

Taip pat pastebėta, kad kompetencijos vertinimo ir tobulinimo sistema yra dinamiška, kuriai būdingas nuolatinis pasikartojančių ciklų judėjimas. Šios sistemos formavimas yra nuolatinis atsižvelgiant į dabartinę ir būsimąją veiklą, todėl tai nėra uždaras ratas, tokia progresinė dinamika lemia spiralės principo schemą, kurio vizualizavimui labiausiai tiktų žmogaus DNR grandinė (9 pav.).



9 pav. Organizacijos dinaminės raidos sistema su pasikartojančiais ciklais

9 pav. pavaizduota erdvinė spiralinė schema atspindi netik analizės ir tobulinimo ciklų tęstinumo koncepciją, bet ir socialinės sistemos narių koreliacijos principą.

## 2. KARIŲ KOMPETENCIJOS VERTINIMAS

### 2.1. Karių kompetencijos vertinimo metodika

**Tyrimo charakteristika.** Siekiant įvertinti karių (vadovų) kompetenciją konsultuoti buvo pritaikytas jau empiriniu būdu Juliaus Makūno išbandytas konsultantų kompetencijos vertinimo modelis ir atliktas anketinis karių kompetencijos konsultuoti vertinimo tyrimas.

Tyrimui buvo pasirinkta keturių skirtingų valdymo lygių organizacinius vienetus (padalinius). Lietuvos kariuomenės sausumos pajėgų motorizuotųjų pėstininkų brigados „Geležinis Vilkas“ štabas yra struktūrinis padalinys kurio paskirtis taikos metu koordinuoti brigados padalinių kovinį rengimą ir administracinę veiklą, užtikrinti, kad pavaldūs padaliniai (batalionai) tinkamai vykdytų kovinio rengimo ir administracinės veiklos planus remiantis kovinio rengimo planavimo ir standartų vertinimo metodika, patvirtinta Lietuvos kariuomenės vado įsakymais. Štabo struktūra yra reglamentuota Lietuvos kariuomenės vado įsakymais ir nuostatomis, veiklą reglamentuoja štabo darbo pagrindai bei pareiginiai nuostatai patvirtinti Lietuvos kariuomenės vado įsakymais.

Lietuvos Didžiojo Kunigaikščio Algirdo mechanizuotojo pėstininkų bataliono štabas yra struktūrinis bataliono padalinys organizuojantis ir koordinuojantis viso bataliono veiklą bei vykdomas nuolatinę bataliono padalinių (kuopų) kovinio rengimo kontrolę. Štabas yra atsakingas už metinių ir ketvirtinių kovinio rengimo bei administracinės veiklos planų sudarymą ir jų vykdymo kontrolę. Vykdo nuolatinę karių mokymo kokybės kontrolę, atlieka mokymo rezultatų apskaitą ir analizę, teikia pasiūlymus aukštesniam štabui dėl karių mokymo kokybės nuolatinio gerinimo.

LDK Algirdo mechanizuotojo pėstininkų bataliono kuopos.

Yra vykdomasis bataliono organas, kurio paskirtis žmonių sugebėjimais, pastangomis ir turimomis priemonėmis (ginkluote) vykdyti valstybės gynybines funkcijas ir kitus tarptautinius gynybinius ar taikos stabilumo įsipareigojimus. Pasiruošimą užsibrėžtiems tikslams kuopa vykdo savarankiškai arba naudojant išorinę intelektualinę paramą bei resursus. Kovinį rengimą ir administravimą, organizuoja kuopos valdymo grupė vadovaudamasi bataliono štabo išleistais metiniais ir ketvirtiniais kovinio rengimo planais bei kovinio rengimo planavimo ir standartų vertinimo metodika.

Tyrimo tikslas: parengti karių bazinės kompetencijos įvertinimo modelį remiantis konsultantų kompetencijos modeliu.

Tikslui įgyvendinti buvo išskirti tokie tyrimo uždaviniai:

1. Surinkti ir susisteminti informaciją kompetencijos tobulinimo srityje, apibendrinti bazinės kompetencijos sąvoką;
2. Remiantis mokslinės literatūros analize bei karių veiklos ypatumais, pritaikyti konsultantų kompetencijos modelį karių bazinės kompetencijos modelio sukūrimui;
3. Atlikti kompetencijos vertinimą Lietuvos kariuomenės sausumos pajėgų motorizuotųjų pėstininkų brigados „Geležinis Vilkas“ štabe ir LDK Algirdo mechanizuotojo pėstininkų batalione skirtinguose valdymo lygmenyse (štabas, kuopa, būrys);
4. Pateikti pasiūlymus dėl karių bazinės kompetencijos modelio pritaikymo ir kompetencijos tobulinimo.

**Tyrimo imtis.** Tyrimo imtis buvo nustatyta tiksliniu grupių formavimo būdu. Buvo apklausti identifikuoti 26 vadovai, 13 funkcinį darbuotojų, 13 karių specialistų bei 79 kariai kurie yra konsultuojami (mokomi, informuojami).

**Tyrimo respondentų charakteristika** tyrimo metu buvo identifikuoti kariai (vadovai, specialistai ir funkciniai darbuotojai), kurie yra susiję su informavimu, mokymu arba kitų konsultavimo metodų naudojimu savo veikloje bei kariai kurie gauna iš jų informaciją ir specifines žinias. Atlikus struktūrinę tyrimo subjektų analizę respondentai pagal savo funkcinę sritį buvo suskirstyti į tipus:

1. A tipas – vadovai;
2. B tipas – funkciniai darbuotojai;
3. C tipas – specialistai;
4. D tipas – kariai kurie yra mokomi, informuojami (grįžtamasis ryšys – produktas).

Respondentų skaičius ir pasiskirstymas pagal tyrimo subjektus pavaizduotas 2-ame priede.

Struktūrinė subjektų analizė pavaizduota prieduose Nr. 3, 4 ir 5.

**Tyrimo metodo parinkimas.** Sociologiniuose tyrimuose taikoma daug tyrimo metodų, tačiau, kaip tinkamiausi buvo parinkti labiausiai paplitę, pirminės sociologinės informacijos rinkimo metodai – anketinė apklausa ir tyrėjo patirties aprašymas. Tai susistemintas informacijos rinkimas naudojant interviu, pateikiant anketą ir atliekant autoriaus patirties apibendrinimą. Kiekvienas tyrimo metodas turi savų privalumų ir trūkumų. Galima būtų išskirti tokius pagrindinius individualios anketinės apklausos privalumus:

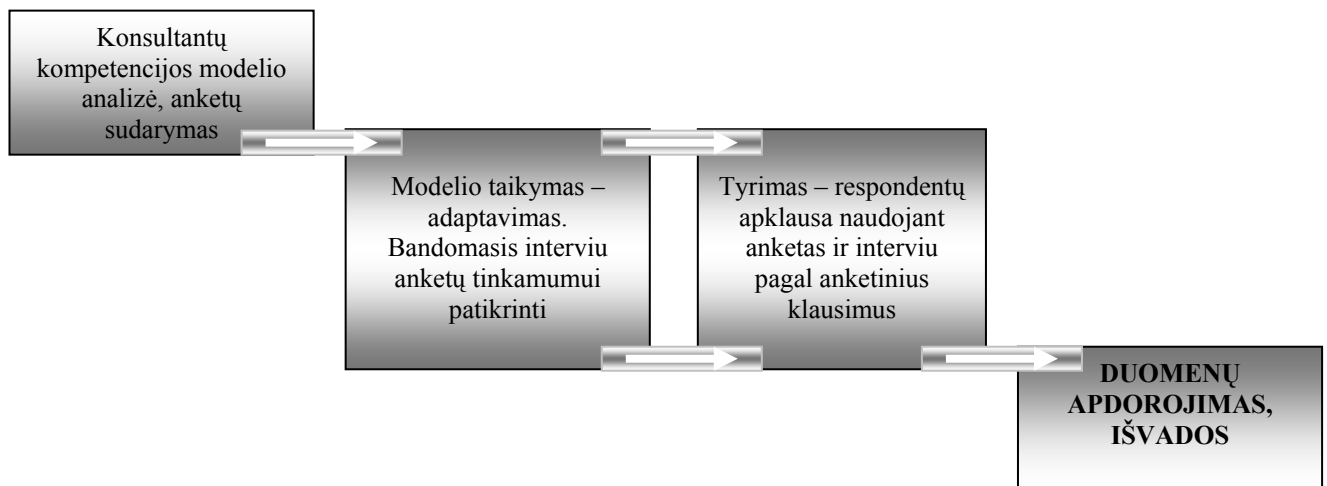
- 1) pakankamas atrankos dydžio užtikrinimas;
- 2) gana didelis anketų grįžtamumo lygis;
- 3) laiko limitų nebuvimas (respondentai galėjo anketas užpildyti jiems patogiu laiku);

- 4) tyrėjo įtakos nebuvimas respondentams;
- 5) pakankamai greitai ir pigu.

Tačiau, kaip pagrindinius naudoto metodo trūkumus galima būtų paminėti šiuos:

- 1) ne buvo galimybės apklausėjui instruktuoti respondentus (pvz., nesuvokiant klausimo reikšmės ir pan.)
- 2) apklausėjas negalėjo kontroliuoti situacijos: sekti atsakymo į klausimą eigą gauti papildomą informaciją stebėjimo būdu;
- 3) nebuvo galimybės pagal respondento reakciją preliminariai spręsti apie problemos reikšmingumą, anketos klausimų sudarymo ir išdėstymo techniką.

**Tyrimo proceso aprašymas.** Tyrimas buvo atliekamas nuosekliai – buvo atlikta konsultantų kompetencijos modelio analizė ir pasiruošta tyrimui adaptuojant anketas kariniai sistemai, po to atlikta bandomoji apklausa ir nustatytos spragos anketose. Ištaisius klaidas anketose buvo pasiekta maksimaliai efektyvus klausimynas, kuris leido pasiekti objektyvių rezultatų. Tyrimo proceso schema pavaizduota paveiksle Nr. 10.



**10 pav. Tyrimo proceso schema**

Buvo parengtos ir išplatintos 143 anketos, sugrįžo 101. Likusi dalis, 39 respondentai buvo apklausiami žodžiu, apklausti pavyko 30 respondentų. Dėl įvairių priežasčių nepavyko apklausti 28 procentų respondentų.

143 anketos buvo pateiktos respondentams, paaiškinant tyrimo tikslą, motyvus, anonimiškumo principo išlaikymą. Interviu metu, telefonu ir tiesiogiai bendraujant su respondentais, buvo taip pat paaiškintas tyrimo tikslas, motyvai ir anonimiškumo užtikrinimas. Duomenys buvo renkami apie du mėnesius, tokiu būdu buvo pasiektas maksimaliai galimas per tokį laiko tarpą respondentų apklausos skaičius 72 procentai.

**Tyrimo etikos principų užtikrinimas.** Tyrimo metu buvo laikytasi tyrimo etikos: pradžioje buvo prašoma vadų leidimo atlikti apklausą, vėliau – karių sutikimo dalyvauti tyrime. Tyrimo metu visiems respondentams buvo garantuotas anonimiškumas jiems buvo užtikrinta teisė gauti tikslią informaciją apie tyrimo tikslą duomenų panaudojimą ir panašiai.

**Anketos charakteristika.** Anketa buvo parengta studijuojant mokslinę literatūrą bei remiantis įvairių autorių mokslinių tyrimų metodologiniais patarimais ir jau pritaikytą konsultantų kompetencijos modelio tyrime anketa.

## 2 lentelė

## Tyrimo tikslų ir anketos klausimyno palyginimas

Tyrimo tikslai	Anketos klausimų Nr.
1. Įvertinti reikalingą asmeninę kompetenciją	<p><b>1. Kokia asmeninė kompetencija reikalinga Jūsų darbe:</b></p> <p>1.1. iniciatyva, aktyvumas  1.2. optimizmas  1.3. mokėjimas paveikti kitus  1.4. mokėjimas reikšti savo mintis  1.5. lankstumas, sugebėjimas prisiderinti  1.6. mokėjimas valdyti savo emocijas  1.7. sugebėjimas dirbti komandoje  1.8. pasitikėjimas savimi  1.9. noras mokytis ir tobulėti  1.10. darbštumas, pareiškumas</p>
2. Įvertinti reikalingą profesinę kompetenciją	<p><b>2. Kokia profesinė kompetencija reikalinga Jūsų darbe:</b></p> <p>2.1. aukštasis išsilavinimas  2.2. profesinis išsilavinimas  2.3. kvalifikacinis išsilavinimas  2.4. darbo patirtis – stažas  2.5. išsamios profesines žinios apie darbo pobūdį  2.6. dalykiniai įgūdžiai  2.7. žinios apie orgtechnką  2.8. žinios apie ginkluotę  2.9. profesinės žinios apie naujausius darbo pasiekimus ir darbo metodus  2.10. sugebėjimas taikyti profesines žinias praktikoje  2.11. anglų kalbos mokėjimas  2.12. įstatymų ir kitų teisės aktų žinojimas</p>
3. Įvertinti reikalingą metodinę kompetenciją	<p><b>3. Kokia metodinė kompetencija reikia Jūsų darbe:</b></p> <p>3.1. analitinis mąstymas  3.2. sugebėjimas planuoti darbą  3.3. sugebėjimas organizuoti darbinę veiklą  3.4. sugebėjimas analizuoti darbo rezultatus  3.5. sugebėjimas gauti reikiamą informaciją, ją kaupti, valdyti  3.6. individualaus darbo technikos išmanymas  3.7. grupinio darbo technikos išmanymas  3.8. sugebėjimas teikti pasiūlymus  3.9. sugebėjimas spręsti problemas  3.10. sugebėjimas spręsti konfliktines situacijas</p>

4. Įvertinti reikalingą socialinę kompetenciją	<p><b>4. Kokia socialinė kompetencija reikalinga Jūsų darbe:</b></p> <p>4.1. sugebėjimas komunikuoti  4.2. sugebėjimas išdėstyti savo nuomonę  4.3. sugebėjimas apginti savo nuomonę  4.4. sugebėjimas įtikinti  4.5. savitarpio supratimas, pagalba, bendradarbiavimas  4.6. mokėjimas save pateikti  4.7. atsakomybės jausmas  4.8. profesinės etikos laikymasis  4.9. derybų meno žinojimas, derybinis lankstumas  4.10. sugebėjimas klausti</p>
5. Įvertinti reikalingą kompetenciją konsultuoti	<p><b>5. Kokia kompetencija konsultuoti reikalinga Jūsų darbe:</b></p> <p>5.1. vadybiniai sugebėjimai  5.2. pedagoginiai sugebėjimai  5.3. organizaciniai sugebėjimai  5.4. sugebėjimas perduoti informaciją  5.5. sugebėjimas mokinti  5.6. sugebėjimas organizuoti mokymo procesą  5.7. mokymo metodų žinojimas  5.8. mokėjimas naudoti mokymo priemonėmis  5.9. multimedijos naudojimas  5.10. mokymo medžiagos paruošimas  5.11. mokymo vietos paruošimas  5.12. diskusijos naudojimas  5.13. paskaitos naudojimas  5.14. pratybų naudojimas</p>
6. Nustatyti trūkstamą asmeninę kompetenciją	<p><b>1. Įvertinkite Jūsų mokymą organizuojančių ir vedančių karių (vadovų, instruktorių) asmeninę kompetenciją:</b></p> <p>1.1. iniciatyva, aktyvumas  1.2. optimizmas  1.3. mokėjimas paveikti kitus  1.4. mokėjimas reikšti savo mintis  1.5. lankstumas, sugebėjimas prisiderinti  1.6. mokėjimas valdyti savo emocijas  1.7. sugebėjimas dirbti komandoje  1.8. pasitikėjimas savimi  1.9. noras mokytis ir tobulėti  1.10. darbštumas, pareiškimas</p>
7. Nustatyti trūkstamą profesinę kompetenciją	<p><b>2. Įvertinkite Jūsų mokymą organizuojančių ir vedančių karių (vadovų, instruktorių) profesinę kompetenciją:</b></p> <p>2.1. aukštasis išsilavinimas  2.2. profesinis išsilavinimas  2.3. kvalifikacinis išsilavinimas  2.4. darbo patirtis - stažas  2.5. išsamios profesinės žinios apie darbo pobūdį  2.6. dalykiniai įgūdžiai  2.7. žinios apie orgtechniką  2.8. žinios apie ginkluotę  2.9. profesinės žinios apie naujausius darbo pasiekimus ir darbo metodus  2.10. sugebėjimas taikyti profesines žinias praktikoje</p>

8. Nustatyti trūkstamą metodinę kompetenciją	<p><b>3. Įvertinkite Jūsų mokymą organizuojančių ir vedančių karių (vadovų, instruktorių) metodinę kompetenciją:</b></p> <p>3.1. analitinis mąstymas</p> <p>3.2. sugebėjimas planuoti darbą</p> <p>3.3. sugebėjimas organizuoti darbinę veiklą</p> <p>3.4. sugebėjimas analizuoti darbo rezultatus</p> <p>3.5. sugebėjimas gauti reikiamą informaciją, ją kaupti, valdyti</p> <p>3.6. individualaus darbo technikos išmanymas</p> <p>3.7. grupinio darbo technikos išmanymas</p> <p>3.8. sugebėjimas teikti pasiūlymus</p> <p>3.9. sugebėjimas spręsti problemas</p> <p>3.10. sugebėjimas spręsti konfliktines situacijas</p>
9. Nustatyti trūkstamą socialinę kompetenciją	<p><b>4. Įvertinkite Jūsų mokymą organizuojančių ir vedančių karių (vadovų, instruktorių) socialinę kompetenciją:</b></p> <p>4.1. sugebėjimas komunikuoti</p> <p>4.2. sugebėjimas išdėstyti savo nuomonę</p> <p>4.3. sugebėjimas apginti savo nuomonę</p> <p>4.4. sugebėjimas įtikinti</p> <p>4.5. savitarpio supratimas, pagalba, bendradarbiavimas</p> <p>4.6. mokėjimas save pateikti</p> <p>4.7. atsakomybės jausmas</p> <p>4.8. profesinės etikos laikymasis</p> <p>4.9. derybų meno žinojimas, derybinis lankstumas</p> <p>4.10. sugebėjimas klausti</p>
10. Nustatyti trūkstamą kompetenciją konsultuoti	<p><b>5. Įvertinkite Jūsų mokymą organizuojančių ir vedančių karių (vadovų, instruktorių) kompetenciją konsultuoti:</b></p> <p>5.1. sudominimas</p> <p>5.2. aktyvumas</p> <p>5.3. motyvavimas</p> <p>5.4. naujumas</p> <p>5.5. aktualumas</p> <p>5.6. naudingumas</p> <p>5.7. paprastumas</p> <p>5.8. aiškumas</p> <p>5.9. informacijos srauto intensyvumas</p> <p>5.10. mokymo aprūpinimas mokymo priemonėmis</p> <p>5.11. mokymo vietos tinkamumas</p> <p>5.12. mokomosios medžiagos pateikimas</p> <p>5.13. instruktorių pasiruošimas</p> <p>5.14. mokymo proceso intensyvumas</p> <p>5.15. saugos taisyklių laikymasis mokymo metu</p> <p>5.16. aplinkosaugos užtikrinimas pratybų metu</p>

Siekiant įvertinti karių kompetenciją buvo taikytas anketinės apklausos metodas. Taikant šį metodą respondentai atsakė pateiktų anketų klausimus.

