

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

Julius Makūnas

KONSULTANTŲ KOMPETENCIJOS MODELIS

Magistrantūros studijų baigiamasis darbas

Studijų sritis: Socialiniai mokslai
Studijų kryptis: Ekonomika
Studijų programa: Žemės ūkio verslo
vadyba

Valstybinė kvalifikacinė komisija:
(Patvirtinta Rektoriaus įsakymu Nr. 427s)

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

Nariai:

1. Prof. habil. dr. J.Ramanauskas, Lietuvos žemės ūkiom universitetas
2. Prof. habil. dr. J.Čiulevičius, Lietuvos žemės ūkio universitetas
3. Doc. dr. J.Čaplikas, Lietuvos žemės ūkio universitetas
4. Doc. dr. J.Ramanauskienė, Lietuvos žemės ūkio universitetas
5. Doc. dr. V.Čiulevičienė, Lietuvos žemės ūkio universitetas
6. Lekt. dr. A. Raupelienė, Lietuvos žemės ūkio universitetas

Mokslinė vadovė: doc. dr. V.Šilingienė, Lietuvos žemės ūkio universitetas

Recenzentas: lekt. dr. J.Žukovskis, Lietuvos žemės ūkio universitetas

Katedros vedėjas: e. doc. p. dr. V.Atkočiūnienė, Lietuvos žemės ūkio universitetas

Oponentas: doc. dr. P.Markevičius, Lietuvos žemės ūkio universitetas

SANTRAUKA**Julius Makūnas****Konsultantų kompetencijos modelis**

Magistro studijų baigiamasis darbas, 52 puslapių, 18 paveikslų, 9 lentelių, 42 literatūros šaltiniai, 15 priedų, lietuvių kalba.

RAKTINIAI ŽODŽIAI: kompetencija, konsultanatai, kompetencijos modelis, kompetencijos ugdymas.

Tyrimo objektas – UAB „Abišala ir partneriai“, Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnyba, Lietuvos žemės ūkio universiteto, Ekonomikos fakulteto, Verslo vadybos katedros, mokslinių tyrimų grupės konsultantai – 2004-2005m..

Darbo tikslas – sukurti konsultantų kompetencijos modelį.

Uždaviniai:

1. Apibendrinti kompetencijos sąvoką ir sampratą
2. Remiantis mokslinės literatūros analize bei konsultantų veiklos ypatumais, pateikti teorinį konsultantų kompetencijos modelį;
3. Atlikti konsultantų kompetencijos vertinimą Kauno rajono žemės ūkio konsultavimo tarnyboje, UAB „Abišala ir partneriai“ ir LŽŪU EVF Verslo vadybos katedros mokslinių tyrimų grupėje;
4. Pateikti pasiūlymus konsultantų kompetencijos tobulinimui.

Tyrimo metodai – mokslinės literatūros analizės ir sintezės, duomenų palyginimo ir vertinimo, anketinės apklausos, modeliavimo metodai.

Studijuojant Lietuvos ir užsienio šalių autorių mokslinius veikalus bei periodinę literatūrą apie kompetencijos sandarą ir sampratą, bei analizuojant konsultantų darbo specifiką, pasiūlytas konsultantų kompetencijos vertinimo modelis, taip pat atskleidžiamos šiandien labiausiai trūkstamos konsultantų kompetencijos sudedamosios dalys, bei pateikiami efektyviausi konsultantų kompetencijos tobulinimo būdai.

Summary

Model of consultant competency

Master studies final thesis, 52 pages, 18 pictures, 9 tables, 42 sources of literature, 15 supplements, written in lithuanian language.

KEY WORDS: Competence, consultants, model of competency, development of competency

Object of research: CSC. „Abišala ir partneriai“, Lithuanian agriculture consulting agency consultants of research group – 2004-2005 of Lithuanian university of agriculture, faculty of economics, business management department.

Work object – to create model of consultant competency

Goals:

1. To generalize the concept and understanding of competence
2. To submit a theoretical model of consultant competency, referring to analysis of scientific literature and singularity of consultant work
3. To perform the assesment of consultant competence in Kaunas region agriculture consulting agency, CSC „Abišala ir partneriai“ and research group – 2004-2005 of Lithuanian university of agriculture, faculty of economics, business management department.
4. To give advise for consultants‘ competence development.

Methods of research – scientific literature analysis and synthesis, data comparison and assesment, questionnaires, methods of modelling.

Referring to works and periodic literature of lithuanian and foreign scientist authors about structure and conception of competency, and analysing specifics of consultants‘ work, a model of consultant competence assesment is given, also components mostly missing in today‘ s consultant competence are revealed and the most effective ways of consultants‘ development are shown.

TURINYS

PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ŽODYNĖLIS.....	6
ĮVADAS.....	7
1. KOMPETENCIJOS VERTINIMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	9
1.1. Kompetencijos sąvoka ir jos traktavimas.....	9
1.2. Kompetencijos lygiai.....	15
1.3. Kompetencijos rūšys ir formos.....	16
1.4 Konsultantų kompetencijos ypatumai.....	21
2. KONSULTANTŲ KOMPETENCIJOS TYRIMAS.....	25
2.1. Tyrimo metodologija.....	25
2.2. Tyrimo rezultatai.....	28
2.2.1. Reikalingų kompetencijų vertinimas.....	28
2.2.2. Trūkstamų kompetencijų vertinimas.....	32
2.2.3. Konsultantų kompetencijos vertintojų parinkimas ir vertinimo dažnumas.....	36
2.3.3. Konsultantų kompetencijos tobulinimo būdai.....	37
3. PASIŪLYMAI KONSULTANTŲ KOMPETENCIJOS TOBULINIMUI.....	41
3.1. Siūlomas konsultantų kompetencijos modelis.....	41
3.2. Konsultantų kompetencijos tobulinimo organizavimas.....	43
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	48
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	51
PRIEDAI.....	53

PAGRINDINIŲ SAŲVOKŲ ŽODYNĖLIS

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

Konsultantas – asmuo teikiantis konsultavimo paslaugas.

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

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

Profesinė kompetencija - sugebėjimas realiai atlikti tam tikras užduotis konkrečiose 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 objektais, 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.

IVADAS

Šiuolaikiniame žinių ir transformacijos pasaulyje kinta ir sudėtingėja darbo veikla, o priimami sprendimai neretai turi didelę reikšmę ne tik darbo organizacijos nariams, bet ir aplinkai. Taigi reikalavimai dirbančiųjų kompetencijai taip pat didėja ir, kas ypač problematiška, nuolat kinta. Kiekvienai naujai problemai spręsti reikalinga atitinkama darbuotojų kompetencija. Kompetencija - tai ne tik reikiamos problemai spręsti konkrečios žinios: tai ir mokėjimas pasinaudoti kitų organizacijų, specialistų žiniomis, t. y. pasinaudoti ne tik vidiniais, bet ir išoriniais kompetencijos šaltiniais.

Šiuo metu vis dažniau vietoje kvalifikacijos vartojama kompetencijos sąvoka, kuri apibūdinama kaip žinių ir įgūdžių derinimas bei sugebėjimas juos pritaikyti konkrečioms aplinkybėms. Kartu tai ir darbuotojo gebėjimas atlikti užduotis labai gerai, kas susiję ir su meistriškumu, specializacija, inteligencija ir problemų sprendimu. Kompetencija pabrėžia žmogaus sugebėjimus, pasireiškiančius ne tik specifinėje veiklos srityje, bet ir tarpasmeniniuose santykiuose. Ji turi būti siejama su konsultanto ateities perspektyvomis, jo kompetencijos ugdymu ir kvalifikacijos kėlimu.

Konsultavimo veikla yra specifinė. Jos galutinis tikslas yra efektyvus žinių perteikimas klientui per aktyvų tarpusavio bendravimą. Tai kelia specifinius reikalavimus ir konsultanto kompetencijai. Nebeužtenka vien turėti geras profesines žinias, reikia sugebėti jas tinkamai perteikti, palaikyti gerus dalykiškus santykius su klientu. Todėl konsultanto kompetencija yra daugialypė, tai ne tik profesinė, bet ir metodinė, socialinė kompetencija. Ji turi apimti daugybę teorinių ir praktinių žinių, įgūdžių turėjimą, sprendžiant susidariusias problemas, sugebėjimą dalintis patirtimi, bendraujant su klientais, ieškant informacijos, analizuojant ir sisteminant, padedant klientams diegti naujoves.

Kompetencija neįgyjama kaip tradicinė kvalifikacija, gavus diplomą, ji turi būti pastoviai ugdoma. Gebėjimas ir motyvacija ugdyti savo kompetenciją tampa svarbiausiu gero konsultanto prioritetu. Kompetencija turi atitikti ne tik šiandieninius, bet ir rytdienos darbuotojų reikalavimus.

Magistro baigiamojo darbo tema „Konsultantų kompetencijos modelis“ pasirinkta dėl jos aktualumo ir naujumo. Iki šiol daugumoje konsultavimo įmonių rūpinamasi konsultantų kvalifikacija, jų profesinėmis žiniomis. Tuo tarpu daugeliu atvejų sėkmę lemia vadinamosios minkštosios kompetencijos: socialinė, metodinė, asmeninė. Kol kas, deja, šių kompetencijų ugdymui skiriama nepakankamai dėmesio. Magistriniame darbe yra siekiama sukurti konsultantų kompetencijos modelį, kuriame atsispindėtų visa įvairiapusė konsultanto veikla: nuo profesinių žinių, iki gebėjimo bendrauti ir atpažinti kliento poreikius.