**Anketų aprašymas.** Anketos buvo sudarytos pagal identifikuotų respondentų tipą. Trys pirmieji tipai respondentų buvo apklausiami su identiškais anketomis, kurių klausimynas buvo



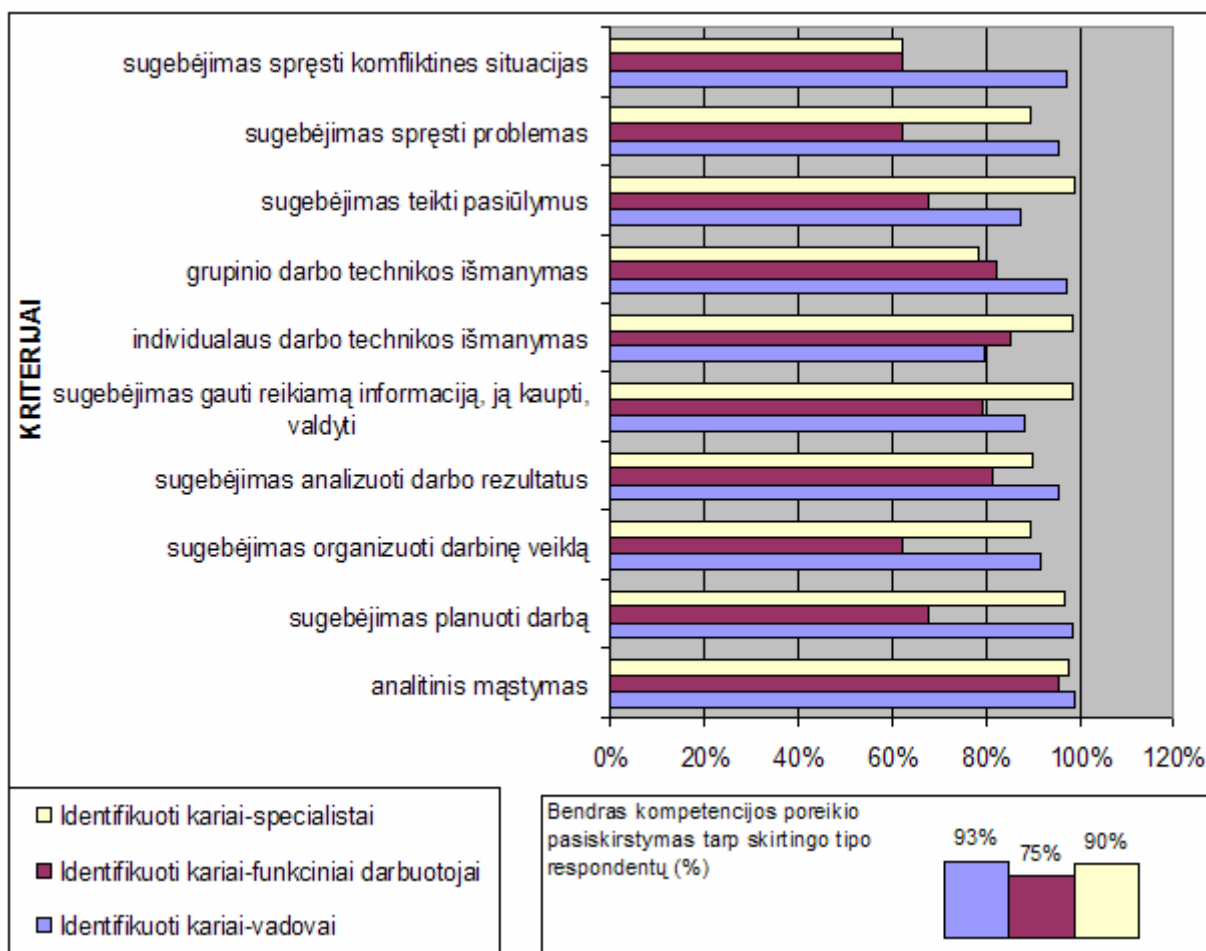
orientuotas į reikalingų bendrosios kompetencijos sudedamųjų bei kompetencijos konsultuoti nustatymą. Respondentų suskirstymas buvo pasirinktas siekiant įvertinti skirtingų pareigybių karių kompetencijos poreikius. Todėl į rezultatų apskaitą buvo įtraukta kodavimo sistema, tam kad būtų užtikrinta tipologinės apskaitos rezultatų analizė. Tokiu būdu kiekviena anketa į gavo savo kodą, kuris neleido sumaišyti respondentų tipus duomenų analizės metu. Ketvirtasis respondentų D tipas buvo naudojamas pastarųjų A, B ir C tipų atsakymų teisingumo patikrinimui ir trūkstamos kompetencijos nustatymui. Šiam tipui respondentų anketų klausimynas buvo paruoštas taip, kad leistų įvertinti pirmųjų trijų tipų respondentų trūkstamas kompetencijas. Tokiu būdu tyrimo rezultatai buvo patikrinti naudojant „grįžtamojo ryšio“ arba „produkto“ analizę [žr., 6 priedą]. Anketos sudarytos atsižvelgiant į pasirinktą kompetencijos vertinimo modelį ir konsultavimui reikalingų sugebėjimų ir metodinių žinių taikymą darbe.

**Tyrimo metodų apdorojimas.** Sociologinio tyrimo rezultatams apdoroti buvo naudojama Microsoft Excel programa.

## **2.2. Karių kompetencijos tyrimo rezultatai**

### **2.2.1. Kariams reikalingų kompetencijų vertinimas**

**Reikalingos profesinės kompetencijos vertinimas.** Profesinė kompetencija reikalinga konkrečioms organizacijos užduotims ir tiesioginėms savo pareigoms vykdyti. Būtina pabrėžti, kad profesinė veikla yra pagrįsta standartinių ir griežtai reglamentuojamų funkcijų santykiu, tačiau čia sutinkama ir analitinio mastymo bei nestandartinių situacijų sprendimo priėmimo procesų kas dažnai yra atliekama sudėtingose darbo sąlygose, per ribotą laiko tarpą. Tiriant karių profesinę kompetenciją buvo nustatyta, kad kiekviena identifikuota pareigybė yra persipynusi panašiais įgūdžiais, žiniomis ir mokėjimais tačiau yra konkrečių savybių susijusių su lyderio pozicija šiose organizacijose. Todėl akivaizdu, kad kai kurie įgūdžiai yra formuojami ilgą laiką ir tik su darbo patirtimi jie yra išstobulinami, bet be bazinių pagrindų (žinių) jie negali būti pasiekti pilnai.



**11 pav. Profesinės kompetencijos kriterijų pasiskirstymas pagal respondentų apklausos rezultatus ir bendro kompetencijos poreikio nustatymas**

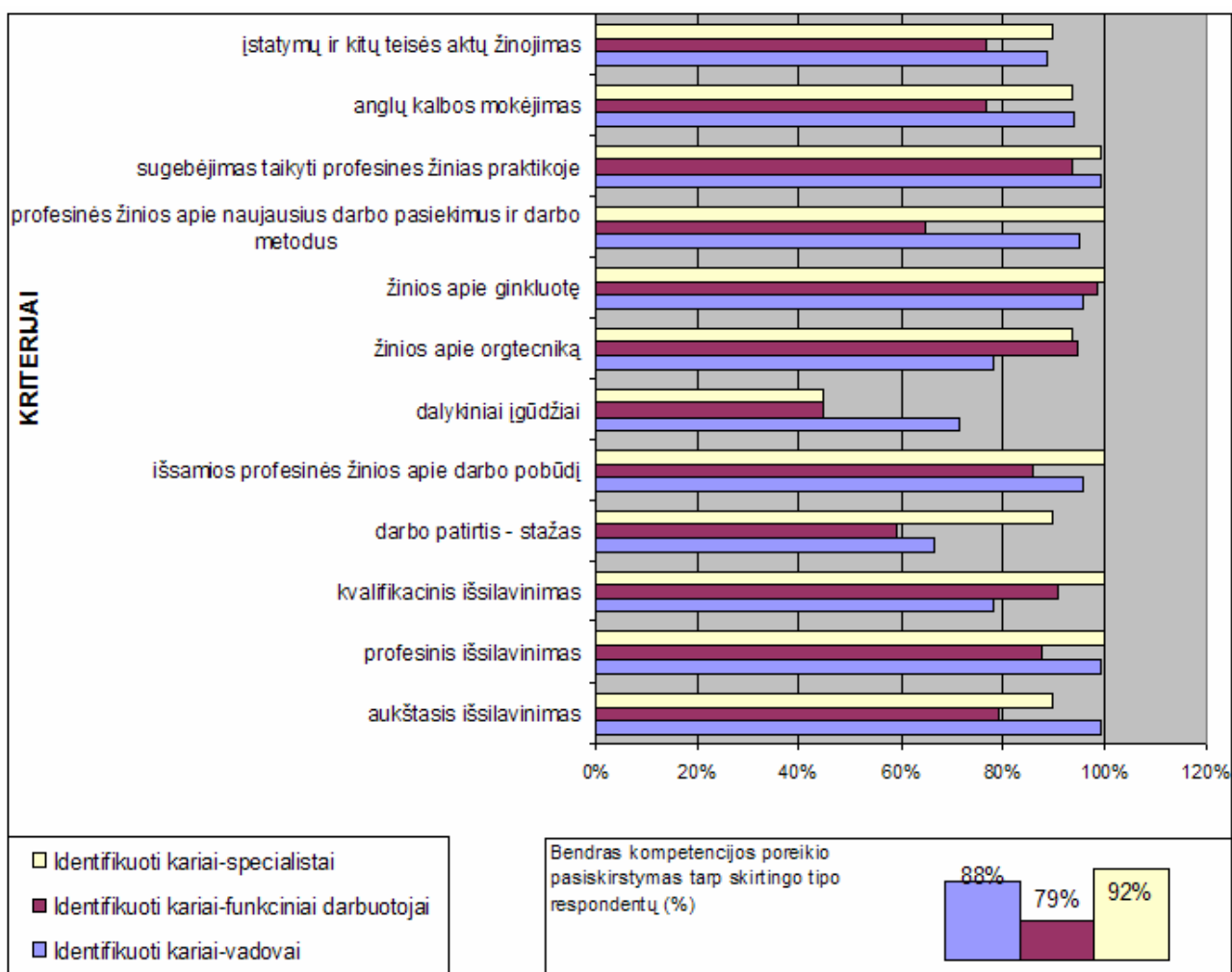
Tyrimo metu buvo pasirinkta 12 kriterijų, pagal kuriuos buvo tiriama karių (vadovų, specialistų ir funkcinį darbuotojų) profesinė kompetencija (žr. 11 pav.).

Vertinant karių veikloje reikalingą profesinę kompetenciją, vadovai aukščiausiai įvertino aukštąjį bei profesinį išsilavinimą ir sugebėjimą pritaikyti profesines žinias praktikoje (po 99 proc.), taip pat jie didelį dėmesį skyrė ir profesinėms žinioms apie naujausius darbo pasiekimus bei darbo metodus (95proc.). Šis rezultatas parodo koks yra svarbus išsilavinimas ir novatoriškumas vadovams. Specialistai labiausiai vertina išsamias profesines žinias (100 proc.), kvalifikacines žinias bei profesinį išsilavinimą (99 proc.), novatoriškumą – profesines žinias apie naujausius darbo pasiekimus ir darbo metodus (99 proc.). Funkciniai darbuotojai yra mažiau suinteresuoti tiek aukštuoju (79 proc.), tiek ir profesiniu išsilavinimu (88 proc.), jų nuomone kvalifikacinis išsilavinimas yra svarbesnis (91 proc.). Iš esmės visų tipų (A, B ir C) respondentų nuomonė visais klausimais apie profesinę kompetenciją yra panaši skirtumai išryškėja dėl darbo ir funkcijų specifikos skirtumų. Tačiau didžiausias nuomonių skirtumas yra dalykinių igūdžių

srityje, vadovai (72 proc.), o funkciniai darbuotojai su specialistais tik (45 proc.). Tokį skirtumą lėmė darbinės veiklos pobūdis.

Žvelgiant į bendrą profesinės kompetencijos poreikio pasiskirstymą tarp skirtingo tipo respondentų, akivaizdu, kad specialistams yra aktualiausia profesinės (specifinės) žinios.

**Reikalingos metodinės kompetencijos vertinimas.** Metodinė kompetencija darbinėje veikloje yra glaudžiai susijusi ir papildo profesinę kompetenciją. Metodinė kompetencija parodo gebėjimą atlikti darbą nepriklausomai nuo profesinio turinio panaudojant tinkamus darbo metodus. Taip pat darbo metodika leidžia pasiekti aukštų standartų įgyvendinimą darbinėje aplinkoje, užtikrinti nuolatinį darbinį progresą ir padeda išvengti tam tikrų darbinio pobūdžio klaidų, kurios dažniausiai pasitaiko taikant neformalius darbo metodus ypač vadyboje.



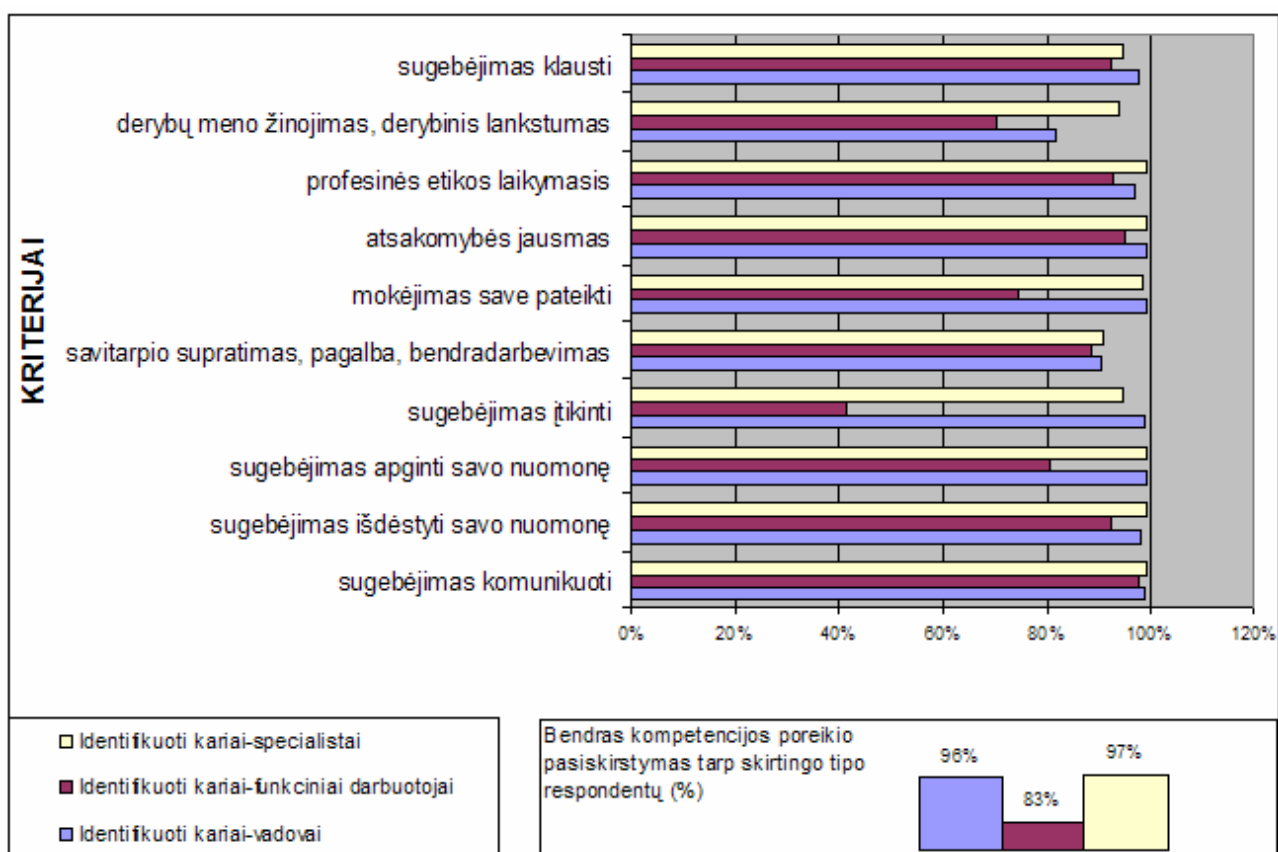
**12 pav. Metodinės kompetencijos kriterijų pasiskirstymas pagal respondentų apklausos rezultatus ir bendro kompetencijos poreikio nustatymas**

Tiriant metodinės kompetencijos poreikį nustatyta, kad analitinis mąstymas yra labiausiai pageidautina nepriklausomai nuo respondento tipo, bendrai tai sudaro (97 proc.). Kiti kriterijai respondentų nuomone yra taip pat labai svarbūs, sugebėjimas analizuoti darbo rezultatus (89

proc.), sugebėjimas planuoti ir individualios darbo technikos išmanymas (88 proc.). Respondentų nuomone sugebėjimas teikti pasiūlymų bei gauti reikiamą informaciją, ją kaupti, valdyti nėra labai svarbus tik (85 proc.). Nors mano nuomone būtent ši sritis yra labai svarbi organizacijai nes sparti informacijos kaita ir valdymas yra vienas iš organizacijos konkurencingumo garantų. Žvelgiant į šiuos kriterijus per atskirų respondentų nuomonės pasiskirstymą - vadovų ir specialistų, akivaizdžiai matosi, kad specialistams šie kriterijai yra patys svarbiausi (99 proc.), vadovams (88 proc.)

Žvelgiant į bendrą metodinės kompetencijos poreikio pasiskirstymą tarp skirtingo tipo respondentų, akivaizdu, kad vadovams ir specialistams šie kriterijai yra svarbesni (92 ir 90 proc.), tuo tarpu funkcinų darbuotojų nuomone svarbumas sudaro tik (75 proc.).

**Reikalingos socialinės kompetencijos vertinimas.** Socialinė kompetencija pratęsia profesinę ir metodinę kompetencijas. Socialinės kompetencijos tyrimas leis apibūdinti ir įvertinti mokėjimą dirbti su bendradarbiais, vadovais, pavaldiniais, mokėjimą sukurti atitinkamą darbo klimatą (13 pav.).



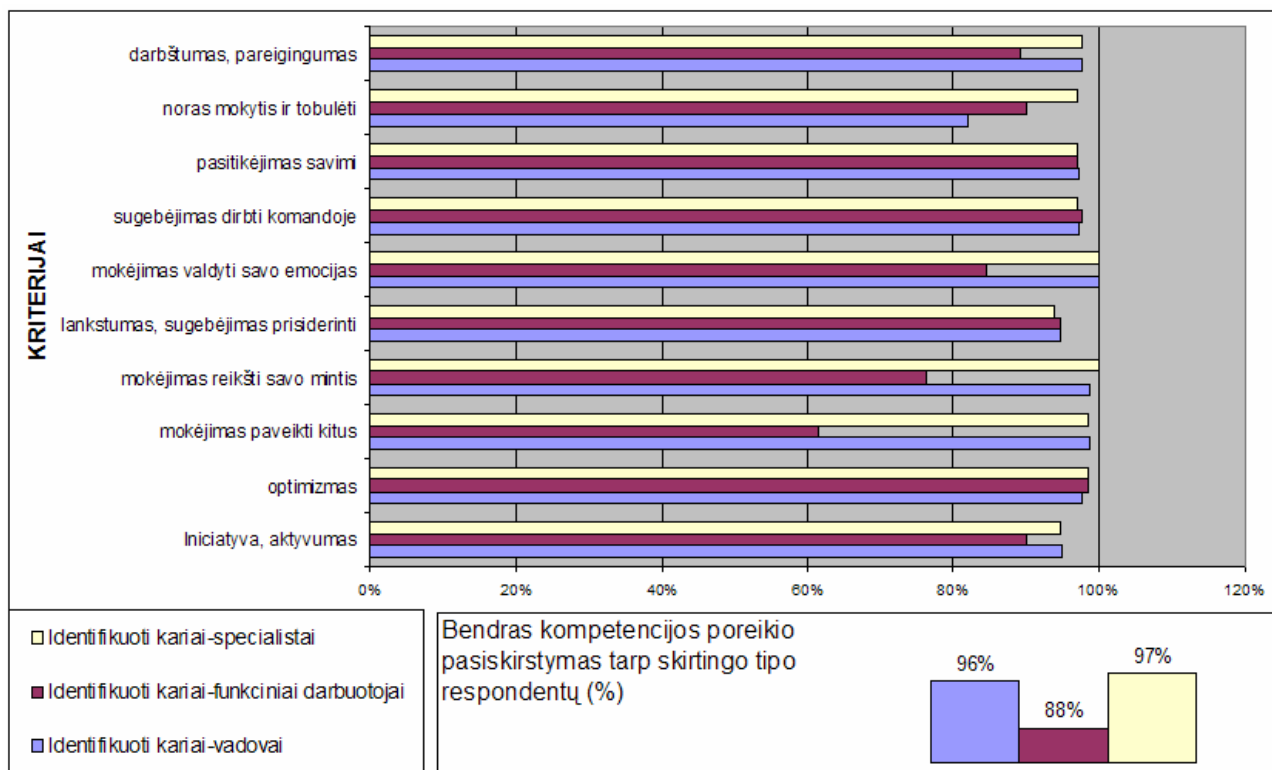
**13 pav. Socialinės kompetencijos kriterijų pasiskirstymas pagal respondentų apklausos rezultatus ir bendro kompetencijos poreikio nustatymas**

Organizacijos darbinėje veikloje nepakanka vien reikalaujamų specifinių žinių, sugebėjimo priimti sprendimus bei mokėjimo naudotis informacinėmis sistemomis. Šiais laikais

tokios žinios greitai sensta, todėl būtina nuolat kelti kvalifikaciją. Tačiau vis tiek to nepakaks jei kariai nesugebės dirbti atsakingai, aiškiai išdėstyti savo nuomonę ir netrikdomai bendrauti su pavaldiniais bei bendradarbiais. Vertinant reikalingą socialinę kompetenciją, akivaizdžiai matyti, kad visi respondentai labiausiai vertina sugebėjimą komunikuoti (99 proc.). Tačiau atsakomybės jausmas ir profesinės etikos laikymasis yra ne ką mažiau svarbūs (98 proc.). Respondentams taip pat didelį dėmesį skiria sugebėjimui klausti (95 proc.), apginti savo nuomonę (93 proc.), mokėjimui save pateikti (91 proc.) bei savitarpio supratimui, pagalbai ir bendradarbiavimui (90 proc.). Pagal bendrai paėmus visų trijų tipų respondentus mažiausiai dėmesio skiriama derybų meno žinojimui, derybiniam lankstumui (82 proc.) ir sugebėjimui įtikinti. Tačiau analizuojant atskirai pagal funkcinis tipus respondentų nuomonė šiais dviem klausimais labiausiai skiriasi. Vadovams sugebėjimas įtikinti (99 proc.) netgi yra svarbesnis už derybų meną ir derybinį lankstumą (82 proc.).

Žvelgiant į bendrą socialinės kompetencijos poreikio pasiskirstymą tarp skirtingo tipo respondentų, akivaizdu, kad vadovams ir specialistams šie kriterijai yra svarbesni (96 ir 97 proc.), tuo tarpu funkcinų darbuotojų nuomone svarbumas sudaro tik (83 proc.).

**Reikalingos asmeninės kompetencijos vertinimas.** Asmeninė kompetencija – tai savo galimybių panaudojimo lygis. Reikalingai asmeniniai kompetencijai nustatyti buvo panaudota dešimt kriterijų, apibūdinančių žmogaus asmenines savybes (14 pav.).

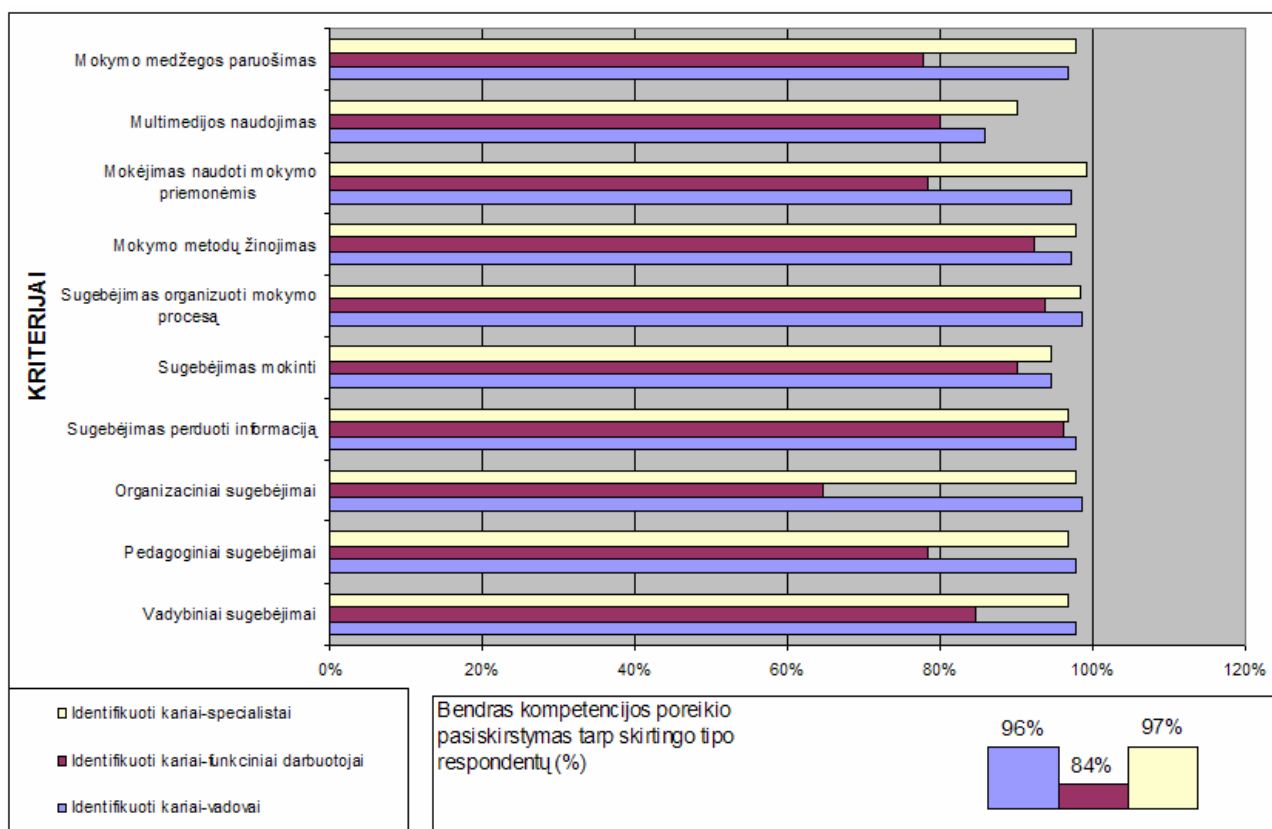


**14 pav. Asmeninės kompetencijos kriterijų pasiskirstymas pagal respondentų apklausos rezultatus ir bendro kompetencijos poreikio nustatymas**

Vertinant asmeninės kompetencijos poreikį nustatyta, kad respondentai svarbiausiais kriterijais laiko pasitikėjimą savimi, optimizmą ir sugebėjimą dirbti komandoje (po 98 proc.) Vadovų ir specialistų nuomone mokėjimas paveikti kitus yra labai svarbus (99 proc.) – skirtingai nei funkcinų darbuotojų nuomone (62 proc.). Trečiąją vietą pagal svarbą užima mokėjimas valdyti savo emocijas, sugebėjimas prisiderinti, lankstumas, noras mokytis ir tobulėti bei darbštumas su pareigingumu įvertinti po 97 proc.. Inicijatyva, aktyvumas bei mokėjimas reikšti savo mintis (92 proc.)

Žvelgiant į bendrą asmeninės kompetencijos poreikio pasiskirstymą tarp skirtingo tipo respondentų, akivaizdu, kad vadovams ir specialistams šie kriterijai yra svarbesni (96 proc.), tuo tarpu funkcinų darbuotojų nuomone svarbumas sudaro tik (88 proc.).

**Reikalingos kompetencijos konsultuoti vertinimas.** Kompetencija konsultuoti kitaip dar galima pavadinti – mokinti, informuoti, instrukuoti bei metodiškai perteikti informaciją kitiems subjektams, kurie yra glaudžiai susiję darbiniais santykiais ar kitais interesais

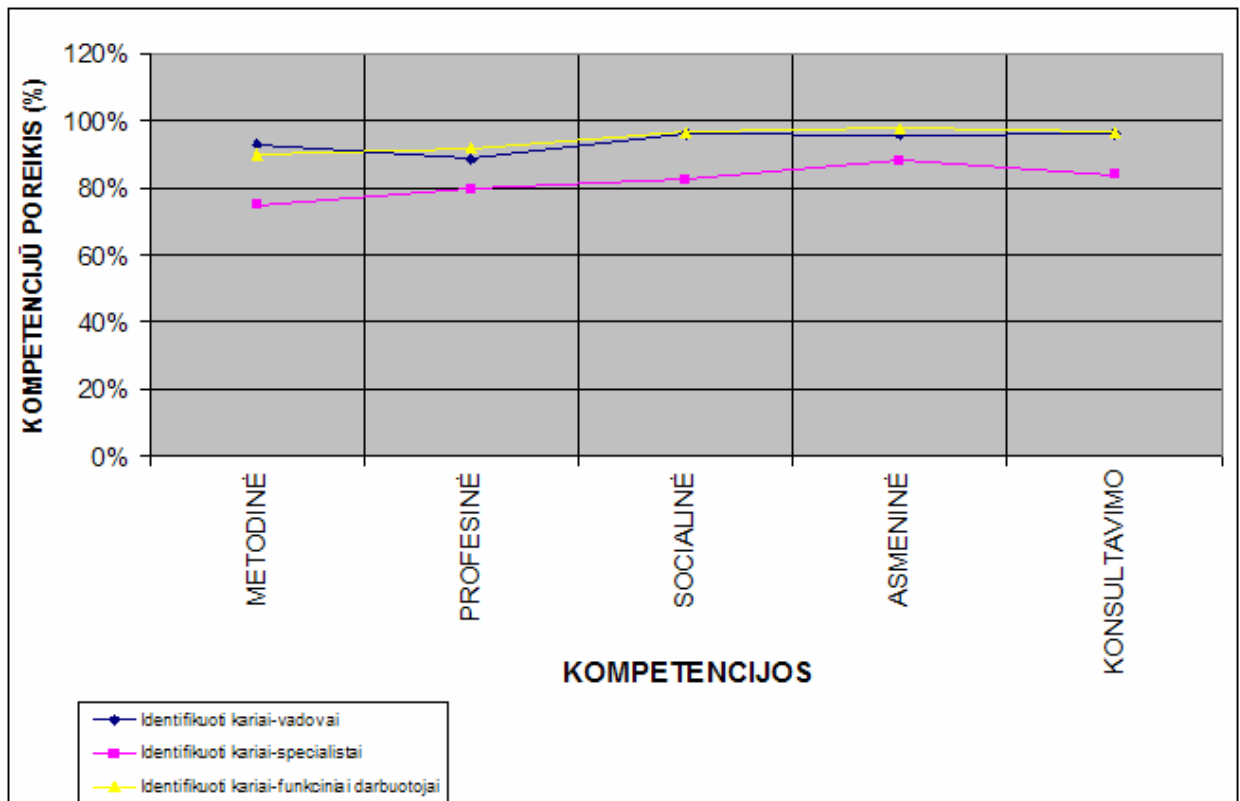


**15 pav. Kompetencijos konsultuoti kriterijų pasiskirstymas pagal respondentų apklausos rezultatus ir bendro kompetencijos poreikio nustatymas**

Vertinant bendrą respondentų nuomonės pasiskirstymą akivaizdžiai matyti, kad sugebėjimas perduoti informaciją, organizuoti mokymo procesą bei mokymo metodų žinojimas yra vertinami aukščiausiai (97 proc.). Vadybiniai sugebėjimai, sugebėjimai mokinti bei

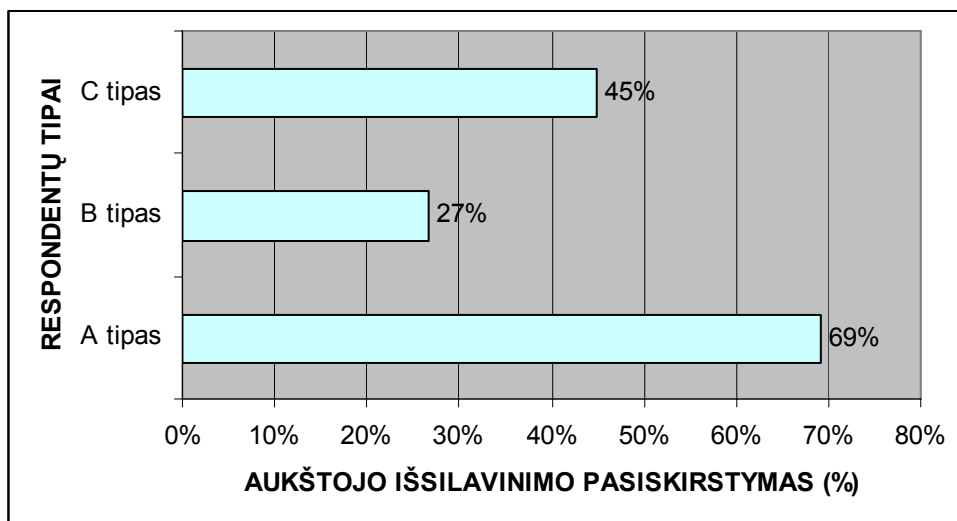
mokėjimas naudoti mokymo priemones (93 proc.). Trečiąją vietą pagal respondentų nuomonės reitingą galima priskirti pedagoginiams sugebėjimas ir mokymo medžiagos paruošimui (91 proc.). Organizaciniai sugebėjimai ir multimedijos naudojimas respondentų nuomone yra mažiausiai svarbūs (87 ir 85 proc.). Žvelgiant į kompetencijos konsultuoti atskirų respondentų tipų (A, B ir C) atžvilgiu, galima identifikuoti ryškų šios kompetencijos poreikio pasiskirstymą tarp jų. Akivaizdu, kad vadovams ir specialistams šis kompetencijos poreikis yra didžiausias (96 ir 97 proc.) Funkciniams darbuotojams, šios kompetencijos aktualumas tik (84 proc.).

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad šios kompetencijos yra neatsiejamos – jų negalima skirstyti į svarbias ar svarbesnes, nepriklausomai nuo respondentų tipo jos visos kartu suformuoja individo asmenybę, kuris yra sudedamoji socialinės struktūros dalis. Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, kad šios atskiros kompetencijos yra profesionalumo pagrindas ir garantas, be jų, nebūtų įmanoma pasiekti teigiamų rezultatų organizacijos veikloje.



**16 pav. Kompetencijų poreikio suvestinė pagal skirtingus respondentų tipus**

Nors funkciniai darbuotojai (B tipas) visas kompetencijas tendencingai vertina silpniau, tačiau poreikio pasiskirstymo kreivė yra daugmaž proporcinga A ir C tipo respondentų kompetencijų poreikio kreivėms (16 pav.). Šį poreikio pasiskirstymo skirtumą tarp respondentų gali įtakoti netik darbo pobūdis ir suinteresuotumas organizacijos veiklos rezultatais, bet ir išsilavinimo skirtumai.