Mokslinėje literatūroje pati kompetencijos sąvoka yra gana plačiai analizuota. Magistro

darbe remiamasi Lepaitės (2000), Stukaitės (2000) ir kt. darbais. Tačiau kompetencijų modeliai, skirti konkrečiai konsultavimo veiklai, mokslinėje literatūroje tirti nepakankamai.

Tyrimo objektas – UAB „Abišala ir partneriai“, Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnyba, Lietuvos žemės ūkio universiteto, Ekonomikos fakulteto, Verslo vadybos katedros, mokslinių tyrimų grupės konsultantai.

Tikslas – sukurti konsultantų kompetencijos modelį.

Uždaviniai:

1. Apibendrinti kompetencijos sąvoką ir sampratą.
2. Remiantis mokslinės literatūros analize bei konsultantų veiklos ypatumais, pateikti konsultantų teorinį kompetencijos modelį.
3. Atlikti konsultantų kompetencijos vertinimą Kauno rajono žemės ūkio konsultavimo tarnyboje, UAB „Abišala ir partneriai“ ir LŽŪU EVF Verslo vadybos katedros mokslinių tyrimų grupėje.
4. Pateikti pasiūlymus konsultantų kompetencijos tobulinimui.

Tyrimo metodai – mokslinės literatūros analizės ir sintezės, duomenų palyginimo ir vertinimo, anketinės apklausos, modeliavimo metodai.

1. KOMPETENCIJOS VERTINIMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Kompetencijos sąvoka ir jos traktavimas

Kompetencija suprantama kaip tam tikrų žinių ir sugebėjimų visuma, leidžianti efektyviai dirbti tam tikroje situacijoje.

Lietuvoje labiausiai paplitusi kompetencijos samprata galima rasti Tarptautinių žodžių žodyne, kur kompetencijai apibrėžti pateikiamos dvi reikšmės:

- 1) klausimų ar reiškinių sritis, su kuria kas gerai susipažinęs;
- 2) visuma kurio nors organo arba pareigūno teisių ir pareigų, nustatytų to organo statuto ar nuostatų [39, p.84].

Aiškinamajame įmonės vadybos terminų žodyne kompetencijos samprata jau išplėsta, pateikiant tris jos reikšmes:

- 1) darbuotojo sugebėjimas, kvalifikacija, kodifikacija;
- 2) darbuotojo teisės, atsakomybės ekvivalentas;
- 3) atsakomybė [29, p.57].

Taigi lietuvių vadybos terminologijoje mes neturime tikslaus kompetencijos apibrėžimo.

Tačiau netgi užsienio šalių mokslininkai skirtingai traktuoja pačią kompetencijos sampratą ir jos sudedamąsias dalis.

1992 metais Gilbert ir Palier kompetenciją apibūdino gana abstrakčiai kaip "kempinę" ar "lagaminą", akcentuodami jos akumuliacinę savybę [5, p. 64]].

Acherman P. pateikia vieną iš apjungiančių kompetencijos apibrėžimų: kompetencija - sugebėjimas atlikti tam tikrą profesinę veiklą, pasiekiant tam tikrus tikslus [1, p. 15].

Edukologijos moksle kompetencija traktuojama kaip visuma aiškių ir nusistovėjusių (bet ne sustingusių) žinių, savęs pateikimo, sugebėjimo atlikti darbus ar procedūras, mastymo ir sprendimų priėmimo būdo, socialinės elgsenos, kuriuos galima pritaikyti be papildomo mokymo profesinėje veikloje [18, p. 78].

Teigiama, kad kompetencija pasireiškia per elgseną, atliekant užduotį, veiklą ar funkciją.

Teigiama, kad pasiekimai - kompetencijos realizavimo rezultatas. Pasiekimai atspindi kompetencijos vaisius: tai rezultatai, identifikuojami veiksmai. Išorinės sąlygos veikia kompetencijos aktualizavimą, pasireiškiančią per rezultatus: darbuotojo būklė (motyvacija, sveikata, psichologinė būklė).

Prancūzijoje ROME („repertoire operationnel des métiers et des emplois“) - operacinis profesijų ir pareigybių žinynas, skiria tokias kompetencijos dedamąsias: žinias, sugebėjimus ir elgseną [5, p. 84]].

Jungtinėje karalystėje kompetencijos terminu apibrėžiamas individo sugebėjimas atlikti užduotis priskirtas pagal profesiją.

Socialiniuose moksluose naudojama daugiskaitinė kompetencijos forma, išskiriant sudėtinės kompetencijos dalis.

Mc Clelland'as teigė, kad kompetencijos gali geriausiai nusakyti būsimus pasiekimus ir sugrupavo jas į penkias kategorijas:

1. Žinios - tai žinios, kurias turi darbuotojas konkrečioje srityje.
2. Įgūdžiai, sugebėjimai - sugebėjimai, kurie pasireiškia vykdant užduotį.
3. Elgsena - savęs perteikimo koncepcija, kuri pasireiškia elgesiu, nuostatomis, vertybėmis, įvaizdžiu.
4. Savybės, bruožai - asmens savybės, kurios lemia vienokį ar kitokį elgesį (pvz. atkaklumas, sugebėjimas adaptuotis, iniciatyva);
5. Motyvai (motives - angl.) - vidinė motyvacija, kuri generuoja elgesį darbe [5, p. 84].

1 lentelėje pateikiamas kompetencijos traktavimas įvairių šalių vadybos mokyklose.

1 lentelė

Anglosaksiškosios ir prancūziškosios kompetencijos sampratos palyginimas [5]

Anglosak- siškoji samprata	Pagrindinės kompetencijos	Žinios	Žinios. Teorinė kompetencija	Prancūziškoji samprata
		Įgūdžiai, sugebėjimai	Sugebėjimai. Praktinė kompetencija	
	Minkštosios kompetencijos	Elgsena	Elgsena. Socialinė ir elgesio kompetencija	
		Savybės, bruožai		
		Motyvai		

Žinios ir sugebėjimai yra traktuojami kaip pagrindinės kompetencijos, kurios yra būtinos bet kuriam individui, norinčiam efektyviai atlikti savo darbą. Šios kompetencijos yra įgyjamos mokymosi ir asmeninio tobulinimosi metu. Likusios trys kompetencijos dedamosios yra apibrėžiamos kaip minkštosios kompetencijos, kurių dėka darbuotojų pasiekimai gali svyruoti nuo vidutinių, kuriuos garantuoja "kietosios" kompetencijos iki aukščiausių. Pasaulio ekonomikoje augant paslaugų sferos lyginamajam svoriui, didėja "minkštųjų" kompetencijų reikšmė, jos lemia visų lygių vadovų darbo efektyvumą. [5, p. 83-84]

Kompetencijos termino vystimosi raidą analizuosime Lietuvos ir išsivysčiusių Vakarų

šalių kontekste. Pastarasis kontekstas pabrėžtinai todėl, kad kompetencijos sampratos tyrimai buvo daugiausia atliekami anglosaksiškose šalyse (Jungtinė Karalystė, JAV) ir Vokietijoje, kurioje vis tik labiau paplitęs yra kvalifikacijos terminas. Tačiau šis vartojimas taip pat yra apibrėžiamas skirtingomis anglosaksiškųjų ir germaniškiųjų šalių profesinio rengimo tradicijomis, nors pastarųjų metų tyrimai rodo bendrus sąlyčio taškus. Dėl šios priežasties skirtumas tarp kvalifikacijos ir kompetencijos sampratų tampa nebe toks esminis, ir daugelis tyrinėtojų (Nijhof, 1999; Achtenhagen, 1994) linkę juos sutapatinti.

Lietuvoje kompetencijos samprata nebuvo akcentuota, kadangi L.Jovaišos pateiktoje sampratoje vis tik raktinis žodis yra kvalifikacija, o paties kompetencijos termino šis tyrinėtojas neišskiria [19, p. 100]. Tačiau vertinga analizuoti L.Jovaišos darbus, atliekant semantinę kompetencijos termino analizę ir priskyrimą (atkodavimą) Vakarų šalių terminijai, nes šis tyrinėtojas pateikia kitus su šia samprata susijusius terminus (mokėjimas, įgūdis, sugebėjimas), o A.Jacikevičius žinias, mokėjimus, įgūdžius ir meistriškumą, nurodo kaip pakopas mokantis veiklos [17, p. 26]. Pastarųjų metų tyrinėjimuose R.Laužackas atskiria kompetencijos ir kvalifikacijos terminus, nors ir teigia, kad šių sąvokų skirtumai nėra tokie dideli, atkreipdamas dėmesį, kad kompetencijos sąvoka yra artimesnė veiklos pasaulio aplinkai. Ją vartojame tuomet, kai tenka pabrėžti žmogaus profesines galias praktinėje veikloje. Kvalifikacijos sąvoka vartotina kai kalbama apie tai, ką žmogus rengiasi įgyti arba įgyja švietimo sistemoje, kas yra švietimo procesų tikslai". Šie pastebėjimai gana taikliai atskiria kompetencijos ir kvalifikacijos sąvokas, tačiau dar nevisiškai išryškina jų turinio skirtumus, ypač lietuviškoje terminijoje [25, p. 35].