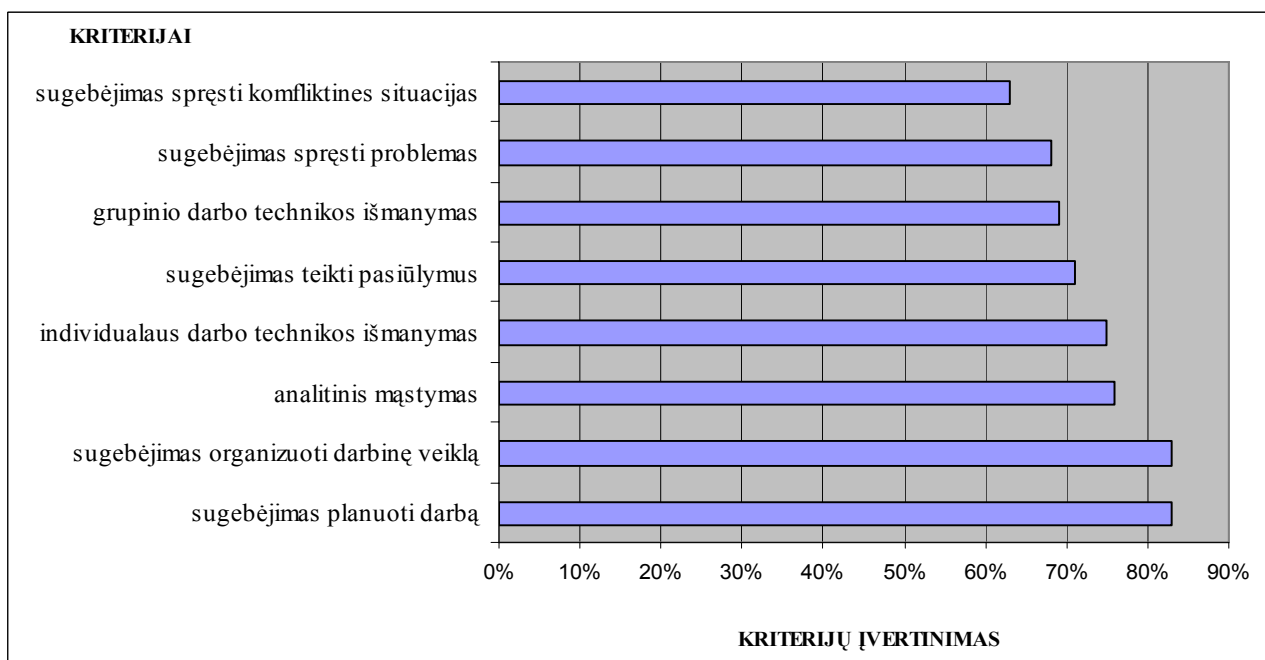


17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal aukštąjį išsilavinimą

Funkcinių darbuotojų (B tipas) aukštasis išsilavinimas siekia vos 27 proc., specialistų (C tipas) aukštasis išsilavinimas siekia 45 proc., o vadovų (A tipas) 69 proc. (17 pav.).

### 2.2.2. Kariams trūkstamų kompetencijų vertinimas

**Trūkstamos metodinės kompetencijos vertinimas.** Siekiant nustatyti trūkstamą kompetenciją buvo atlikta karių kurie yra mokomi anketinė apklausa, tai yra panaudota atgalinio ryšio analizė. Respondentai buvo klausiami prašant įvertinti jų vadų ir instruktorių kompetencijas. Tokiu būdu buvo surinkti duomenys apie A, B ir C tipo respondentų trūkstamą metodinę kompetenciją (18 pav.).



18 pav. Trūkstamos metodinės kompetencijos įvertinimas remiantis respondentų nuomone

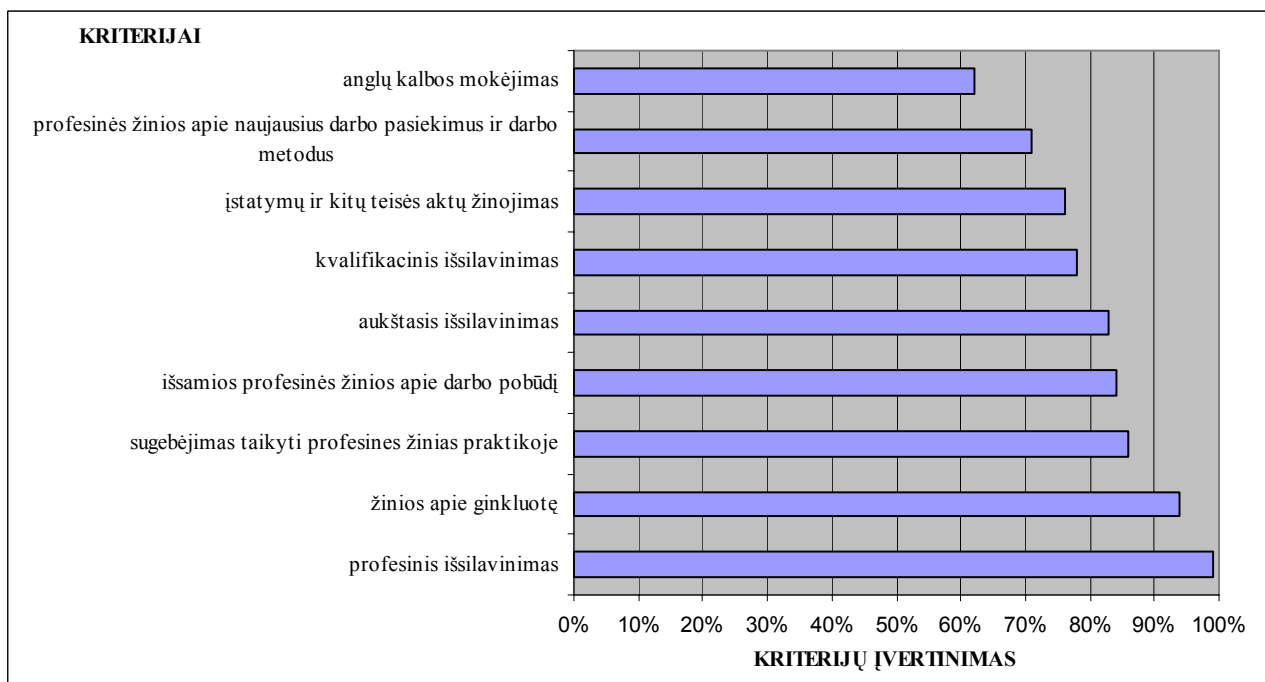


Silpniausiai įvertinta buvo grupinio darbo technikos išmanymas (63 proc.). Sugebėjimas spręsti problemas ir konfliktines situacijas įvertintas 68 ir 69 procentais, kiek aukštesnis vertinimas yra sugebėjimo teikti pasiūlymus. Aukščiausiai įvertinti buvo sugebėjimas planuoti ir organizuoti darbinę veiklą (83 proc.) bei sugebėjimas gauti reikiamą informaciją, ją kaupti, valdyti (88 proc.).

Bendrai vertinant metodinės kompetencijos potencialą, remiantis D tipo respondentų nuomone jis sudaro 76 proc.

Tai leidžia teigti, kad bendrai metodinė kompetencija yra pakankamai gera, tačiau reikėtų tobulinti tam tikras vadovų, specialistų ir funkcinį darbuotojų savybes ir sugebėjimus ypač grupinio darbo metodus bei sugebėjimus spręsti konfliktines ir problemines situacijas.

**Trūkstamos profesinės kompetencijos vertinimas.** Siekiant nustatyti trūkstamą kompetenciją buvo atlikta karių kurie yra mokomi anketinė apklausa, tai yra panaudota atgalinio ryšio analizė. Respondentai buvo klausiami prašant įvertinti jų vadų ir instruktorių kompetencijas. Tokiu būdu buvo surinkti duomenys apie A, B ir C tipo respondentų trūkstamą profesinę kompetenciją (19 pav.).



**19 pav. Trūkstamos profesinės kompetencijos įvertinimas remiantis respondentų nuomone**

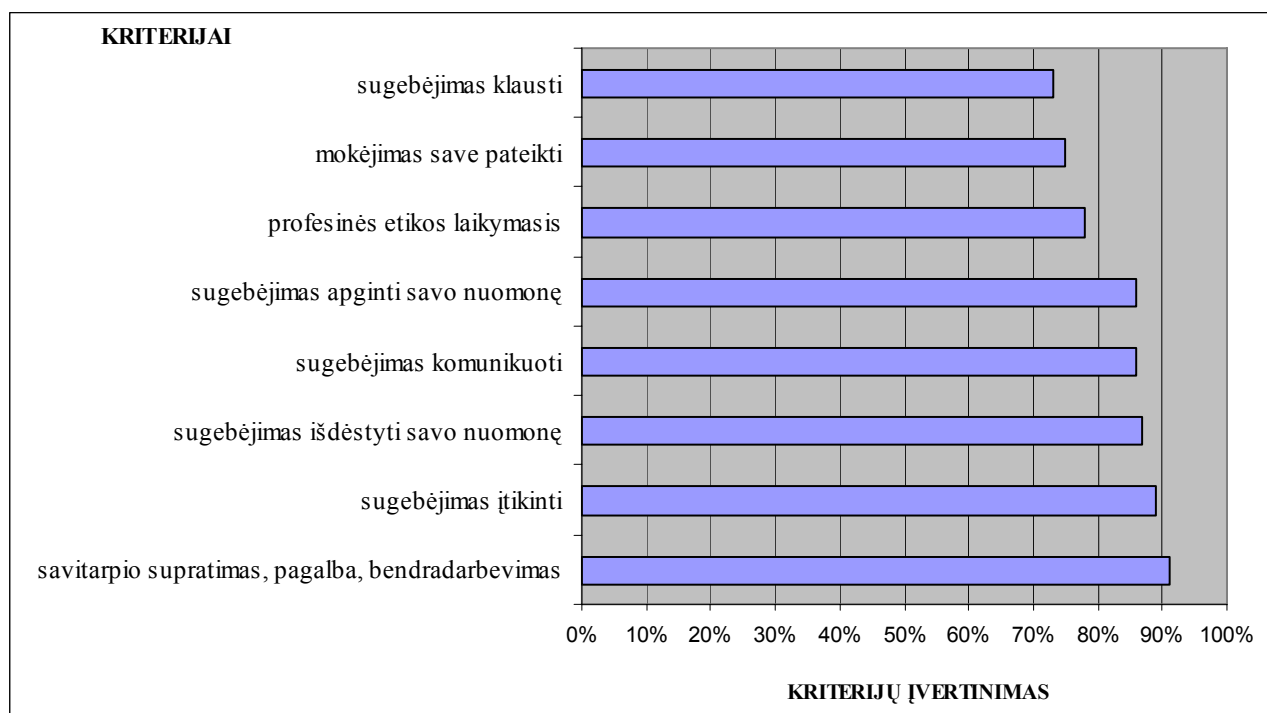
Silpniausiai įvertinta buvo vadovų, specialistų ir funkcinį darbuotojų dalykiniai įgūdžiai (56 proc.). Taip pat silpnai respondentai vertino darbo patirtį (61 proc.) ir anglų kalbos mokėjimą (62 proc.), kiek aukštesnis vertinimas yra profesinės žinios apie naujausius darbo pasiekimus ir darbo metodus (71 proc.), įstatymų ir kitų teisės aktų žinojimas (76 proc.) bei kvalifikacinis

išsilavinimas (78 proc.). Aukščiausiai įvertinti buvo žinios apie ginkluotę (94 proc.) ir profesinį išsilavinimą (99 proc.).

Bendrai vertinant profesinės kompetencijos potencialą, remiantis D tipo respondentų nuomone jis sudaro 77 proc.

Tai leidžia teigti, kad bendrai profesinė kompetencija yra pakankamai gera, tačiau reikėtų tobulinti tam tikras vadovų, specialistų ir funkcinį darbuotojų savybes ir sugebėjimus ypač dalykinius įgūdžius bei anglų kalbos žinias, taip pat reikėtų didesnę dėmesį skirti naujumi – naujausių darbo pasiekimų ir metodų naudojimui.

**Trūkstamos socialinės kompetencijos vertinimas.** Siekiant nustatyti trūkstamą kompetenciją buvo atlikta karių kurie yra mokomi anketinė apklausa, tai yra panaudota atgalinio ryšio analizė. Respondentai buvo klausiami prašant įvertinti jų vadų ir instruktorių kompetencijas. Tokiu būdu buvo surinkti duomenys apie A, B ir C tipo respondentų trūkstamą socialinę kompetenciją (20 pav.).



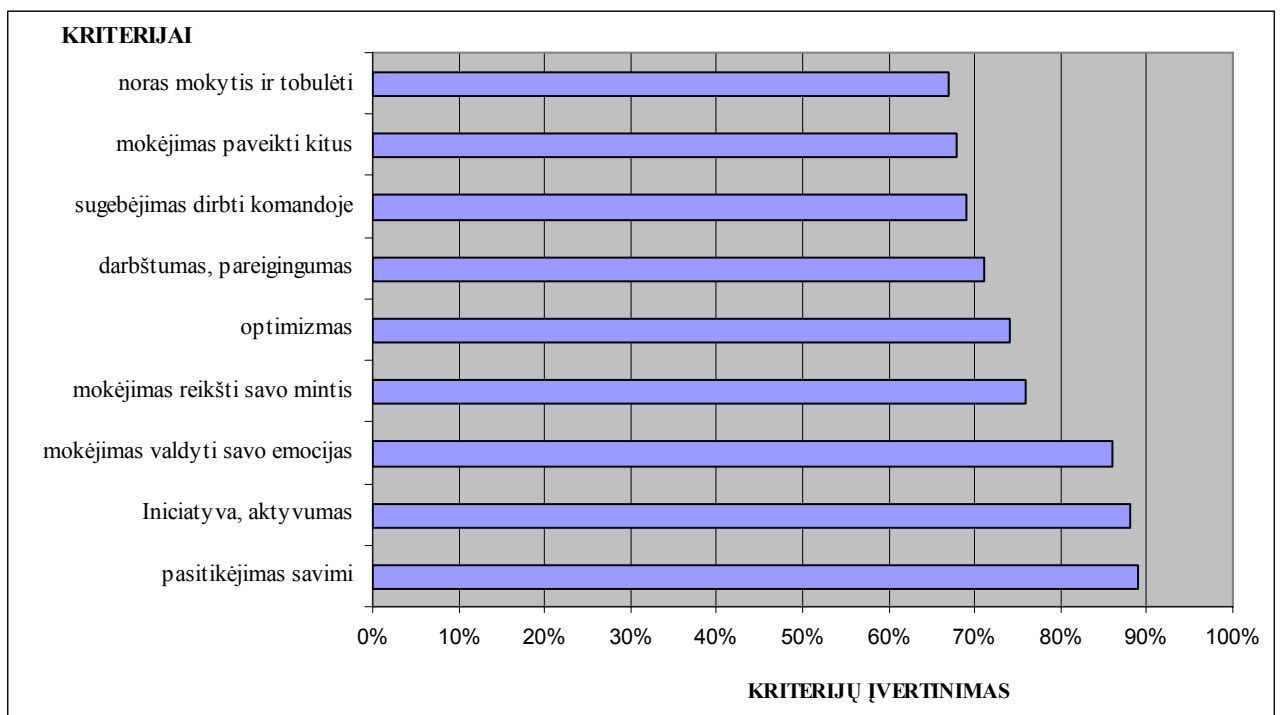
**20 pav. Trūkstamos socialinės kompetencijos įvertinimas remiantis respondentų nuomone**

Silpniausiai įvertinta buvo vadovų, specialistų ir funkcinį darbuotojų derybų meno žinojimas, derybinis lankstumas (51 proc.). Taip pat silpnai respondentai vertina mokėjimą save pateikti (75 proc.) ir profesinės etikos laikymąsi (62 proc.), kiek aukščiau respondentai vertina sugebėjimus klausti (83 proc.), komunikuoti, apginti savo nuomonę (86 proc.), išdėstyti savo nuomonę (87 proc.) ir įtikinti (89 proc.). Aukščiausiai įvertinti kriterijai, buvo savitarpio supratimas, pagalba, bendradarbiavimas (91 proc.) ir atsakomybės jausmas (94 proc.).

Bendrai vertinant socialinės kompetencijos potencialą, remiantis D tipo respondentų nuomone jis sudaro 81 proc.

Tai leidžia teigti, kad bendrai socialinė kompetencija yra gera, tačiau reikėtų tobulinti tam tikras vadovų, specialistų ir funkcinų darbuotojų savybes ir sugebėjimus ypač derybų meno žinojimą ir derybinį lankstumą.

**Trūkstamos asmeninės kompetencijos vertinimas.** Siekiant nustatyti trūkstamą kompetenciją buvo atlikta karių kurie yra mokomi anketinė apklausa, tai yra panaudota atgalinio ryšio analizė. Respondentai buvo klausiami prašant įvertinti jų vadų ir instruktorių kompetencijas. Tokiu būdu buvo surinkti duomenys apie A, B ir C tipo respondentų trūkstamą asmeninę kompetenciją (21 pav.).



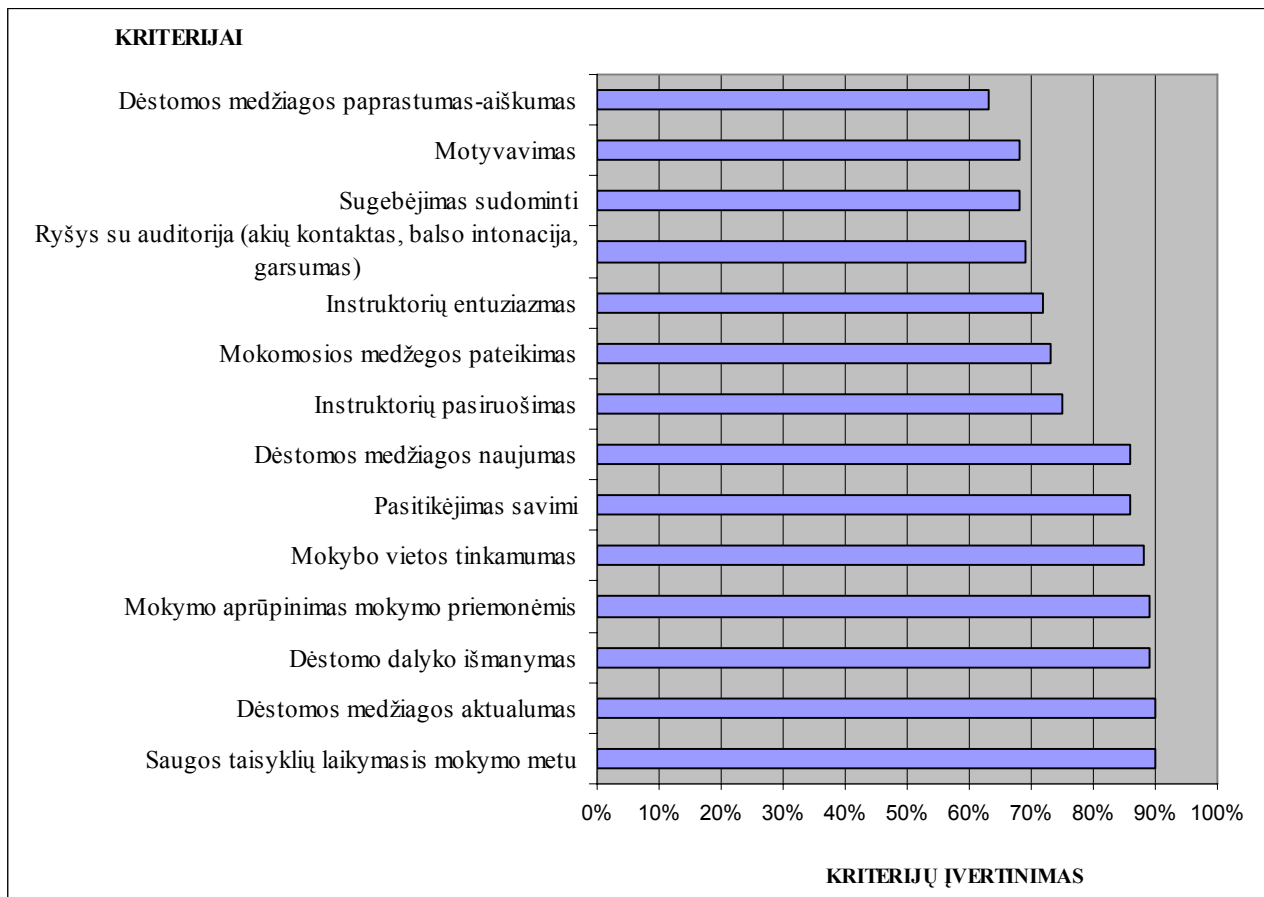
**21 pav. Trūkstamos asmeninės kompetencijos įvertinimas remiantis respondentų nuomone**

Silpniausiai įvertinta buvo vadovų, specialistų ir funkcinų darbuotojų lankstumas, sugebėjimas prisiderinti (51 proc.). Taip pat silpnai respondentai vertina norą mokytis ir tobulėti (67 proc.), mokėjimą paveikti kitus (68 proc.) ir sugebėjimą dirbti komandoje (69 proc.), kiek aukščiau respondentai vertina darbštumą ir pareiagingumą (71 proc.), optimizmą (74 proc.), mokėjimą reikšti savo mintis (76 proc.) ir mokėjimą valdyti savo emocijas (86 proc.). Aukščiausiai įvertinti kriterijai, buvo iniciatyva ir aktyvumas (88 proc.) bei pasitikėjimas savimi (89 proc.).

Bendrai vertinant asmeninės kompetencijos potencialą, remiantis D tipo respondentų nuomone jis sudaro 75 proc.

Tai leidžia teigti, kad bendrai asmeninė kompetencija yra pakankamai gera, tačiau reikėtų tobulinti tam tikras vadovų, specialistų ir funkcinį darbuotojų savybes ir sugebėjimus ypač lankstumą ir sugebėjimą prisiderinti.

**Trūkstantis kompetencijos konsultuoti vertinimas.** Siekiant nustatyti trūkstamą kompetenciją buvo atlikta karių kurie yra mokomi anketinė apklausa, tai yra panaudota atgalinio ryšio analizė. Respondentai buvo klausiami prašant įvertinti jų vadų ir instruktorių kompetencijas. Tokiu būdu buvo surinkti duomenys apie A, B ir C tipo respondentų trūkstamą kompetenciją konsultuoti (22 pav.).



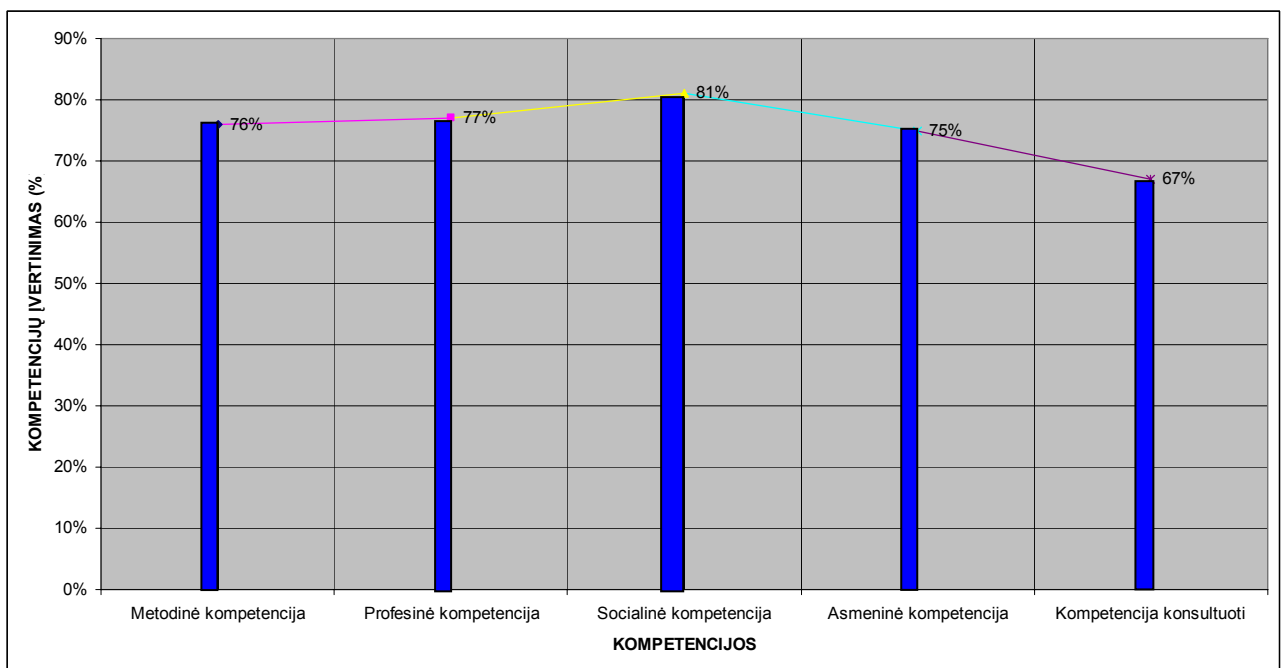
**22 pav. Trūkstantis kompetencijos konsultuoti įvertinimas remiantis respondentų nuomone**

Silpniausiai įvertinta buvo dėstomos medžiagos paprastumas-aiškumas (63 proc.). Taip pat silpnai respondentai vertina sugebėjimą motyvuoti ir sugebėjimą sudominti (68 proc.) bei ryšio su auditorija kokybę (69 proc.), kiek aukščiau respondentai vertina instruktorių entuziazmą (72 proc.), mokomosios medžiagos pateikimą (73 proc.), instruktorių pasiruošimą (75 proc.), dėstomos medžiagos naujumą, pasitikėjimą savimi (86 proc.), mokymo vietos tinkamumą (88 proc.) ir dėstomo dalyko išmanymą (89 proc.). Aukščiausiai įvertinti kriterijai, buvo dėstomos

medžiagos aktualumas ir saugos taisyklių laikymasis mokymo metu (90 proc.) bei dėstomos medžiagos naudingumas (92 proc.).

Bendrai vertinant kompetencijos konsultuoti potencialą, remiantis D tipo respondentų nuomone jis sudaro 74 proc. (27 pav.), tai leidžia teigti, kad bendrai asmeninė kompetencija yra pakankamai gera, tačiau reikėtų tobulinti tam tikras vadovų, specialistų ir funkcinių darbuotojų savybes ir sugebėjimus ypač sugebėjimą išaiškinti sudėtingus dalykus bei sugebėti juos motyvuoti ir sudominti.

Tyrimo metu paaiškėjo, kad D tipo respondentai silpniausiai įvertino A, B ir C tipų respondentų sugebėjimą konsultuoti 67 proc. ir asmeninę kompetenciją 75 proc. kitos kompetencijos įvertintos nežymiai aukščiau (23 pav.).

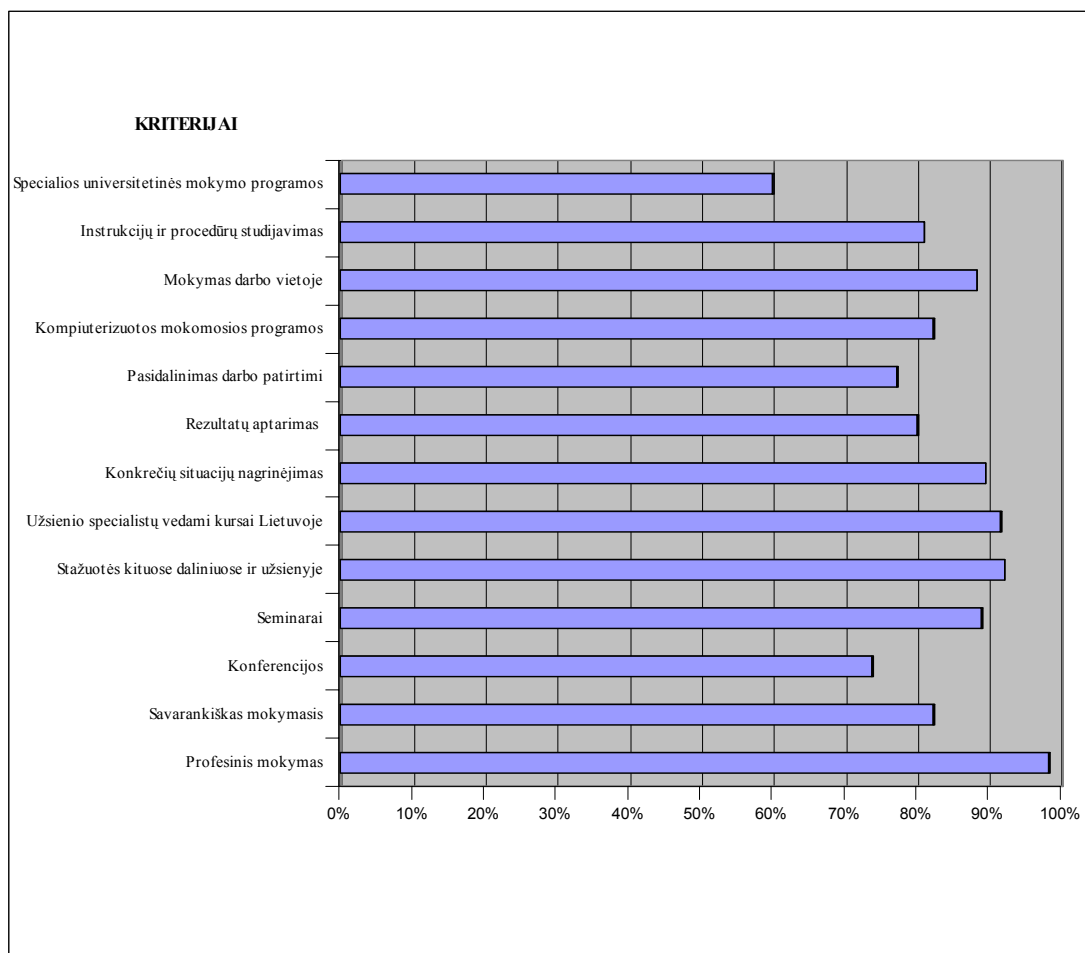


### 23 pav. Bendras kompetencijų įvertinimas

Bendrai žvelgiant visos kompetencijos yra vertinamos palankiai, tačiau akivaizdu, kad kompetenciją konsultuoti reikia tobulinti labiau nei kitas kompetencijas pvz. socialinę ir profesinę.

#### 2.2.3. Karių kompetencijos tobulinimo būdų nustatymas

**Profesinės kompetencijos tobulinimo būdų nustatymas.** Tyrimo metu siekiant nustatyti profesinės kompetencijos tobulinimo būdus buvo atlikta trijų tipų (A, B ir C) respondentų apklausa. Respondentams buvo pateikta trylika kriterijų (mokymo būdai, formos ir metodai), kuriuos respondentai vertino dešimtbalėje vertinimo sistemoje – aukščiausią balą suteikdami jų nuomone labiausiai tinkamam kriterijui (24 pav.).



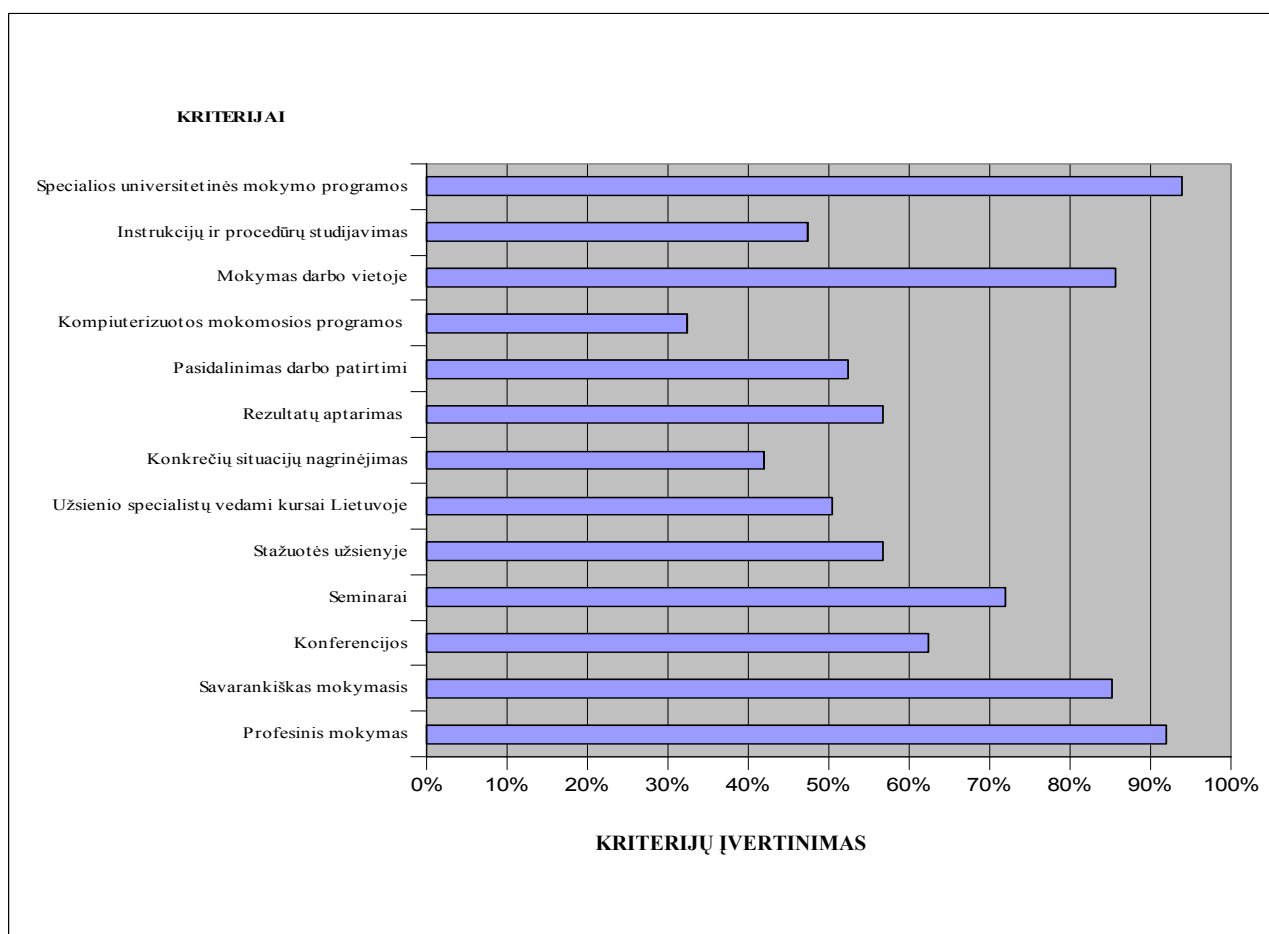
**24 pav. Tinkamiausių profesinės kompetencijos tobulinimo būdų nustatymas**

Remiantis respondentų nuomone, tinkamiausi būdai yra profesinis mokymas (98 proc.), užsienio specialistų vedami kursai ir stažuotės kituose daliniuose ir užsienyje (po 92 proc.) bei konkrečių situacijų nagrinėjimas (90 proc.). Kiek mažiau svarbūs būdai respondentų nuomone yra seminarai (89 proc.), mokymas darbo vietoje (88 proc.), savarankiškas mokymasis (82 proc.), kompiuterizuotos mokymo programos (82 proc.), instrukcijų ir procedūrų studijavimas (81 proc.) ir rezultatų aptarimas (80 proc.). Silpniausiai respondentai vertino patirties pasidalijimą (77 proc.), konferencijas (74proc.) ir specialias universitetines programas (60 proc.). Analizuojant apklausos rezultatus skirtingų respondentų tipų atžvilgiu pastebėta, kad vadovų ir specialistų nuomonės yra artimesnės nei funkcinų darbuotojų. Funkciniai darbuotojai nors ir panašiai, tačiau ne taip stipriai vertina visus kriterijus, išskyrus visų pripažintą profesinį mokymą ir silpniau vertinamą patirties pasidalijimą – tik 75 proc. bendrai vadovų ir specialistų nuomone. Funkcinių darbuotojų nuomone patirties pasidalijimas yra gan svarbus (82 proc.). Toksai nuomonių pasiskirstymas yra įtakotas darbo pobūdžio ir reikalingų profesinių žinių bei įgūdžių darbe. Akivaizdu, kad funkciniam darbuotojams yra svarbiausia darbo patirtis ir vidaus

instrukcijų ir procedūrų žinojimas ką dažniausiai galima pasiekti tik per savarankišką mokymąsi ir kitų funkcinių darbuotojų patirties perteikimo pasinaudojimą.