Taigi, pirma būtina analizuoti kompetencijos termino vystymąsi Lietuvos edukacinių tyrimų erdvėje ir, antra patikslinti kai kurių kitų su kompetencijos sąvoka susijusių terminų (mokėjimas, gebėjimas, įgūdis) priskyrimą anglosaksiškoje literatūroje. Terminas žinios (knowledge) šioje analizėje mokymosi tikslų taksonomijos kontekste suprantamas kaip sugebėjimas atgaminti atmintyje vienokią ar kitokią anksčiau gautą informaciją, atpažinti faktą apibrėžimą sąvoką dėsnį paprotį ir kita arba veiklos išmokimo kontekste - tai pirmoji ir elementariausia veiklos išmokimo pakopa [17, p. 37].

Nors L.Jovaiša teigia, kad mokėjimas atitinka angl. *capacity* ir *ability*, tačiau pastarųjų aiškinimas Oksfordo žodyne leidžia teigti, kad *ability* ir *capacity* yra *skill* sinonimas [19, 108].

Tačiau toks aiškinimas dar neišryškina taip dažnai vartojamo termino „įgūdžiai“ gilesnės prasmės. Šią prasmę galima išvelgti vadybos darbuose, įgūdžio sampratoje ryškiai pabrėžiančiuose funkcionalumo pobūdį: įgūdžiai yra reikalingi siekiant ką nors atlikti, pasiekti ką nors vertinga. Todėl vadybinis požiūris į įgūdžius remiasi jų aprašymu ir įvertinimu, t.y. pabrėžiant keturis kriterijus: pirma, situacija turi būti vertinama kompleksiskai; antra, turi būti

numatomas apmastytas (neatsitiktinis) veiksmo atlikimas, kuris atitinka situaciją; trečia, atliktas veiksmas turi būti vertinamas; ketvirta, atliktas veiksmas turi būti skatinamas. Pirmieji du kriterijai leidžia išvelgti svarbų dalyką: įgūdžiai neturi savarankiško turinio, jie įgyja prasmę tik apibrėžtose sąlygose ar situacijoje. Todėl įgūdžių įgijimas nėra savitikslis, t.y. jie turi būti konkretizuoti tik per pasireiškimą tam tikros veiklos kontekste [17, p. 67].

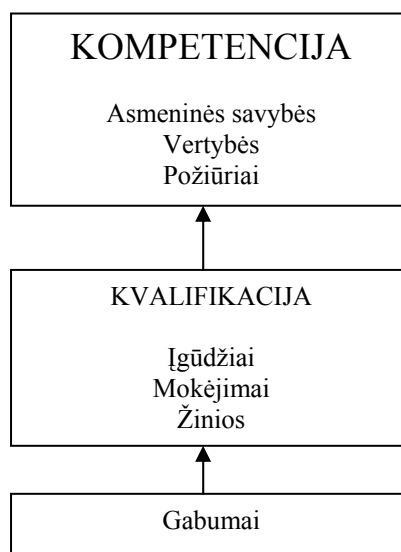
Tačiau nepaisant to, kad įgūdžiai gali būti įvairiai aprašyti, kai kurie iš jų pasižymi tam tikru bendrumu - ypač aukštu lygiu. Tai įvardijama specialiu terminu meistriškumas, reiškiančiu pačią aukščiausią veiklos išmokimo pakopą. Pasak A.Jacikevičiaus, meistriškumas pasireiškia galimybe pritaikyti turimus įgūdžius įvairiomis naujomis sąlygomis.[17, p. 69] Vadinasi, viena vertus, meistriškumas - įgūdžių taikymas kintančiose situacijose - gali būti laikomas kompetencija. Antra vertus, ypač tarpasmeninėje ir bendradarbiavimo veikloje, kompetencija negali būti įgūdžių rinkinys, nes įgūdžiai patys savaime neužtikrina sėkmingos žmogaus veiklos. Galima būtų teigti, kad tarp įgūdžių ir kompetencijos turėtų būti dar kažkas, kas sujungtų šias dvi koncepcijas. Gebėjimas taikyti įgūdžius veikloje būtų šia jungiamąja grandimi.

Tačiau gebėjimo samprata yra gana sudėtinga. Anot L.Jovaišos, gebėjimas apima psichologinį pagrindą, nusakomą gabumais, išvystomais ir sugebėjimus; pedagoginį pagrindą - žinias, mokėjimus, įgūdžius; socialinį pagrindą - teisę veikti ir kt [20, p. 102]. Šis klasifikavimas, aišku, yra gana sąlyginis, nes psichologinį ir pedagoginį pagrindą sudarantys komponentai iš tikrųjų tarpusavyje persidengia (gabumai išvystomi ir sugebėjimus įsisavinant žinias, mokėjimus ir įgūdžius). Gal ši klasifikacija būtų tikslingesnė, jeigu autorius, apibrėždamas psichologinį pagrindą apsiribotų įgimtų gabumų, išreiškiamų intelektu, taip, kaip jį supranta Gardneris fiksavimu. Tačiau vienaip ar kitaip aišku, jog gebėjimas yra kompleksinis darinys, o jam priskyrus ir socialinį pagrindą - teisės suteikimą veikti, jį įvardinti kvalifikacija, kuri nusako žmogaus tinkamumą, pasirengimą tam tikram darbui [39, p.84]

Taigi jeigu gebėjimas yra bendroji galia atlikti tam tikrą veiklą tai kvalifikacija, būdama, gebėjimo sampratos erdvėje, akcentuoja formalių įgaliojimų turėjimą ir pasižymi reikalinga tai veiklai apibrėžti žinių, mokėjimų, įgūdžių visuma.

Prisimenant, kad kompetencijos terminas labiau atspindi veiklos pasaulio interesus, o žmogiškųjų išteklių vadybos 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 gabumų, kurie veikia gebėjimų formavimąsi, svarbą bei žmogaus vertybes ir asmenines savybes, sukuriama kompetencijos (*competence*) šerdis ir visuminis (holistinis) pobūdis. Kompetencijos termino vieta tarp kitų, glaudžiai susijusių

terminų ugdymo moksle yra pavaizduota 1 paveiksle [5, 46-48].



1 pav. Kompetencijos termino struktūra [5]

Grįžtant prie veiklos koncepcijos bendrajame veiklos modelyje ryškėja, kad būtent kompetencija, o ne kvalifikacija ar tik įgūdžių imtis įgalina veikti skirtinguose veiklos kontekstuose ir nuolat besikeičiančiose veiklos sąlygose, nors tyrinėtojų bendruomenėje vykstanti diskusija kvalifikacijos sąvokos virsmo į kompetenciją prasme yra gana prieštaringa. Proaktyvios 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 (*competence*) yra traktuojama kaip visuma, o kada yra kalbama apie kompetencijas (*competencies*) kaip atskiras sudėtines dalis. Siekiant pagrįsti šį skirtumą, tikslo dimensijos (Sandberg, 1994) kompetencijos koncepcijoje įvedimas įrodo žmogaus ir veiklos santykį. Be to, Veldon ir Svensson (1996) pasiūlė kompetencijos koncepcijoje santykių (*relational*) dimensiją (tarp žmogaus (ar grupių) ir situacijos) ir kontekstinę (*contextual*) dimensiją. 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, reikalingas gilesnis supratimas apie žmogaus elgseną situacijoje. Todėl kompetencija (*competence*) tampa normatyvine koncepcija. Tuo tarpu elgsenos aprašymas visiškai įmanomas laikantis kompetencijų (*competencies*) kaip aprašomosios koncepcijos požiūriu. Kita vertus, vis tik kompetencija (holistiniu požiūriu) yra specifinė kiekvienos veiklos atveju, todėl būtina apibrėžti, ką reiškia būti, pavyzdžiui, mokytoju, vadovu, inžinieriumi, nustatyti šių teiginių

apimtis arba įvardinti atliekamus vaidmenis, numatyti kriterijus, jog pakanka patvirtinimų (įrodymų) ir jie yra patikimi [24, p.62].

Taigi, nors ir bandydami atskirti, tyrinėtojai kalba apie dvigubą kompetencijos koncepcijos prasmę. Viena vertus, tai elgesys, kurį suskaidžius į atskiras jo dalis (kompetencijas - *competencies*) galima stebėti ir įvertinti darbo vietoje. Kita vertus, holistinė kompetencija (*competence*) - tai gebėjimas įvertinti naują situaciją, pasirinkti joje tinkamus veiklos metodus ir nuolat integruoti dalykines ir profesines žinias. Be to, kompetencijos holistinė idėja (Otter, 1992) akcentuoja žmogaus savybes ir vertybes, požiūrį į save kaip į profesionalą (Bowden ir Marton, 1998), kas įgalina veikti neapibrėžtose veiklos situacijose. Taigi veiklos modelio kontekste, kompetencija kaip holistinė idėja gali būti apibrėžiama kaip koncepcija, kuri akcentuoja gebėjimą perkelti: žinias ir įgūdžius į naujas situacijas, tuo pačiu įgalinant žmogų veikti įvairiuose veiklos lygiuose.[25, p. 83]

Kompetencijos sąvoka labiau atitinka veiklos pasaulio interesus ir ji vartotina kalbant apie žmogiškųjų išteklių vadybą, o žmogaus įgalinimas arba jo kompetencijos vystymas tampa ugdymo programų tikslu, suteikiant, kompetencijos koncepcijai multidisciplininį pobūdį.

Multidiscipliniškumo kontekste išryškėję trys požiūriai (Eraut, 1990), tampa prielaida kompetencijos lygiui pagrįsti [26, p.42].

Pirmasis, meistriško išmokimo požiūris, apribojantis teorijos vaidmenį, pabrėžia asmens elgesį, tuo pačiu labiau akcentuojant kompetencijas (*competencies*) kaip ugdymo tikslą. Dominuoja specializuoti tam tikros profesinės veiklos gebėjimai formuojant konkrečius įgūdžius, kurių reikalauja darbas ir pasiekiamas automatiškas jų pakartojimo lygis laikantis nustatytų tos profesinės veiklos standartų.

Antrasis, bendrasis požiūris į kompetenciją remiasi psichometrija, siekiant nustatyti kokybes, susijusias su tobula veikla, tačiau akcentuojantis atrankos, o ne mokymo procesą. Kita vertus, šis požiūris ypač turi įtakos kuriant vadybines programas. Šis požiūris ugdymo proceso prasme nėra itin reikšmingas, tačiau remiantis matavimų rezultatais ir nustačius nepakankamą kompetencijos lygį, ugdymo programų kūrėjai sudaro programas, kurių tikslas yra užpildyti susidariusią kompetencijos spragą [24, p.48].

Trečiasis, kognityvinis konstrukcinis požiūris kompetenciją labiau akcentuoja kaip akademinį mokymą. Šiame požiūryje atsiranda santykio problema tarp gilaus supratimo ir ilgalaiškės veiklos. Taip pat šis požiūris išryškina skirtumą tarp kaip žmogus gali veikti ir kaip jis veikia tam tikros veiklos kontekste[24, p.49].

Taigi kompetencijos tyrimų tradicijos, ypač antroji, patvirtina, kad kompetencija gali būti nustatoma veikloje. Tuo tarpu ugdymo prasme kompetencija tampa programų, užtikrinančių kompetenciją ilgalaiškėje veikloje, tikslu.

1.2. Kompetencijos lygiai

Remiantis ankstesniame skyriuje aprašytais trimis multidiscipliniškumo požiūriais, pagrindus kompetencijos koncepciją tiek kompetencijų (*competencies*), tiek holistinės, kompetencijos (*competence*) prasmėmis, 2 lentelėje, atsižvelgiant į veiklos lygius, pateikiami kompetencijų lygiai ir jų bruožai pagal Bowden.

2 lentelė

Kompetencijos lygiai veiklos lygių kontekste [27]

Kompetencijos lygiai	Bruožai	Veiklos lygis	Kompetencijos ugdymo metodologija
1. Elgsenos	Elementari elgsena pagal darbo vietos reikalavimus	1. Darbo operacinis atlikimas	Meistriškas išmokimas/kompetencijų-competencies koncepcija
2. Pridedamasis	Elgsensys+žinojimas	2. Darbo tobulinimas	Meistriškas išmokimas kompetencijų — competencies koncepcija
3. Integruotas	Žinojimo integracija = kūrybinė veikla	3. Darbo vidinių sąlygų keitimas 4. Išorinių sąlygų keitimas	Meistriško išmokimo ir kognityvinio konstruktyvizmo pusiausvyra, tačiau didesnė orientacija į kompetencijas
4. Holistinis	Holistinė kompetencija	5. Naujo darbo kūrimas 6. Kvalifikacijos perkėlimas į naują veiklos situaciją	Kognityvinis konstruktyvizmas/ visuminis požiūris į ugdymą

Kadangi žinios trečiajame kompetencijos lygyje įtakoja elgseną, o antrajame lygyje tik sukuria pridedamąją vertę, tai šiuos du lygius Bowden (1997) pateikia atskirai, nors šis išskyrimas gali būti diskutuotinas. Tačiau šis atskyrimas yra tikslingas tuo aspektu, kad trečias ir ketvirtas lygiai tampa aukštesnio lygio ugdymo programų tikslu, o pirmas ir antras lygiai gali būti pasiekti vien tik praktinėje veikloje (išmokstant dirbti pagal instrukciją akcentuojami mokėjimai ir įgūdžiai) ir patvirtinant kvalifikaciją vertinimo metu. Todėl pirmame ir antrame lygiuose labiau tiktų kalbėti apie kompetencijas (*competencies*). Ketvirto lygmens sudėtingumą

pabrėžia, pirma, žmogaus požiūrio į save kaip į profesionalą, antra, gebėjimo atlikti profesionalo vaidmenį ir, trečia, profesionalo identiteto ir jo veiklos atitikimo integracija, todėl dėl holistinio pobūdžio yra įvardijama kompetencija (*competence*), o ne kompetencijos (*competencies*). Be to, šią integraciją yra sudėtinga vertinti kaip ugdymo programoje pasiektą tikslą, tuo tarpu pirmieji du lygiai tokių problemų nesudaro dėl ugdymo orientacijos į konkrečią darbo vietą.[27, p. 64]

Apibendrinant galima teigti, kad išryškėja bendra kompetencijos ir veiklos konteksto sąveikos tendencija, dėl kurios nustatyti veiklos ir kompetencijos lygiai įgalina kurti ugdymo programas, kurių tikslas būtų kompetencijų ar holistinės kompetencijos vystymas.

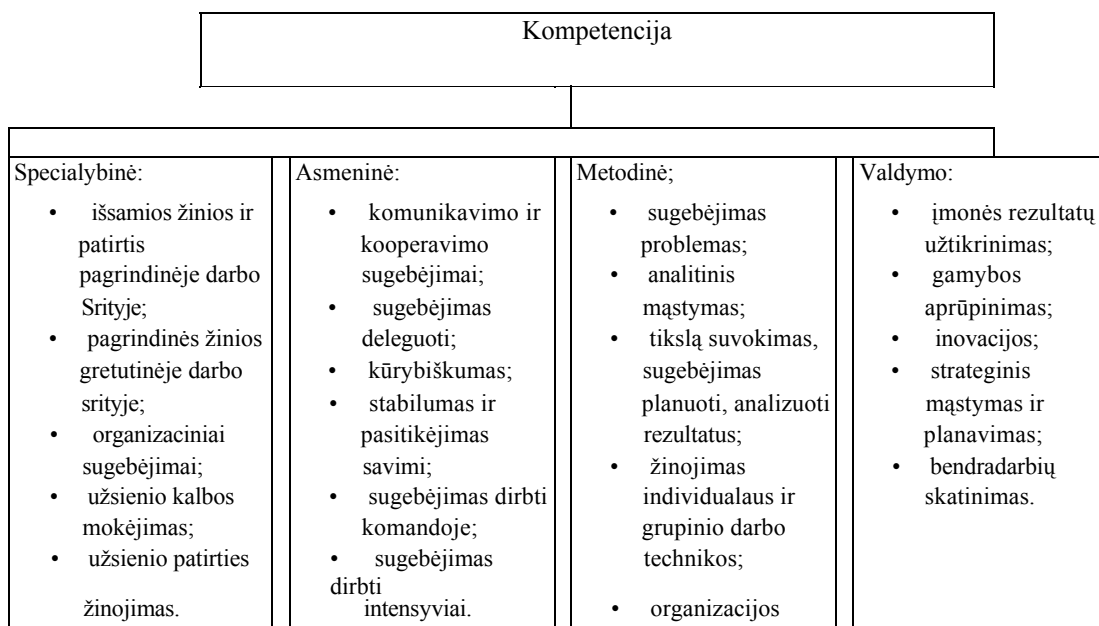
1.3. Kompetencijos rūšys ir formos

Kompetencijos plėtojimas pirmiausia turėtų būti siejamas su kompetencijos lygiais, tačiau programų konstravimas, įvairiuose 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 [37, p.433]:

- specialybinė - sugebėjimas suvokti ir išspręsti dalykines ir specialybines problemas;
- asmeninė - asmens išsivystymas, bendravimas su žmonėmis, kolektyvu;
- metodinė - dalyvavimas socialiniuose procesuose;
- valdymo - savo darbo srities, organizacijos valdymas.

Platesnis kompetencijos ir jos bendrųjų sudėtinių dalių apibūdinimas pateikiamas 2 paveiksle.



2 pav. Bendrosios kompetencijos sudėtinės dalys [37]

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 mokymasi 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) (3 lentelė).

3 lentelė

Kompetencijos formos [26]

Kryptys	1. Specifinė	2. Bendroji
1. Akademinei	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 [26, p.54].

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

bendrajai intelektualinį įgalinimą ir asmeninių gebėjimų plėtojimą.[26, p.55]

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 sudėtine 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 socializuotis 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 [24, p.46-48].

Bendrosios intelektualinės kompetencijos forma akcentuoja analitinius ir sintezavimo gebėjimus, kurie sąlygoja koncepcijų ir teorijų metastruktūrų kūrimą, kuris reikalauja aukšto lygmens 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.[5, p.37]

Kadangi daugelyje veiklos sričių, pvz., medicinoje, didaktikoje, lingvistikoje, praktinė arba profesinė kompetencija yra esminė siekiant įgyti kvalifikacinį laipsnį, Barnettas (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, kurį 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 aukštesnis lygis pasižymi didėjančiu gebėjimų kompleksiskumu, bei augančia žinių, supratimo ir asmeninių savybių tokių, kaip lyderiavimas [26, p.4].