Akivaizdu, kad siekiant tobulinti profesinę kompetenciją negalima sudaryti vieningą karių profesinio tobulinimo programą – būtina ją diferencijuoti pagal kiekvieno respondentų tipo specifinius darbo poreikius.

**Metodinės kompetencijos tobulinimo būdų nustatymas.** Tyrimo metu siekiant nustatyti metodinės kompetencijos tobulinimo būdus buvo atlikta trijų tipų respondentų apklausa. Respondentams buvo pateikta trylika kriterijų (mokymo būdai, formos ir metodai), kuriuos respondentai vertino dešimtbalėje vertinimo sistemoje – aukščiausią balą suteikdami jų nuomone labiausiai tinkamam kriterijui (25 pav.).



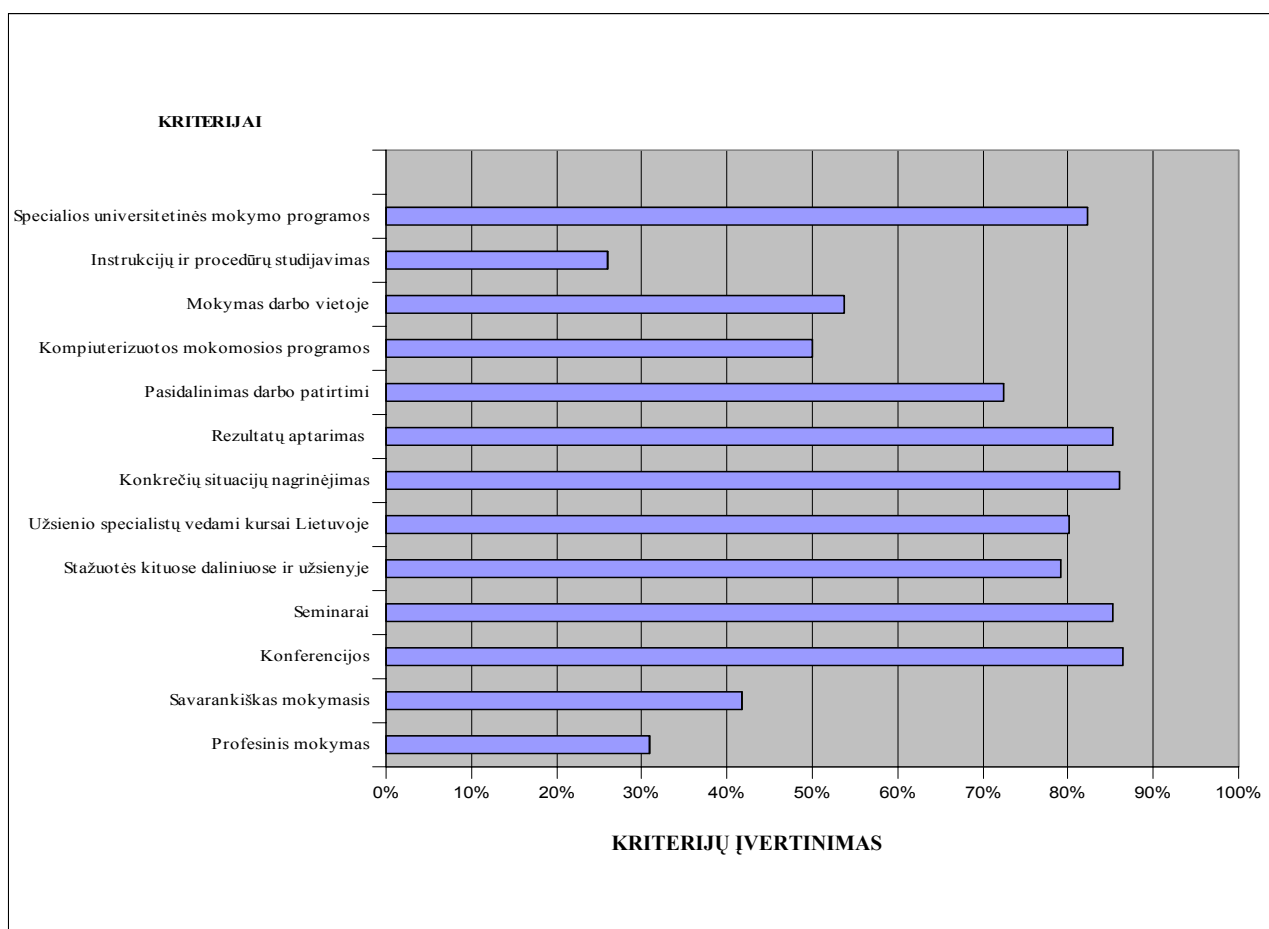
### 25 pav. Tinkamiausių metodinės kompetencijos tobulinimo būdų nustatymas

Remiantis respondentų nuomone, tinkamiausi būdai metodinės kompetencijos tobulinimui yra specialios universitetinės programos (94 proc.) bei profesinis mokymas (92 proc.). Kiek mažiau svarbūs tobulinimo būdai respondentų nuomone yra mokymas darbo vietoje (86 proc.), savarankiškas mokymasis (85 proc.) ir seminarai (72 proc.). Silpniausiai respondentai vertino konferencijas (62 proc.), stazuotes kituose daliniuose ir užsienyje bei rezultatų aptarimas (po 57 proc.), patirties pasidalijimas (52 proc.), užsienio specialistų pagalba (51 proc.). Likę kompetencijos tobulinimo būdai vertinami žemiau 50 proc. ribos.

Nors metodinė kompetencija yra glaudžiai susijusi ir papildo profesinę kompetenciją nevisi jos tobulinimo būdai atitinka pagal profesinės kompetencijos tobulinimo kriterijus.

**Socialinės kompetencijos tobulinimo būdų nustatymas.** Socialinė kompetencija, kaip ir jos komponentai yra susiję su individo sugebėjimu komunikuoti ir realizuoti save ir savo idėjas. Todėl ši kompetencija yra išugdoma per ilgą praktinę ir intelektualinę veiką tam tikroje socialinėje aplinkoje.

Tyrimo metu siekiant nustatyti socialinės kompetencijos tobulinimo būdus buvo atlikta trijų tipų respondentų apklausa. Respondentams buvo pateikta trylika kriterijų (mokymo būdai, formos ir metodai), kuriuos respondentai vertino dešimtbale vertinimo sistemoje – aukščiausią balą suteikdami jų nuomone labiausiai tinkamam kriterijui (26 pav.).



**26 pav. Tinkamiausių socialinės kompetencijos tobulinimo būdų nustatymas**

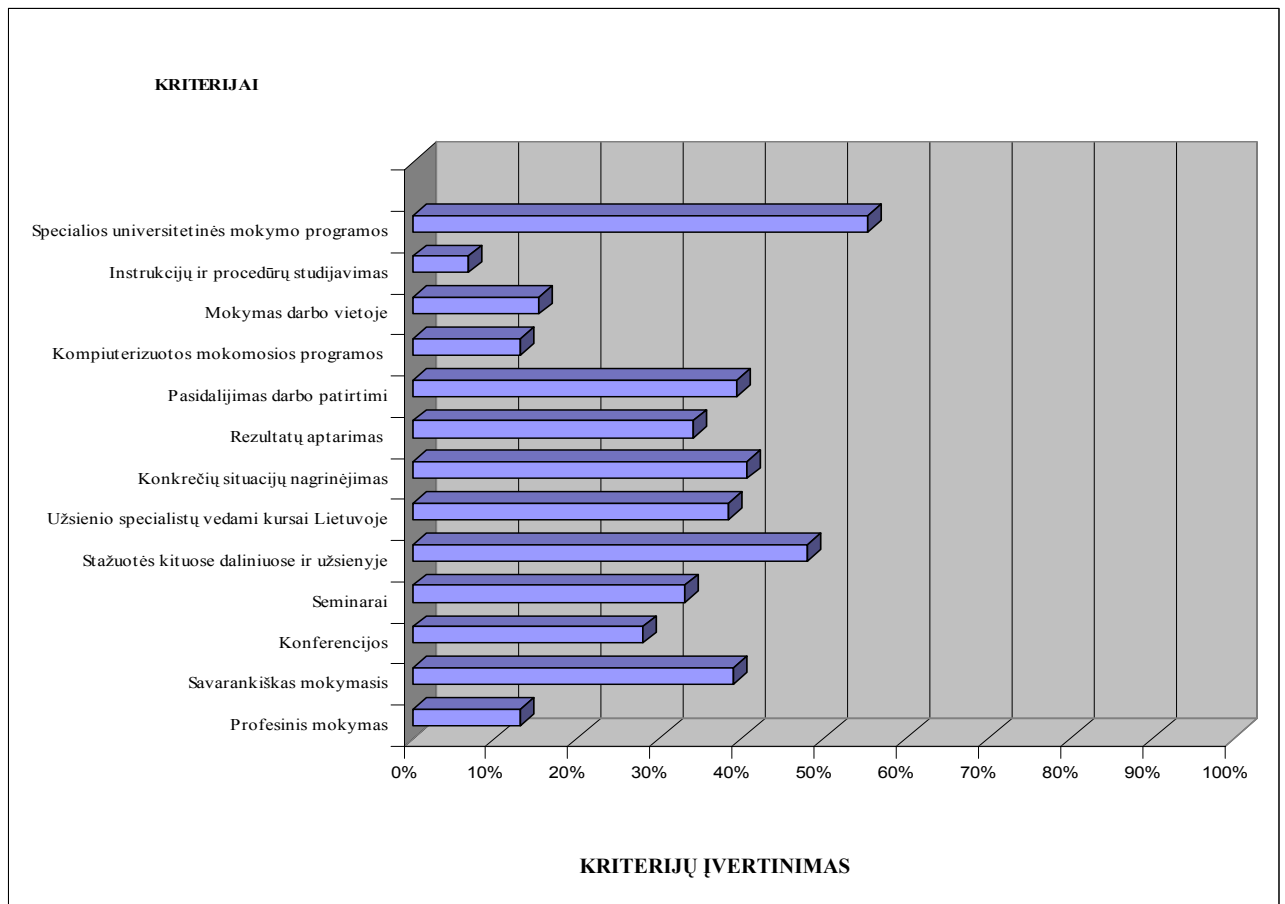
Remiantis respondentų nuomone, tinkamiausi būdai socialinės kompetencijos tobulinimui yra konferencijos ir semitai bei konkrečių situacijų nagrinėjimas ir rezultatų aptarimas (86 proc.). Kiek mažiau svarbūs tobulinimo būdai respondentų nuomone yra stazuotės ir užsienio specialistų vedami kursai (80 proc.) bei dalijimasis patirtimi (72 proc.). Silpniausiai respondentai vertino mokymą daro vietose (54 proc.) ir kompiuterizuotos mokymo programos (50 proc.). Likę kompetencijos tobulinimo būdai vertinami žemiau 50 proc. ribos.



Duomenų analizė leido nustatyti, kad respondentai nors ir ne vienodai vertina anketos kriterijus, tačiau apibendrinus rezultatus drąsiai galima teigti, kad respondentų nuomonės sutampa dėl komunikabilumą ir savirealizacijos gebėjimus lavinančių tobulinimo būdų.

**Asmeninės kompetencijos tobulinimo būdų nustatymas.** Asmeninė kompetencija – tai individo sugebėjimas realizuoti savo tikslus paremtas jo charakterio, intelekto ir kitais visybinio asmenybės modelio elementų ypatumais. Todėl ši kompetencija yra labiau įgimta nei išugdoma. Tačiau žinoma, kad asmenybė pati savaimė neišugdoma, asmenybė yra formuojama tam tikroje socialinėje aplinkoje. Vieni iš asmenybės formavimo akstinių yra patirtis, žinios ir individo moralinės nuostatos.

Tyrimo metu siekiant nustatyti asmeninės kompetencijos tobulinimo būdus buvo atlikta trijų tipų respondentų apklausa. Respondentams buvo pateikta trylika kriterijų (mokymo būdai, formos ir metodai), kuriuos respondentai vertino dešimtbalėje vertinimo sistemoje – aukščiausią balą suteikdami jų nuomone labiausiai tinkamam kriterijui (27 pav.).



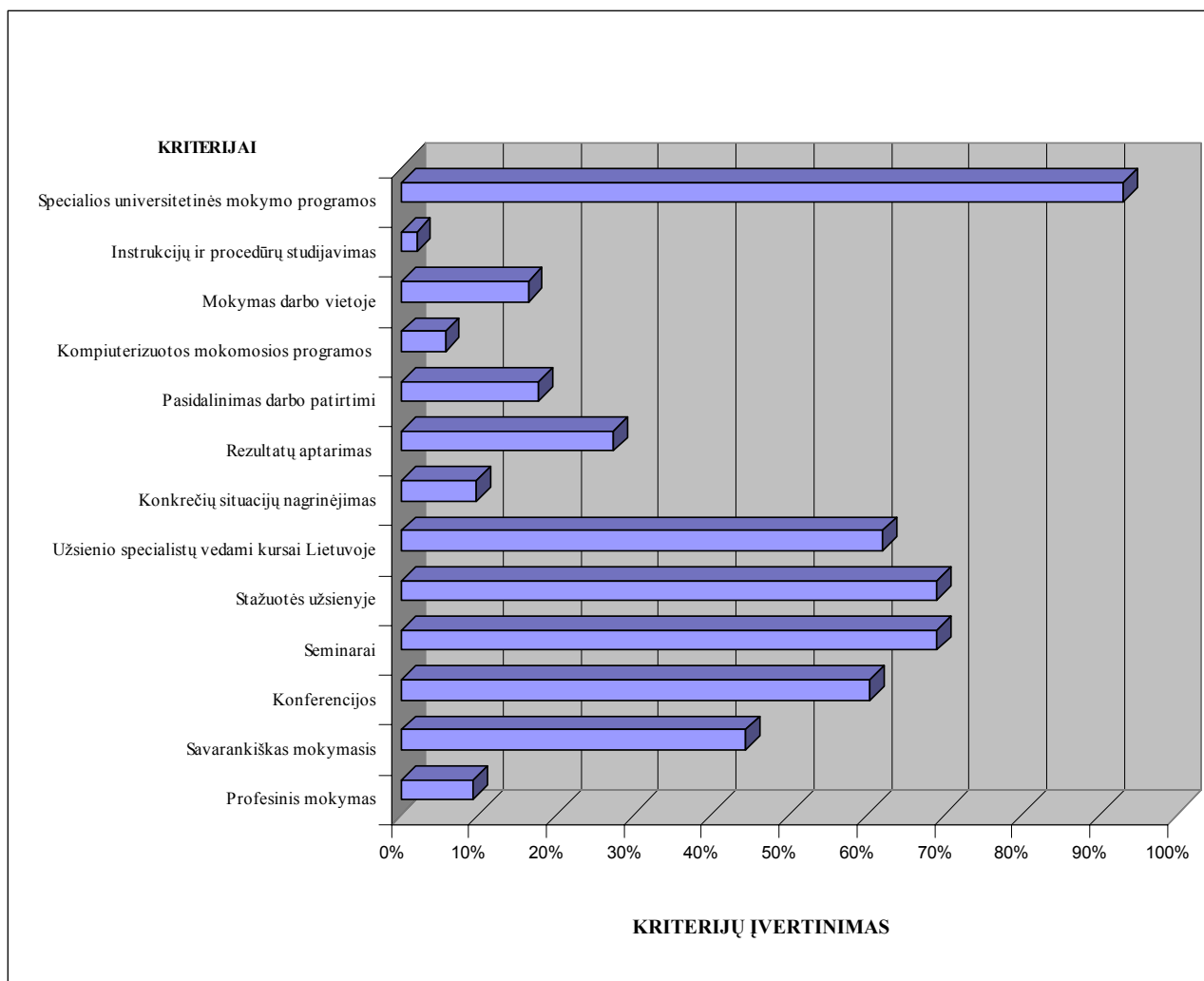
### 27 pav. Tinkamiausių asmeninės kompetencijos tobulinimo būdų nustatymas

Nors ir silpnai respondentai vertina visus kriterijus, tačiau didžiausią įvertinimą vis dėlto pelnė specialios universitetinės programos (55 proc.). Taip pat respondentų nuomone – asmeninę kompetenciją jiems padėtų šiek tiek patobulinti stazuotės kituose daliniuose ir užsienyje,

pasidalijimas darbo patirtimi bei konkrečių situacijų nagrinėjimas bei savarankiškas mokymasis. Kiti kriterijai yra įvertinti mažiau nei 35 proc.

**Kompetencijos konsultuoti tobulinimo būdų nustatymas.** Kompetencija konsultuoti – tai specifinė veikla pagrįsta mokėjimais ir žiniomis įgytomis dėka individo intelektualinių savybių, tikslinių pastangų, sukauptų žinių bei sėkmingo jų panaudojimo savo specifinėje veikloje, kuri yra susijusi su informacijos perteikimo procesu kitam suinteresuotam individui.

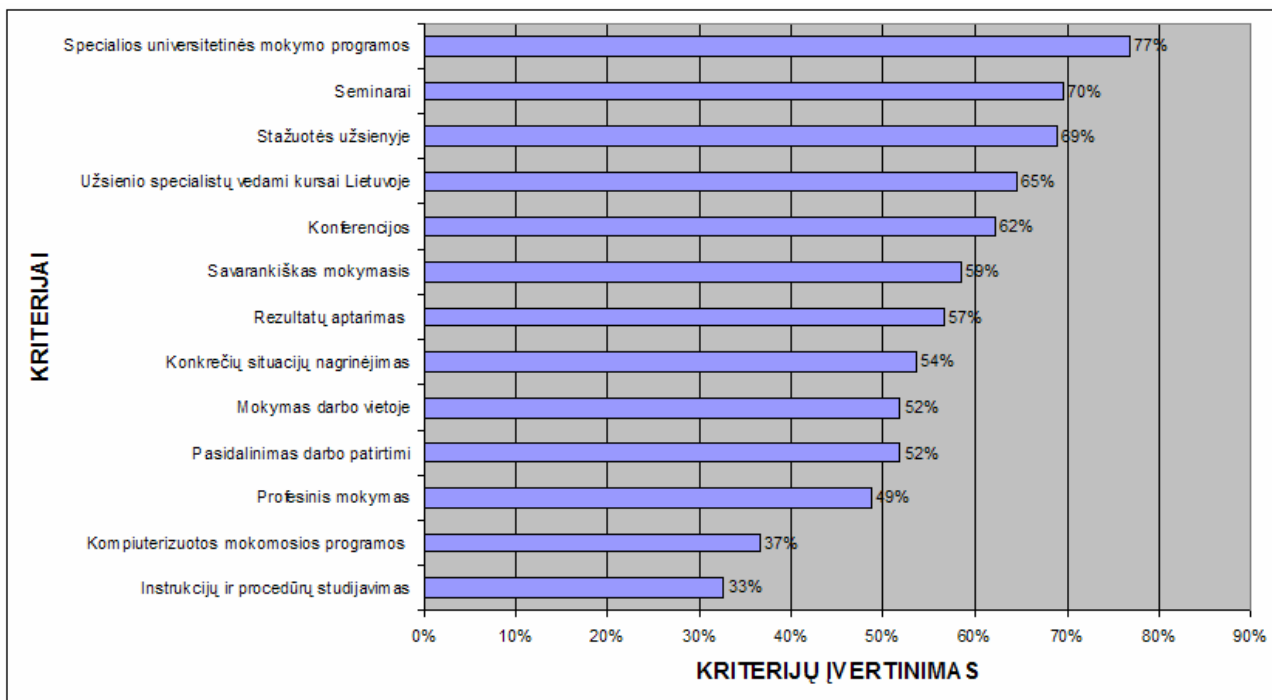
Siekiant nustatyti tinkamus būdus šiai kompetencijai tobulinti buvo panaudoti tie patys kriterijai kaip ir kitų kompetencijų tobulinimo būdų nustatymui (28 pav.).