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 yra įgyvendinamas bendrojoje asmeninėje kompetencijos formoje. Šių dviejų 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 kaip skirtingas formas, yra diskutuotinas klausimas, nebent asmeninei kompetencijos formai būtų priskiriami instrumentiniai gebėjimai, tokie kaip asmeniniai, komunikaciniai ir gebėjimas dirbti komandoje.[5, p.17]

Pateiktas kompetencijos formas galima analizuoti kiekvieną atskirai, darant prielaidą, kad akademinė kryptis atstovauja disciplininį arba kognityvinį požiūrį, o profesinė - daugiau veiklą akcentuojant požiūrį. Tačiau, ši prielaida yra kritikuotina remiantis paties Barnett'o kvalifikuotų darbuotojų rengimo koncepcija, kadangi kompetentingas profesionalas privalo turėti išvystytus tiek mąstymo, tiek veiklos gebėjimus. Be to, atvirumas refleksijai įgalina besimokantįjį atsisakyti išminktų struktūrų, jeigu tai trukdo efektyviai veikti ir mokytis iš naujos patirties. Taigi, kompetencijos plėtotė turi akcentuoti tiek mąstymo, tiek veiklos gebėjimus atviros refleksijos pagalba. [24, p.44]

Vadybinė kompetencija - naujos viešosios vadybos teorijų pagrindas. Analizuodami viešojo administravimo vystimosi raidą mes galime pastebėti, jog paskutinais 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 [29, p. 144].

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 n produktyvumo. Todėl reikalingas naujas būdas reikalams tvarkyti, naujas valdžios institucijų valdymo modelis [21, p. 87].

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.

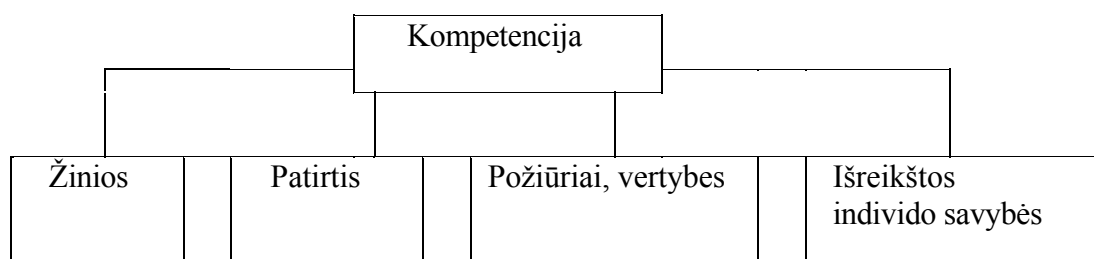
Prancūzijoje šiuolaikinis profesijų klasifikatorius ROME (Repertoire operatiormel des metiers et des emplois - pranc.) - operacinis profesijų ir pareigybių žinynas yra pagrįstas kompetencijų aprašymu.

Daug Didžiosios Britanijos įmonių, amerikietiškujų pavyzdžiu sieja savo atlyginimų sistemas su kompetencijos atlyginimu. Wolkswagen UK, SmithKline Becham, Guinness darbuotojų atlyginimo pagrindu laikomos ne užimamos pareigos, o kompetencija. Pagrindinis motyvas - tai žmogiškųjų resursų strategija, kur kompetencija laikoma kaip vienas pagrindinių konkurencingumo veiksnių [7, p. 28]

Nagrinėjant žmogiškojo kapitalo koncepciją reikėtų pabrėžti žmogiškojo kapitalo ir kompetencijos ryšį. Žmogiškojo kapitalo sąvoką, remiantis kompetencijos koncepcija, aiškina mokslininkai Kargh ir Roos.

Pagrindiniai komponentai, apibrėžiantys nagrinėjamą dimensiją yra individo žinios, išsilavinimas, meistriškumas (įgūdžiai), o tai visumoje traktuojama kaip kompetencija bei kitų ekonomiškai reikšmingų elementų visumą.[21, p. 83]

Individo kompetencija yra vienas iš žmogiškojo kapitalo koncepcijos elementų. Žinios, kaip dimensija, yra kompetencijos sudedamoji dalis (žiūrėti 3 pav.).



3 pav. Kompetencijos modelis [21]

Jeigu žinios yra kompetencijos dalis, o kompetencija - žmogiškojo kapitalo koncepcijos dalis, tai galima teigti, jog žinios yra ir 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 [5,

p.107].

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 [29, p.18].

Kitas žinių tipas, kuris gali būti apibrėžiamas kaip 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 kaip patirtis. Dar yra priskiriama žmogaus intuicija, talentas, kažkas daugiau nei tai suvokiama protu. Jas galima traktuoti kaip pažinimą, kuriam reikalinga patirtis, tam tikras mąstymo būdas, išmintis ir t.t. Neapibrėžtos žinios yra vienas iš pagrindinių kompetencijos elementų, o kompetencija yra žmoniškojo kapitalo elementas.

1.4 Konsultantų kompetencijos ypatumai

Kiekviena veikla turi savo ypatumus, kurie lemia reikalavimus ją atliekančiam asmeniui. Konsultavimo veikla taip pat turi ypatumus, kurie sąlygoja konsultantų kompetencijos struktūrą. Vienas esminių konsultavimo veiklos ypatumų yra tai, kad jos produktas yra nematerialus. Tai yra žinios, kurios perteikiamos klientui kaip paslauga.

CH.Gronroos pateikia tokį paslaugos apibrėžimą: paslauga yra sunkiai nusakomos prigimties. Paslauga paprastai (bet nebūtinai), išreiškiama vartotojų, paslaugos teikėjų ir fizinių išteklių ar prekių ir paslaugų teikėjo sistemų, kurios siūlomos vartotojo problemoms spręsti, sąveika [29, p 102].

Konsultavimas, mokslinis tyrimas ir mokymas yra panašūs tuo, jog tai yra nematerialios veiklos, kurių metu kaupiamos ir perduodamos žinios.

Apskritai teoriniuose leidiniuose nurodoma, kad paslauga - tai atvirai pripažinta, iš esmės neapčiuopiama veikla, kuri tenkina poreikius ir yra nebūtinai susieta su prekių pardavimu. Teikiant (kuriant) paslaugą, gali prireikti panaudoti materialius išteklius.

Paslaugų ypatumas yra tas, kad jos teikiamos ir vartojamos iš esmės vienu metu, jos negali būti saugomos. Paslaugų sfera apima didelę verslų įvairovę: nuo sveikatos priežiūros iki

kelionių organizavimo. Konsultavimo paslaugomis yra vadinamos profesinės veiklos paslaugos, kurias teikia aukštos kvalifikacijos profesionalai. Prie jų taip pat priskiriamos advokatų, buhalterių ir kitų specialistų teikiamos paslaugos [29, p. 103].

Pagal paslaugų klasifikavimą konsultavimas yra ta paslauga, kuri reikalauja teikėjo, tai yra konsultanto, taip pat yra būtinas gavėjo, tai yra kliento, dalyvavimas. Klientas savo ruožtu turi turėti motyvą, dėl ko renkasi šią paslaugą, konsultantas turi turėti motyvą, dėl ko teikia šią paslaugą (komercinė, visuomeninė veikla). Taip pat konsultavimo paslaugas galima skirstyti pagal apčiuopiamumą, darbo sąnaudų poreikį, teikėjo ir vartotojo santykių glaudumą ir pagal tai, kokiam rinkos segmentui yra teikiama paslauga.[35, p. 7]

Didžiausias konsultavimo tarnybų turtas yra konsultantai. Sąlygoms pasikeitus, iš jų reikalaujama kitų, dažniausiai aukštesnių, darbo kokybės standartų.

Konsultavimo organizacijos stengiasi pritraukti tokius darbuotojus, kurie norėtų ir galėtų duoti kuo daugiau pasiūlymų, kaip įgyvendinti organizacijos tikslus. Tačiau konsultavimo tarnybos dažniausiai dirba tokioje aplinkoje, kurioje vyksta įvairūs pokyčiai. Jie daro įtaką ūkininkų, tuo pačiu ir konsultavimo organizacijos tikslams. Keičiantis aplinkai, turi keistis organizacija ir konsultantai. Jie gali prisitaikyti prie pokyčių arba bandyti daryti jiems įtaką. Įvertinus visus veiksnius, galima daryti išvadą, kad konsultavimo tarnybos veikla bus veiksminga tuomet, kai personalas bus įsitikinęs, kad gali įveikti užduotis ir kad yra labai svarbu gerai atlikti savo pareigas [20, p. 35].

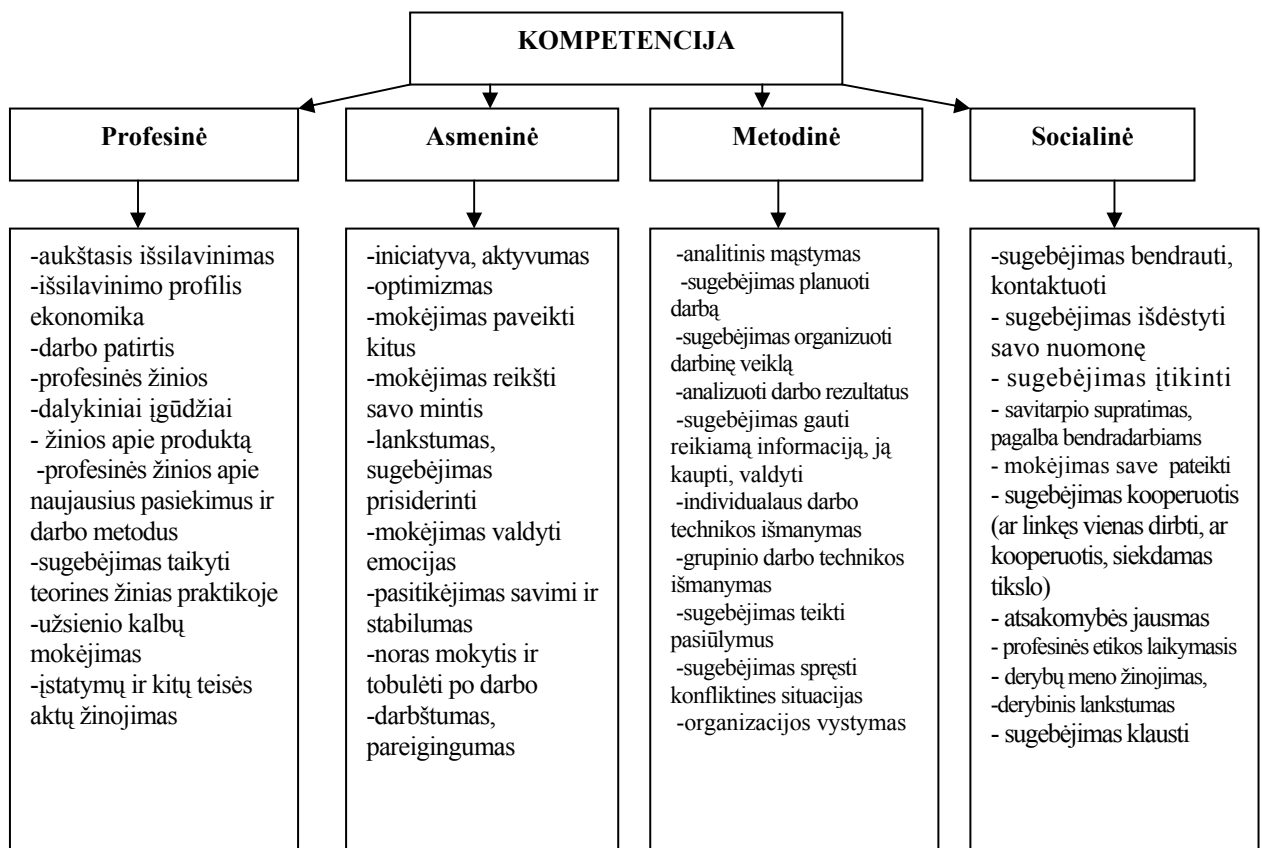
Veikiant gausybei veiksnių, kiekvieną kartą konsultavimo procesas yra unikalus ir nepakartojamas, todėl konsultantui keliami aukšti reikalavimai: turėti profesionalių žinių apie reikiamą produktą ir paslaugą, kuri padėtų išspręsti problemą (sugebėjimas greitai rasti reikalingą informaciją), būti ekspertu ir partneriu klientui, taikyti analitinį problemų sprendimo būdą; būti atkakliam ir empatiškam, būti patikimam ir sąžiningam, turėti novatoriaus savybių, būti geros estetiškos išvaizdos, geros laikysenos, kalbėti aiškiai, palaikyti regimąjį ryšį ir t.t. [14, p. 62]

Apibendrinant galima pasakyti, kad geras konsultantas turi:

- turėti profesinį pasirengimą, vadybinių žinių, gerai išmanyti konsultavimo dalyką, mokėti taikyti įvairius konsultavimo metodus;
- turėti patirties (negalima teigti, kad blogai konsultuoja jauni darbuotojai, kurie remiasi kitų sukaupta patirtimi, kol įgyja pakankamai savosios. Šiuo atveju galbūt svarbiau sugebėjimas perteikti patirtį);
- nuolat atnaujinti savo žinias, ugdyti ir tobulinti savo kvalifikaciją, būti žingeidus;
- sugebėti savarankiškai organizuoti savo veiklą ir priimti sprendimus;
- mokėti dalykiškai bendrauti;

- mokėti išklausti;
- sugebėti analizuoti ir apibendrinti duomenis, daryti išvadas;
- būti nešališkas.

Išanalizavus daugelį kompetencijos sąvokų, randame, kad įvairių tyrėjų nuomonės turi ir daug ką bendro. Diskutuodami apie kompetenciją, autoriai išskiria kelias atskiras jų rūšis: asmeninė, socialinė, profesinė, edukacinė, tarpasmeninė, techninė-technologinė, dalykinė, intelektinė ir pan. Šiame darbe yra išskiriamos tokios svarbiausios konsultantų kompetencijos: profesinė, metodinė, socialinė ir asmeninė



4 pav. Teorinis konsultantų kompetencijos modelis

Profesinė kompetencija susijusi su sugebėjimu realiai atlikti tam tikras užduotis konkrečiose veiklos srityse.

Metodinė kompetencija apima darbuotojų sugebėjimus gauti informaciją, ją perdirbti, įvertinti ir pateikti pasiūlymus būsimai veiklai gerinti.

Socialinę kompetenciją lemia žmogaus vertybių sistema, gebėjimas bendrauti ir bendradarbiauti su įvairaus lygio socialinės aplinkos objektais, meistriškumas sprendžiant įvairias konfliktines situacijas ir gebėjimas jų išvengti.

Asmeninė kompetencija – tai savęs įvertinimas (asmeninės žmogaus savybės), noras produktyviai dirbti, mokslo ir tobulėjimo siekimas tiek darbe, tiek už jo ribų.

Remiantis teorine kompetencijos struktūros analize ir konsultantų veiklos ypatumais, konsultanto kompetenciją suskirstau į keturias anksčiau paminėtas kompetencijas, 4 pav. pavaizduotas teorinis konsultantų kompetencijos modelis. Šiuo modeliu ir bus atliekamas tyrimas - vertinama konsultantų kompetencija, siekiant nustatyti svarbiausias šių kompetencijų dalis.

2. KONSULTANTŲ KOMPETENCIJOS TYRIMAS

2.1. Tyrimo metodologija

Tyrimo charakteristika. Siekiant išsiaiškinti svarbiausias konsultantų kompetencijos modelio sudėtinės dalis, buvo atliktas anketinis konsultantų kompetencijos tyrimas.

Tyrimui pasirinkau tris įmones, kurios teikia konsultacines paslaugas. UAB „A. Abišala ir partneriai“ yra viena iš didžiausių verslo konsultacinių kompanijų Lietuvoje. Firma sėkmingai atlieka įvairių pramonės šakų analizes, galimybių tyrimus, vadovauja įmonių strateginių planų kūrimui, rengia įmonių sujungimo, restruktūrizacijos planus, verslo planus bei investicinius projektus ir teikia kitas verslo valdymo bei organizacijų vystymo konsultavimo paslaugas. Įmonės klientai, stambiausios Lietuvos kompanijos, užsienio kompanijos, vyriausybės institucijos. Didžioji dauguma kompanijos darbuotojų turi įgiję aukštus mokslinius laipsnius. Konsultantai turi sukaupę didžiulę darbo patirtį, kuri siekia daugiau nei 10 metų.

Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnyba, konsultuoja žemės ūkio klausimais ir turi savo skyrius kiekviename mūsų šalies rajone. Šiuo metu tai pažangiausia organizacija šalyje, teikianti aukšto lygio konsultavimo paslaugas augalininkystės, gyvulininkystės, ūkio apskaitos ir ekonomikos klausimais, padedanti ūkininkams pritaikyti mokslo pasiekimus, atlikti bendrus projektus su Lietuvos ir užsienio partneriais.

LŽŪU EVF Verslo vadybos katedros mokslinių tyrimų grupės darbuotojai, konsultuoja įvairiais verslo vadybos, ekonomikos klausimais, įvairiose šalies ūkio šakose, laikomi vienais kompetentingiausių konsultantų, padedančių parengti projektus pasinaudojant ES struktūrinių fondų parama.

Tyrimo tikslas: remiantis UAB „Abišala ir partneriai“, Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnybos ir LŽŪU EVF Verslo vadybos katedros mokslinių tyrimų grupės konsultantų kompetencijos tyrimu, pateikti konsultantų kompetencijos modelį.

Tikslui įgyvendinti buvo išskelti tokie **tyrimo uždaviniai**:

1. įvertinti reikalingas asmeninę, profesinę, metodinę ir socialinę kompetencijas;
2. nustatyti trūkstamas asmeninę, profesinę, metodinę ir socialinę kompetencijas;
3. palyginti konsultantų, jų vadovų ir klientų vertinimo rezultatus;
4. nustatyti būdus, kurie leidžia įgyti ir tobulinti kompetencijas.

Tyrimo imtis. Visuminė. Buvo apklausti visi įmonių vadovai (administracija), darbuotojai (konsultantai) ir po 5 įmonių klientus, kurie naudojami konsultantų paslaugomis. Skyriuje pateikta 5 lentelė parengta autoriaus duomenimis.

Tyrimo respondentų charakteristika

Eil. Nr.	Pareigos	TŪB "Abišala ir partneriai"			LŽŪU EVF Verslo vadybos katedros mokslinių tyrimų grupė			LŽŪKT			Vid. Respondentų skaičius %
		Darbuotojų skaičius	Respondentų skaičius	Respondentų skaičius %	Darbuotojų skaičius	Respondentų skaičius	Respondentų skaičius %	Darbuotojų skaičius	Respondentų skaičius	Respondentų skaičius %	
1	Vadovas	1	1	100	1	1	100	3	3	100	100
2	Konsultantas	5	5	100	4	4	100	6	6	100	100
3	Klientas	-	5	100	-	5	100	-	5	100	100
4	Viso:	6	11	X	5	10	X	9	14	X	100

Tyrimo metodo parinkimas. Sociologiniuose tyrimuose taikoma daug tyrimo metodų, tačiau kaip tinkamiausias buvo parinktas labiausiai paplitęs, pirminės sociologinės informacijos rinkimo metodas – **apklausa**. Tai susistemintas informacijos iš respondentų rinkimas, pateikiant anketą [22, p.37].