**28 pav. Tinkamiausių kompetencijos konsultuoti tobulinimo būdų nustatymas**

Daugumos respondentų nuomone tinkamiausias šios kompetencijos tobulinimo būdas yra specialios universitetinės programos (92 proc.). Kiti kriterijai respondentų nuomone yra, kaip pagalbiniai – tai seminarai, stažuotės (po 69 proc.), užsienio specialistų pagalba (61 proc.), konferencijos (59 proc.) bei savarankiškas mokymasis (44 proc.). Kiti kriterijai įvertinti mažiau 30 proc., todėl galima spręsti, kad jie netinka šios kompetencijos tobulinimui.

Apibendrinant visų kompetencijų tobulinimo būdus galima išskirti populiariausius – specialias universitetines mokymo programas, profesinį mokymą, seminarus ir konferencijas bei užsienio specialistų kursus ir stažuotes (29 pav.).



**29 pav. Bendras kompetencijos tobulinimo būdų tinkamumo įvertinimas remiantis respondentų apklausos rezultatais**

Tačiau negalima paprasčiausiai šių duomenų taip paprastai sugretinti ir sudaryti vieną universalų tobulinimo modelį. Akivaizdu, kad negalima visiems atvejams ir respondentų tipams taikyti vieną universalią tobulinimo programą. Čia galimas tik diferencijuotas daugiapakopis ir šakinis modelis adaptuotas atskirai kiekvienai kompetencijos formai ir subjektų tipui.

### 3. KARIŲ BAZINĖS KOMPETENCIJOS VERTINIMO MODELIS IR JO TAIKYMAS

**Siūlomas karių bazinės kompetencijos vertinimo modelis.** Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad karinė sistema yra puikiai pritaikyta kvalifikacijos ir profesiniam tobulinimui, tačiau joje yra spragų kompetencijos tobulinimo srityje. Teorinės dalies analizės metu paaiškėjo, kad bazinės kompetencijos vertinimas yra kompleksinis procesas apimantis visų organizacijos narių individualių savybių vertinimą pagal jų darbo specifiką bei atskirų darbo grupių darbo kokybės vertinimą. Tokiu būdu, taikant daugiapakopės vertinimo sistemos modelį nustatoma visos organizacijos bazinė kompetencija, leidžianti nustatyti organizacijos sugebėjimą konkuruoti – tai yra, konkurencingumo (kokybės) koeficientą (30 pav.).



**30 pav. Siūlomas karių bazinės kompetencijos vertinimo modelis**

Siūlomą karių bazinės kompetencijos vertinimo modelį sudaro penkios atskiros, tačiau neatsiejamos sritys, kurias būtina įvertinti siekiant objektyviai nustatyti organizacijos narių bazinę kompetenciją. Visą vertinimo procesą galima suskirstyti į penkis etapus.

**Pirmasis etapas** – personalo profesinio ir kvalifikacinio išsilavinimo, bei potencialo duomenų surinkimas. Nustačius tyrimo imtį ir identifikavus respondentus, šių duomenų surinkimas ir sisteminimas atliekamas naudojant identifikuotų respondentų atestacijų analizę. Profesinės karo tarnybos karių atestacijos yra atnaujintos ir patvirtintos Krašto apsaugos ministro 2004 m. gruodžio 30 d. įsakymu Nr. 1448 „Dėl „Profesinės karo tarnybos karių vertinimo tvarkos aprašo“ tvirtinimo“ [46]. Profesinės karo tarnybos kario atestato pavyzdys pateiktas priede Nr. 6.

**Antrasis etapas – profesinio ir kvalifikacinio išsilavinimo trūkumo nustatymas.** Vertinimas turėtų prasidėti nuo personalo profesinio ir kvalifikacinio išsilavinimo trūkumo nustatymo. Tam tikslui naudojant patvirtintų pareiginių nuostatų kvalifikacinius reikalavimus ir faktinių personalo kvalifikacinio išsilavinimo duomenų palyginimą (žr. **3 lentelę**).

### 3 lentelė

#### Trūkstamos kvalifikacijos nustatymas

Eil. Nr.	Karinis laipsnis	Vardas, pavardė	Pareigos	Kvalifikaciniai reikalavimai			Faktinis kvalifikacinis išsilavinimas		
				Anglų kalbos lygis pagal ND 6001	Kursai	Išsilavinimas	Anglų kalbos lygis pagal ND 6001	Kursai	Išsilavinimas
1.									
2.									
3.									
4.									
REZULTATŲ SUVESTINĖ				Anglų kalbos lygis pagal ND 6001	Kursai	Išsilavinimas	Viso	Įvertinimas proc.	
Kvalifikacinių kriterijų skaičius								91%	
Atitinkančių kvalifikacinius reikalavimus kriterijų skaičius									

Palyginus duomenis, nustatomas bendras personalo kvalifikacinių reikalavimų atitikimas procentais.

Po to analizuojami kvalifikacijos tobulinimo planai, programos bei pasiekti rezultatai.

Naudodami **3 lentelę** nustatome kvalifikacijos tobulinimo poreikį ir palyginame su kvalifikacijos tobulinimo planu, priedas pateiktas **4 lentelėje**.

**Kvalifikacijos poreikio ir kvalifikacijos tobulinimo plano palyginimas**

Eil. Nr.	Kariai, kuriems reikalingi kvalifikaciniai kursai (iš 3 lentelės)	Kursai	Siūlomi kandidatai į kursus (iš kvalifikacijos tobulinimo plano)	Plano ir poreikio palyginimo rezultatai
1.	Eil. Saulius Karvedys	Anglų kalba 1 lygis	Gr. Tadas Juozapavičius	Nesutampa
2.	Gr. Petras Petraitis		Gr. Petras Petraitis	Sutampa
3.	Gr. Antanas Antanaitis		Gr. Antanas Antanaitis	Sutampa
4.	Eil. Jonas Jonavičius		Eil. Jonas Jonavičius	Sutampa
5.	Srž. Linas Ludnvinavičius	Anglų kalba 2 lygis		Nesutampa
6.	J. srž. Tomas Daugardas		J. srž. Tomas Daugardas	Sutampa
7.	Srž. Algis Kregždė		Srž. Algis Kregždė	Sutampa
8.	Srž. Paulius Katinas		Srž. Paulius Katinas	Sutampa
9.	Ltn. Juozas Juozaitis	Šaudymo vadovo kursas	Ltn. Juozas Juozaitis	Sutampa
10.	Vrš. Antanas Baranauskas		Vrš. Antanas Baranauskas	Sutampa
11.	Vyr. srž. Petras Petronis		Vyr. srž. Petras Petronis	Sutampa
12.			J. srž. Ainaras Dambrauskas	Nesutampa
Bendras karių, kuriems reikalingi kvalifikaciniai kursai skaičius				11
Karių įtrauktų į kvalifikacijos tobulinimo planą skaičius				8

Tokiu būdu yra nustatoma, kiek karių, kuriems yra būtinas kvalifikacijos kėlimas pagal kvalifikacinius reikalavimus patenka į kvalifikacijos tobulinimo planą. Sekantis žingsnis yra patekusių į kursus karių sąrašų palyginimas su karių kuriems reikalingas kvalifikacinis tobulinimas sąrašais, taip pat atliekama kursų baigimo rezultatų analizė. Tai leidžia nustatyti kvalifikacijos tobulinimo plano įgyvendinimą ir vykdyti personalo profesinės kompetencijos tobulinimo proceso kontrolę.

**Trečiasis etapas – kovinio rengimo rezultatų analizė.** Tęsiant bazinės kompetencijos vertinimą būtina atlikti kovinio rengimo rezultatų analizę – tai yra įvertinti individualius ir komandinius karių sugebėjimus. Šių sugebėjimų kokybė nusako organizacijos veiklos efektyvumą ir naudingumą bei leidžia numatyti kovinio vieneto panaudojimo galimybes. Siekiant įvertinti individualius karių sugebėjimus, kurie yra apibrėžti standartais reglamentuojančiais – ką kiekvienas karys privalo mokėti, žinoti ir sugebėti atlikti. Vertinimo metodika, standartai, tvarka ir taisyklės yra patvirtintos Lietuvos kariuomenės vado, 2005 m. spalio 7 d., įsakymu Nr. V-1393 „Dėl individualių užduočių vertinimo metodikos“ [45]. Todėl ši metodika ir standartai yra naudojami padalinių kovinio rengimo vykdymui ir rezultatų apskaitai. Individualių sugebėjimų vertinimo duomenų analizę galima atlikti naudojant bataliono ketvirčių kovinio rengimo ataskaitas, pavyzdys pateiktas 31 pav.

Microsoft Excel - IU 4ket.2xls

File Edit View Insert Format Tools Data Window Help

Type a question for help

D28 =COUNTIF(F5:F23;"P")

ALGIRO BATALIONO 4-OJO KETVIRČIO INDIVIDUALIŲ UŽDUOČIŲ SUVESTINĖ					
Eil. Nr.	INDIVIDUALI UŽDUOTIS (IU)	4-OJO KETVIRČIO VERTINIMAS			Pasiūlymai, kaip pagerinti ar išlaikyti profesionalumą
		1 kuopa	2 kuopa	3 kuopa	
1	Vykdyti ginklų valdymo testą	P 89%	P100%	P 88%	P
2	Naudoti nevylaus valdymo signalus	P 85%	P 92%	P 77%	P
3	Atlikti taktinį judėjimą mūšio lauke	P 93%	P 96%	P 80%	P
4	Naudoti taktinius ženklus	T 69%	P 91%	P 72%	P
5	Atlikti ekipuotės ir apasko maskavimą	T 45%	P 95%	P 74%	P
6	Sugebėti sudaryti ir užpildyti ugnies kortelę	P 98%	P 89%	P 73%	P
7	Išrengti gynybini apkasą	P 95%	P 85%	T 69%	P
8	Naudotis ABC apsaugos priemonėmis	P 80%	P 93%	P 79%	P
9	Vykdyti ABC testą	T 50%	T 69%	P 70%	T
10	Vykdyti sargybos statuta	P 74%	P100%	P 84%	P
11	Atlikti rikiuotės ir ceremonijos statuto individualų rengimą	P 73%	P 98%	P 95%	P
12	Naudoti radio ryšio procedūras	T 69%	P 95%	P 71%	P
13	Sugebėti paruošti darbui R/S	P 79%	P100%	P 72%	P
14	Atpažinti žemėlapyje nurodytus sutartinius ženklus	P 70%	P 95%	T 69%	P
15	Sugebėti orientuotis vietovėje su žemėlapiu ir be jo	P 84%	P 99%	T 50%	P
16	Nustatyti koordinates žemėlapyje ir vietovėje	P 95%	P 93%	T 62%	P
17	Naudoti maršruto kortelę	P 71%	P 78%	T 62%	T
18	Naudoti kompasą ir topografinę liniuotę	P 72%	P100%	T 60%	P
19	Teikti PMP sužeidimų atvejais	P 85%	P100%	P 77%	P
25				P	
26					
27					
28		IU (p)	15	F (p)	48
29		IU (t)	2	F (t)	4
30		IU (n)	0	F (n)	0
31		IU (i)	19		
32					
33		IU (k)			91 %
34					
35					
36					
37					
38					

Bendras įvertinimas

Skaičiavimo langeliai skirti paskaičiuoti bendram individualių užduočių įvertinimui

Vertinimas: P – kai pasirengta 70% karių ir daugiau;  
T – kai pasirengta nuo 30% iki 70% karių;  
N – kai pasirengta iki 30% karių;

31 pav. LDK Algirdo mech. pėst. bataliono ketvirčio individualių užduočių įvertinimo suvestinės pavyzdys

Bendras visų individualių užduočių kokybės įvertinimas yra paskaičiuojamas pagal formulę:

$$IU_K = ((F_P + F_T + F_N) / (IU_I * 3)) * 100 \quad [41]. \quad (1)$$

Koeficientų reikšmės:

$F_P, F_T, F_N$  – įvertinimo faktoriai;

$IU_P$  – atliktų užduočių skaičius, įvertintų PARENGTA (P);

$IU_T$  – atliktų užduočių skaičius, įvertintų REIKIA TRENIRUOTIS (T);

$IU_N$  – atliktų užduočių skaičius, įvertintų NEPARENGTA (N);

$IU_K$  – visų atliktų ir įvertintų užduočių kokybė (%);

$IU_I$  – visų atliktų ir įvertintų užduočių skaičius.

$F_P, F_T, F_N$  - įvertinimo faktorių paskaičiavimas atliekamas sekančiais:

$$F_P = IU_P * 3 \quad [48]; \quad (2)$$

$$F_T = IU_T * 2 \quad [48]; \quad (3)$$

$$F_N = IU_N * 1 \quad [48]. \quad (4)$$

Duomenų skaičiavimo automatizavimui panaudotos Microsoft Excel programos loginės funkcijos (COUNTIF ir SUBTOTAL):

$$IU_p = \text{COUNTIF}(F6:F24;"P") \text{ [sudaryta autoriaus]}, \quad (5)$$

$$IU_I = \text{SUBTOTAL}(3;B6:B24) \text{ [sudaryta autoriaus]}. \quad (6)$$

Vertinant grupinius karių sugebėjimus reikia įvertinti grupinio rengimo (karinėje terminologijoje – *kolektyvinio rengimo*) rezultatus. Šių rezultatų vertinimą galima atlikti analizuojant grupinių užduočių atlikimo rezultatus, kurių vertinimas ir apskaita atliekama pagal Lietuvos kariuomenės vado, 2004 m. lapkričio mėn. 22 d. įsakymu Nr. V-1393 „Dėl „Lietuvos kariuomenės dalinių (padalinių) kovinio rengimo vertinimo metodikos“ tvirtinimo, patvirtintą dalinių (padalinių) kovinio rengimo vertinimo metodika – tai yra analogiška rezultatų skaičiavimo metodika ir matematinė sistema. Skirtumas tarp šių sistemų tik užduočių atlikimo standartuose, čia standartai skirti įvertinti grupės (padalinio) bendriems veiksams ir kompleksinėms užduotims, pavyzdys 32 pav. [45].

The screenshot shows an Excel spreadsheet with the following data:

Kodas KV	Esminio užduoties užduočių sąrašas (EUUS)	1 K	2 K	3 K	3K	3SK	Štabas	Bataliono
19-101	Užduoties 2 operacijos						T	X
19-102	Užduoties 3 operacijos							X
22-101	Užduoties 1 operacija	X						X
27	MANEVRAI							
37-101	Užduoties 1 operacija				P		T	X
87-101	Užduoties 1 operacija						T	X
88-101	Užduoties 1 operacija							X
93	PARAMA UONIMI							
97	Užduoties 1 operacija							X
100-101	Užduoties 1 operacija							X
116-101	Užduoties 1 operacija							X
117	PAJĖJŲ APŠAUGA							
127-101	Užduoties 1 operacija	X						X
140-101	Užduoties 1 operacija							X
141-101	Užduoties 1 operacija							X
143	KOVINIS APRŪPINIMAS IR ADMINISTRAVIMAS							
150-101	Užduoties 1 operacija						T	X
166-101	Užduoties 1 operacija			T				X
167	VADYVAVIMA IR VALDYMAS							
171-101	Užduoties 1 operacija						T	X
200-101	Užduoties 1 operacija				X			X
201-101	Užduoties 1 operacija						T	X
202								
203	112	112	2	2	3	5	8	3
204								

M-EUUS būklė	M-dienos	kokybė
M1	0-15	95% ir <
M2	16-60	94% - 85%
M3	61-150	84% - 65%
M4	151-280	64% - 50%
M5	281+	< 50%

Summary table data:

EUU (k)	53 %	EUU (p)	45	F (p)	135
M-EUUS	M-4	EUU (t)	22	F (t)	44
M-dienos	151-280	EUU (n)	0	F (n)	0
		EUU (l)	112		

M-dienos - laikas dienomis reikalingas pasiekti maksimaliam įvertinimui (P).

32 pav. LDK Algirdo mech. pėst. bataliono kolektyvinio rengimo užduočių įvertinimo suvestinės pavyzdys



Ši metodika papildyta mokymams reikalingo laiko nustatymui pagal paskaičiuotą rezultatą, žr. 36 pav. Mokymo būklė (toliau, M-būklė) yra pagrindinis kokybės rodiklis. M-būklė nustatoma tais pačiais skaičiavimo metodais, kaip ir  $IU_K$  (žr. (1) formulę). M-EUUS ir M-dienos nustatomos paskaičiuotus  $EUU_{(K)}$  procentais:

$$EUU_K = ((F_P + F_T + F_N) / (EUU_I * 3)) * 100 \quad [49], \quad (7)$$

$$F_P = EUU_P * 3 \quad [49], \quad (8)$$

$$F_T = EUU_T * 2 \quad [49], \quad (9)$$

$$F_N = EUU_N * 1 \quad [49]. \quad (10)$$

Koeficientų reikšmės:

EUUS – padalinio užduočių sąrašas reikalingų pasiekti esminiam uždaviniui;

M-EUUS – tai padalinio kovinio parengimo būklė, kurios kokybė išreikšta procentais pagal EUUS atlikimą;

M-dienos - tai padalinio kovinio parengimo būklė, kuri rodo, kiek reikia papildomų dienų arba kiek laiko, kad padalinys pasiektų reikiamą EUU mokėjimo lygį;

$EUU_P$  – atliktų užduočių skaičius, įvertintų PARENGTA;

$EUU_T$  – atliktų užduočių skaičius, įvertintų REIKIA TRENIRUOTIS;

$EUU_N$  – atliktų užduočių skaičius, įvertintų NEPARENGTA;

$EUU_K$  – visų atliktų ir įvertintų užduočių kokybė (proc.);

$EUU_I$  – visų atliktų ir įvertintų užduočių skaičius.