Kiekvienas tyrimo metodas turi savų privalumų ir trūkumų. Galima būtų išskirti tokius pagrindinius individualios anketinės apklausos privalumus:

- pakankamo atrankos dydžio užtikrinimas;
- gana didelis anketų grįžtamumo lygis;
- laiko limito nebuvimas (respondentai galėjo anketas užpildyti jiems patogiu laiku);
- tyrėjo įtakos nebuvimas respondentams;
- pakankamai greita ir pigu.

Kaip pagrindinius naudoto metodo trūkumus galima būtų paminėti šiuos:

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

Tyrimo eiga. Buvo parengta ir išplatinta 35 anketos iš kurių sugrįžo 31. Vadinasi apie 11 proc. klausimynų nebuvo užpildyta. Visos anketos buvo pateiktos respondentams, tyrėjui paaškinus tyrimo tikslą, motyvus, anonimiškumo principo išlaikymą. Duomenys buvo

renkami apie 3 savaites, tai atsitiko dėl didelio konsultantų užimtumo šiuo metu, tai pat reikėjo nemažai laiko, kol anketą buvo galima pateikti klientui.

Tyrimo etikos principų užtikrinimas. Tyrimo metu buvo realizuota tyrimo etika: pradžioje buvo prašoma įmonės vadovo leidimo atlikti apklausą, vėliau – darbuotojo ir kliento 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 metodologijos patarimais [22][15].

Siekiant įvertinti konsultantų kompetenciją, buvo taikytas anketinės apklausos metodas. Taikant šį metodą, respondentai patys (raštu) atsakė į pateiktų anketų klausimus ir užpildė jas savarankiškai. Anketos buvo dalinamos konsultavimo paslaugas teikiantiems darbuotojams, jų vadovams ir klientams.

Anketų aprašymas. Sudarytos trijų tipų anketos, skirtos konsultantams, jų vadovams ir konsultantų aptarnaujamiems klientams [žr., priedus 1,2,3]. Tokiu būdu siekiama kompetenciją įvertinti kuo objektyviau, remiantis skirtingais požiūriais. Anketos sudarytos atsižvelgiant į pasirinktą kompetencijos vertinimo modelį, kuriame išskiriame keturias pagrindines sudedamąsias kompetencijos dalis - asmeninę, profesinę, metodinę ir socialinę kompetencijas.

Konsultantams skirtoje anketoje pirmaisiais keturiais klausimais įvertiname darbuotojo amžiaus grupę, bei išsilavinimą ir pareigas, bei stažą einamose pareigose.

Sekančiais keturiais klausimais siekiama išsiaiškinti kokia asmeninė, profesinė, metodinė ir socialinė kompetencijos, konsultanto nuomone, reikalinga jo užimamose pareigose. Prašoma įvertinti kompetencijų kriterijus nuo 0 iki 10 balų, 10-reikalingiausia, 0-nereikalinga.

Toliau užduodamais klausimais bandoma nustatyti, kokios asmeninės, profesinės, metodinės ir socialinės kompetencijos labiausiai trūksta darbe, prašoma įvertinti trūkstamus kriterijus nuo 0 iki 10 balų, 10-labiausiai trūksta, 0- netrūksta. Dar viena klausimų grupė siekiama nustatyti kompetencijos tobulinimo būdus, kurie galėtų padėti įgyti trūkstamos - asmeninės, profesinės, metodinės ir socialinės kompetencijos.

Vadovams pateikiamoje anketoje siekiama išsiaiškinti jų amžių, išsilavinimą ir darbo stažą. Sekantys klausimai skirti nustatyti kompetencijos vertinimo būtinybę. Kiti du klausimai numatyti išsiaiškinti, kas galėtų geriausiai atlikti konsultanto kompetencijos vertinimą ir kaip dažnai reikėtų tai daryti. Toliau užduodamais klausimais bandoma nustatyti, kokios asmeninės, profesinės, metodinės ir socialinės kompetencijos labiausiai reikia ir kokios trūksta darbe. Kita klausimų grupė siekiama nustatyti mokymo būdus, kurie galėtų padėti įgyti trūkstamos

asmeninės, profesinės, metodinės ir socialinės kompetencijos.

Klientams sudarytoje anketoje pirmaisiais dviem klausimais siekiama nustatyti kokio išsilavinimo ir amžiaus žmonės dažniausiai kreipiasi į konsultantus. Trečiasis ir penktasis klausimai skirti nustatyti konsultantų kompetencijos vertinimo dažnumą ir kas gali geriausiai įvertinti konsultantų kompetenciją.

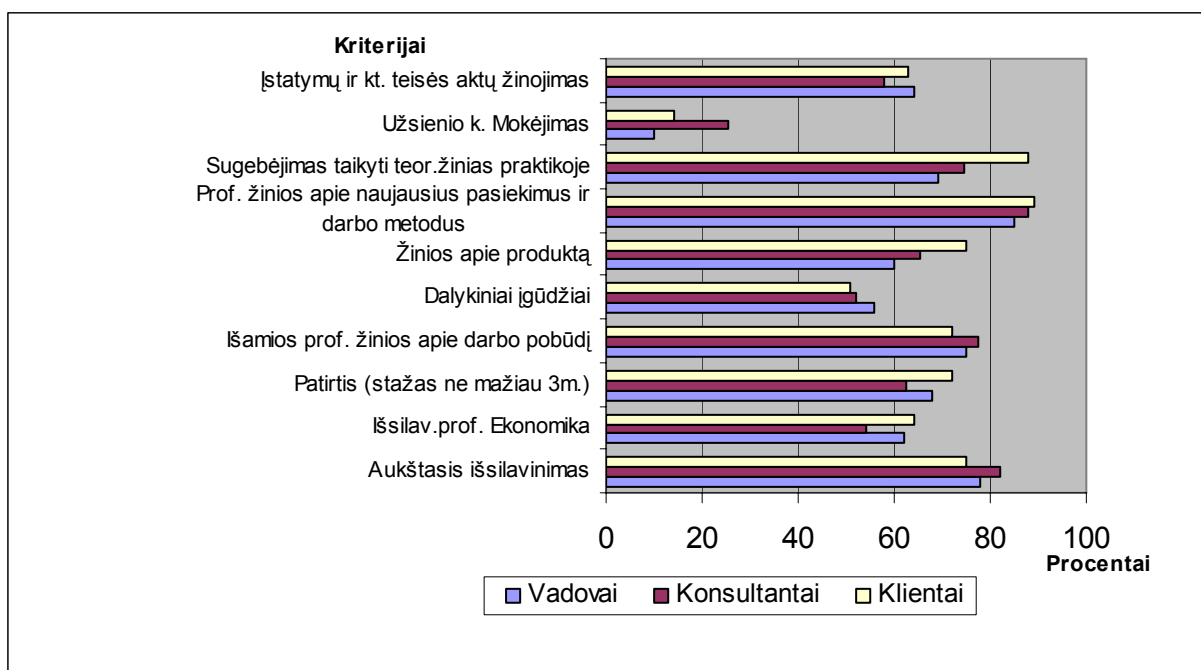
Sekančiais klausimais siekiama išsiaiškinti kokia asmeninė, profesinė, metodinė ir socialinė kompetencijos reikalingos konsultanto darbe ir kokios labiausiai trūksta.

Tyrimo duomenų apdorojimas. Sociologinio tyrimo rezultatams apdoroti buvo naudota Microsoft Exel programa.

2.2. Tyrimo rezultatai

2.2.1. Reikalingų kompetencijų vertinimas

Reikalingos profesinės kompetencijos vertinimas. Profesinė kompetencija reikalinga konkretiems įmonėje profesiniams uždaviniams atlikti. Būtina pabrėžti, kad profesinė veikla pasižymi ne tik originaliu, nepakartojamų funkcijų ir kompetencijų santykiu, bet ir jų saveikos kompleksišku. Tiriant konsultantų profesinę kompetenciją, paaiškėja, kad kiekvienam darbui reikia tam tikrų žinių, įgūdžių, mokėjimų. Be abejonės, pasitobulinti ar kažką naujo galima išmokyti ir dirbdanr, tačiau esminius dalykus reikia mokėti dar prieš pradėdant dirbti.