Čia taip pat yra panaudota pagalbinės loginės funkcijos (IF):

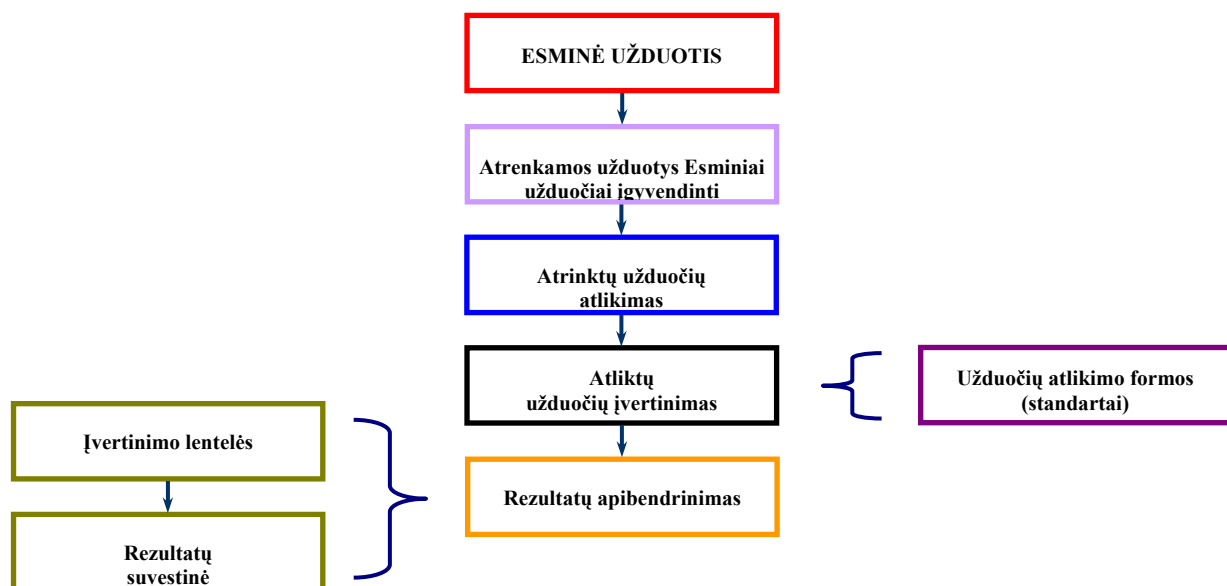
$$M-EUUS = IF(E206 < 50; "M-5"; IF(E206 < 64; "M-4"; IF(E206 < 84; "M-3"; IF(E206 < 94; "M-2"; IF(E206 > 94; "M-1"))))) \quad [sudaryta autoriaus], \quad (11)$$

$$M-dienos = IF(E206 < 50; "281+"; IF(E206 < 64; "151-280"; IF(E206 < 84; "61-150"; IF(E206 < 94; "16-60"; IF(E206 > 94; "0-15"))))) \quad [sudaryta autoriaus]. \quad (12)$$

Padalinių vertinimo principinė schema ir padalinių vertinimo tvarka (33 pav.):

- (a) Užduočių parinkimas įvertinimui;
- (b) Užduočių vertinimas;
- (c) Užduočių įvertinimo duomenų surinkimas;

(d) Įvykdytų užduočių rezultatų apibendrinimas ir analizė.



33 pav. Padalinių vertinimo principinė schema [46]

**Ketvirtasis etapas - vidaus audito ataskaitų analizė.** Kiekvienais metais padaliniuose atliekamos kariuomenės vidaus audito patikrinimas. Išvados ir pasiūlymai pateikiami padalinių vadams, remiantis vidaus audito išvadomis ir pasiūlymais sudaromi trūkumų šalinimo planai, kurie apima netik finansinę sritį, bet ir funkcinės srities tobulinimą. Todėl tikslinga analizuoti vidaus audito išvadas, nes tai leis gauti objektyvius duomenis apie personalo funkcionalumą ir kvalifikaciją, be to tai bus galimybė palyginti tyrimo eigoje gautų duomenis ir rezultatus [50].

**Penktasis etapas – sociologinis tyrimas anketinės apklausos būdu.** Sociologinis tyrimas leis nustatyti organizacijos narių socialinės, asmeninės, metodinės kompetencijų bei kompetencijos konsultuoti trūkumus. Be to, remiantis tyrimo rezultatais bus galima nustatyti kurias kompetencijų sritis reikia tobulinti ir kokiais metodais ir priemonėmis tai galima būtų atlikti.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad šios kompetencijos yra neatsiejamos – jų negalima skirstyti į mažiau ar daugiau svarbesnes, nepriklausomai nuo respondentų tipo jos visos kartu suformuoja individo asmenybę, kuris yra sudedamoji socialinės struktūros dalis. Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, kad šios atskiros kompetencijos yra profesionalumo pagrindas ir garantas, be jų, nebūtų įmanoma pasiekti teigiamų rezultatų organizacijos veikloje. Neįmanoma efektyviai perteikti turimas žinias kitam individui neturint tam reikalingų sugebėjimų, nenaudojant tam tikros metodikos ir kitų priemonių reikalingų mokinti, informuoti ir greitai įsisavinti technologines, administracines, organizacines bei metodines naujoves.

Atliekant literatūros analizę ir sociologinį tyrimą bei apibendrinant tyrėjo patirtį buvo nustatyta, kad karių bazinė kompetencija negali būti objektyviai įvertinta naudojant vien tik sociologinio tyrimo metodą respondentų anketinę apklausą. Siekiant objektyvių rezultatų reikalinga daugiapakopė integruota sisteminė organizacijos veiklos rezultatų ir funkcijų analizė. Tam tikslui turi būti naudojamas penkių etapų integruotas bazinės kompetencijos vertinimo modelis, pavaizduotas 34 paveiksle, kuris leis apibendrinti visų etapų rezultatus ir galės būti išreikštas kokybės koeficientu  $Q$ .

$$Q_n = \text{AVERAGE}(\sum P; \sum K; \sum KR; \sum STR) * \sum VAA; \quad (13)$$

Formulė užrašyta Microsoft Excel formate, čia:

$Q_n$  – vienetinis kokybės koeficientas, tam tikru laiko momentu (pvz. 2005 m.);

$\sum P$  – personalo įvertinimo rezultatai pagal atestacijas, išraiška procentais;

$\sum K$  – kvalifikacinio išsilavinimo atitikimas pareigybėms, išraiška procentais;

$\sum KR$  – kovinio rengimo (IU ir EUU) rezultatų, išraiška procentais (žr. formulės 1 ir 7);

$\sum VAA$  – vidaus audito ataskaitos duomenys, nemateminė išraiška, į formulę įtraukti negalima, todėl prilyginame jį vienetui.

$\sum STR$  – sociologinio tyrimo rezultatai (apibendrinti), išraiška procentais.

Išvedę vidurkį iš visų matematinių koeficientų procentinių išraiškų gausime bendrą rezultatą ( $Q$ ) procentine išraiška. Šis koeficientas nurodys bendrą organizacijos veiklos kokybę ir progresyvumo lygį. Vienas  $Q$  išreiškia tik momentinį rezultatą, todėl reikalinga visuma ( $Q_n$ ), kuri galės būti atvaizduota kreive laiko ir kokybės atžvilgiu tokiu būdu bus galima nusakyti artėjimą link regresio arba progreso.

## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę ir sintezę nustatyta, kad bazinė kompetencija yra sudėtinė sistema apimanti individo profesinę raišką, gebėjimą kokybiškai ir progresyviai veikti darbinėje aplinkoje, sąlygota jo gebėjimų, žinių, įgūdžių, požiūrių, asmenybės savybių, bei gebėjimo taikyti technologijas savo darbinėje aplinkoje.
2. Nustatyta, kad kompetencijos rūšys: profesinė, metodinė, asmeninė, socialinė ir kompetencija konsultuoti yra neatsiejamos – jų negalima skirstyti į mažiau ar daugiau svarbesnes, nepriklausomai nuo organizacijos narių funkcinio tipo, jos visos kartu suformuoja individo asmenybę, kuris yra sudedamoji socialinės struktūros dalis. Atskiros kompetencijos yra profesionalumo pagrindas ir garantas, be jų nebūtų įmanoma pasiekti teigiamų rezultatų organizacijos veikloje, efektyviai perteikti turimas žinias kitam individui neturint tam reikalingų sugebėjimų, nenaudojant tam tikros metodikos ir kitų priemonių reikalingų mokinti, informuoti ir greitai įsisavinti technologines, administracines, organizacines bei metodines naujoves.
3. Tiriant kompetencijos poreikį, nustatyta, kad nepriklausomai nuo karių funkcinio tipo, labiausiai reikalinga kompetencija yra asmeninė, socialinė ir kompetencija konsultuoti, kitos kompetencijos karių nuomone yra mažiau svarbios.
4. Tiriant trūkstamą kompetenciją, nustatyta, kad bendrai visos kompetencijos vertinamos pakankamai gerai, tačiau pastebėta, kad labiausiai trūksta kariams kompetencijos konsultuoti ir asmeninės bei metodinės kompetencijų.
5. Tiriant kompetencijos tobulinimo metodų ir priemonių tinkamumą, nustatyta, kad karių manymu tinkamiausi kompetencijos metodai ir priemonės nepriklausomai nuo kompetencijos rūšies yra specialios universitetinės mokymo programos, profesinis mokymas, seminarai ir konferencijos bei užsienio specialistų kursai ir stažuotės.
6. Tyrimo metu buvo patvirtintas teiginys, kad karių kvalifikacija yra aukštesnė nei kompetencijos.
7. Sukurtas integruotas karių bazinės kompetencijos vertinimo modelis sudarys galimybes objektyviau nustatyti karinių vienetų veiklos efektyvumą ir numatyti reikalingas priemones geresniems rezultatams pasiekti.
8. Nustatyta, kad konsultantų kompetencijos modelis tik dalinai gali būti taikomas karių bazinės kompetencijos vertinime.

### **Pasiūlymai.**

1. Siekiant efektyvių veiklos rezultatų būtina vykdyti nuolatinę sistemingą veiklos rezultatų apskaitą ir analizę, periodiškai vykdyti veiklos proceso stebėjimą ir kontrolę, šias funkcija galėtų vykdyti operacijų planavimo skyriai.

2. Operacijų planavimo skyriams vykdant veiklos analizę, nustatyti veiklos trūkumus ir numatyti priemones jų pašalinimui, sudarant trūkumų šalinimo planus ir juos įgyvendinant.
3. Įgyvendinti nuolatinį karių kompetencijos tobulinimą, siejant kompetencijos kokybę su karjeros galimybėmis. Tobulinant karių kompetenciją didesnę dėmesį skirti asmeninės, metodinės kompetencijų bei kompetencijos konsultuoti tobulinimui, šias funkcijas galėtų atlikti personalo ir operacijų planavimo skyriai.
4. Lietuvos kariuomenės vadovybė turėtų sudaryti sąlygas kariams savarankiškai tobulėti, motyvuojant juos priedais prie darbo užmokesčio arba karjeros perspektyvomis už aukštąjį išsilavinimą, užsienio kalbų mokėjimą.
5. Kompetencijų tobulinimo procesą organizuoti derinant tokius mokymo būdus, kaip specialios universitetinės mokymo programos, profesinis mokymas, seminarai ir konferencijos bei užsienio specialistų kursai ir stažuotės tiek užsienyje tiek Lietuvoje.

2006-05-18

Tadas Černiauskas

**LITERATŪROS SĄRAŠAS**

1. Wikipedia laisvoji enciklopedija. <http://lt.wikipedia.org/wiki>.
2. Wehmeier S. OXFORD Advanced Learner's Dictionary. – Oxford: Oxford University press.
3. Vatkevičiūtė V. Tarptautinių žodžių žodynas – Vilnius: leidykla „Žodynas“, 2003.
4. Jovaiša L. Profesinio konsultavimo psichologija – Vilnius: Agora, 1999.
5. Suaugusiųjų ir kvalifikacinis mokymas JAV konsultavimo tarnyboje – Akademija, 1996.
6. Vasiliauskas A. Strateginis valdymas – Vilnius: Enciklopedija, 2002.
7. Deesler G. Personalo valdymo pagrindai. – Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2001.
8. Bučiūnienė I. Kompetencijos valdymo teoriniai aspektai. – Kaunas: Technologija, 2001.
9. Jovaiša L. Edukologijos įvadas. – Vilnius: VU leidykla, 2002.
10. Grebliauskienė B., Večkienė N. Komunikacinė kompetencija: komunikabilumo ugdymas – Vilnius: leidykla „Žara“, 2004.
11. Stukaitė D. Kvalifikacija darbo vietų darbo vietų vertinimo požiūriu//Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir metodologija. – Kaunas: Technologija, 2000.
12. Lepaitė D. Kompetencijų plėtojančių studijų programų lygio nustatymas metodologijai, - Kaunas: Technologija, 2003.
13. Lietuvos kariuomenės MPB „Geležinis Vilkas“ LDK Algirdo mechanizuotojo pėstininkų bataliono vado 2006 m. sausio 10 d. įsakymas Nr. V-10 „Dėl kasdieninės tarnybos organizavimo batalione“. – Rukla: Bataliono kanceliarija, 2006.
14. Martinkus B., Neverauskas B., Sakalas A. Aiškinamasis įmonės terminų žodynas. – Kaunas: Technologija, 2000.
15. Jucevičienė P., Lepaitė D. Kompetencijos sampratos erdvė. – Kaunas, Technologija, 2000.
16. Daukilas S. Profesinio ugdymo turinio metodologijos pagrindai – Kaunas: Kolpingo kolegija, 2002.
17. Fullan M. Pokyčių jėgos: skverbimasis į ugdymo reformos gelmes – Vilnius: Tyto alba, 1998.
18. Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. – Kaunas: Technologija, 1997.
19. Kasiulis J., Barvydienė B. Vadovavimo psichologija. – Kaunas: Technologija, 2001.
20. Kompetencija plėtojančių studijų programų lygio nustatymo metodologija, Daktaro disertacija. – Kaunas: Technologija, 2001.
21. Konsultantų kompetencijos modelis, Magistratūros studijų baigiamasis darbas. – Kaunas: Akademija, 2005.

22. Stanišauskienė V. Rengimosi karjerai proceso socioedukaciniai pagrindai : monografija - Kaunas : Technologija, 2004.
23. Suaugusiųjų ir kvalifikacinis mokymas JAV konsultavimo tarnyboje. – Kaunas: Akademija, 1996.
24. Jovaiša L., Vaitkevičius J. Pedagogikos pagrindai 2 tomas – Kaunas: Šviesa, 1989.
25. Verslo konsultacinės plėtros veikla, Daktaro disertacija. – Vilnius: VGTU, 1999.
26. Achreman P. L. Learning and individual differences. – APA Editions, 1998.
27. Adomaitienė J., Teresevičienė M. Veiklos pasaulio reikalavimai mokymo ir mokymosi metodų kaitai profesiniame rengime. – Kaunas: VDU, 2002.
28. Barnett R. The limits of competence. – SRHE & University Press, 1993.
29. Blundell B., Murdock A. Managing in the public sector. – Briddles Ltd, 1997.
30. Chinapak V. Žmogiškųjų išteklių ugdymas ir mokymo planavimas. – Paryžius: Junesko, 1999.
31. Havvkinsas H., Wan Den Banas A. S. Žemės ūkio konsultavimas. – Akademija: LŽŪKT, 1999.
32. Jovaiša L. Pedagogikos terminai. – Kaunas: Šviesa, 1993.
33. Laužackas R. Sistemos-teorinės profesinio rengimo kaitos dimensijos. – Kaunas: VDU, 1999.
34. Marcinkus B., Sakalas A. Vadyba: specialistų rengimo kiekybinis ir kokybinis aspektas. – Kaunas, Technologija, 2002.
35. Masalskienė E., Masalskis V. Organizacijų konsultavimas – mada ar nauda. – Mokslas ir technika, 1991.
36. Robinson R.D. Helping adults to learn and change. – Lline, 1995.
37. Sakalas A., Savanavičienė. Įmonių kooperavimas ir darbuotojų kompetencijos formavimo principai. – Kaunas: Technologija, 2001.
38. Strazdas R. Matomos ir nematomos konsultacinės veiklos paslaugos pusės. – Vilnius: Technologija, 1995.
39. Šilingienė V., Sakalas A. Personalo valdymas. – Kaunas: Technologija, 2000.
40. LITBAT projektas. <http://www.kam.lt/index/php/lt/34395/#9>.
41. LITBRIG projektas. <http://www.kam.lt/index/php/lt/27799/?DoFastSearch=1&search=lidbrig>, 2000.
42. Šiaurės Atlanto sutarties 5-asis straipsnis <http://nato.lt/sutartis1>.
43. Krašto apsaugos ministro 2004 m. gruodžio 30 d. įsakymas Nr. 1448 „Dėl „Profesinės karo tarnybos karių vertinimo tvarkos aprašo“ tvirtinimo“.
44. LDK Algirdo MPB 2005 m. IV ketvirčio kovinio rengimo ataskaita – Rukla, 2006.

45. Lietuvos kariuomenės vado, 2005 m. spalio 7 d., įsakymas Nr. V-1393 „Dėl individualių užduočių vertinimo metodikos“.
46. Lietuvos kariuomenės vado, 2004 m. lapkričio mėn. 22 d. įsakymas Nr. V-1393 „Dėl „Lietuvos kariuomenės dalinių (padalinių) kovinio rengimo vertinimo metodikos“ tvirtinimo.
47. Lietuvos kariuomenės MBP „geležinis Vilkas“ LDK Algirdo MPB veiklos valdymo, turto ir finansų audito ataskaita. Lietuvos kariuomenės vidaus audito departamentas. – Vilnius, 2005.