5 pav. Profesinės kompetencijos kriterijų pasiskirstymas

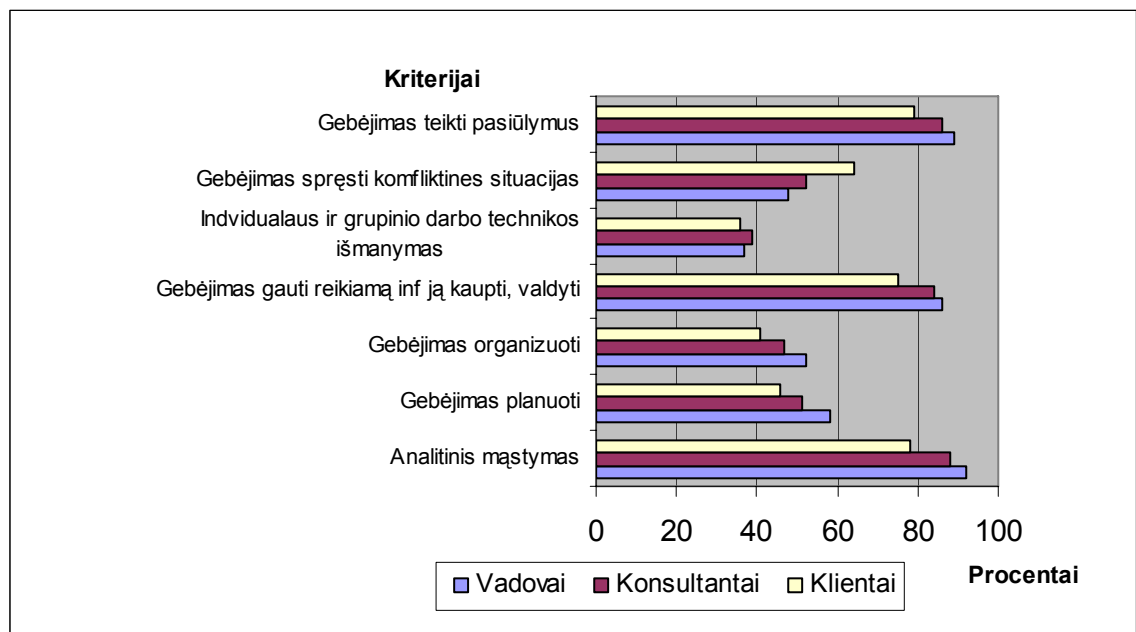
Tyrimo metu buvo pasirinkta 10 kriterijų, pagal kuriuos bandyta išsiaiškinti tiriamose

įmonėse reikalingas konsultantų profesines kompetencijas [žr. 1, 2, 3 priedą] ir (5 pav.).

Vertinant konsultanto darbe reikalingą profesinę kompetenciją, respondentai aukščiausiai įvertino profesines žinias apie naujausius pasiekimus ir darbo metodus (86 proc.). Šis rezultatas aiškiai parodo, kad geras konsultantas turi žengti tvirtai į priekį su naujausiais laimėjimais jo profesijos srityje. Toliau seka aukštasis išsilavinimas (78 proc.), sugebėjimas teorines žinias taikyti praktikoje (78 proc.), išsamios profesinės žinios apie darbo pobūdį (75 proc.), bei darbo patirtis (stažas ne mažiau 3m.) (67 proc.). Taip pat, kaip ne patys svarbiausi kriterijai, respondentų nuomone yra dalykiniai įgūdžiai, įstatymų ir kt. teisės aktų žinojimas bei išsilavinimo profilis ekonomika, vidutiniškai respondentai juos įvertino panašiai nuo 50 iki 60 procentų svarba. Jų nuomone mažiausiai konsultanto darbe yra reikalingas užsienio kalbų mokėjimas, tik 16 procentų.

Lyginant kaip pasiskirstė klientų, vadovų ir konsultantų nuomonė, galima išvelgti tai, kad klientams labai svarbu, kad konsultantas mokėtų savo teorines žinias pritaikyti praktikoje. Vadovai norėtų matyti visus konsultantus su aukštuoju išsilavinimu, taip pat turinčius profesinių žinių apie naujausius pasiekimus ir darbo metodus. Patys konsultantai mano, jog reikalingiausia yra profesinės žinios apie naujausius pasiekimus ir darbo metodus, bei aukštasis išsilavinimas.

Reikalingos metodinės kompetencijos vertinimas. Reikalinga metodinė kompetencija konsultanto darbe yra glaudžiai susijusi ir papildo profesinę kompetenciją. Metodinė kompetencija parodo gebėjimą atlikti darbą nepriklausomai nuo profesinio turinio, panaudojant tinkamus darbo metodus.

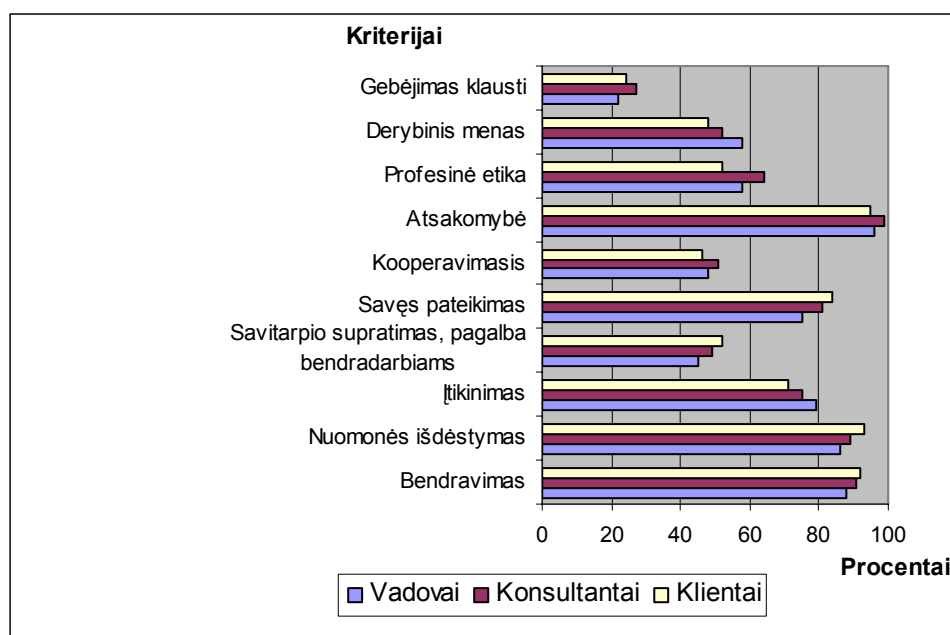


6 pav. Metodinės kompetencijos kriterijų pasiskirstymas

Tiriant kokia reikalinga metodinė kompetencija (6pav.), dažniausiai paminėti atsakymai

buvo analitinis mąstymas (86 proc.), sugebėjimas gauti reikiamą informaciją, ją kaupti, valdyti (80 proc.), o tai yra labai svarbu teikiant aukšto lygio konsultavimo paslaugas, bei gebėjimas teikti pasiūlymus (83 proc.). Mano nuomone šie kriterijai svarbiausi todėl, kad įmonėje konkurenciniu pranašumu tampa žinios ir sugebėjimai jas panaudoti efektyviai ir laiku. Šiek tiek mažiau svarbiais laikomas, gebėjimas spręsti konfliktines situacijas (54 proc.), kadangi konsultanto darbas neįmanomas be tiesioginio kontakto su užsakovu, todėl bet koks konfliktas trikdytų tolimesnį bendradarbiavimą. Mažiausiai akcentuojama- individualaus ir grupinio darbo technikos išmanymas (38 proc.). Visos trys respondentų grupės labai tolygiai sudėliojo metodinės kompetencijos kriterijus, šiek tiek klientų nuomonė buvo silpnesnė išskiriant tris pagrindinius kriterijus, tačiau esminių skirtumų atrasti negalime.

Reikalingos socialinės kompetencijos vertinimas. Socialinė kompetencija pratęsia profesinę ir metodinę kompetencijas. Socialinės kompetencijos tyrimu bandysiu apibūdinti ir įvertinti mokėjimą dirbti su bendradarbiais, vadovais, klientais, mokėjimą sukurti atitinkamą darbo klimatą (7 pav.).

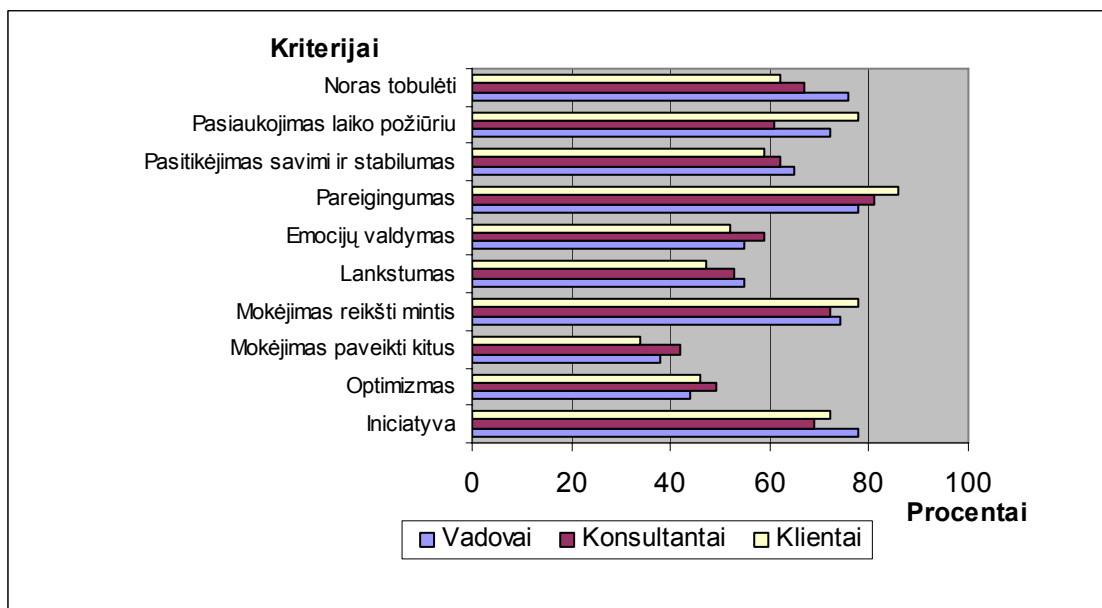


7 pav. Socialinės kompetencijos kriterijų pasiskirstymas

Teikiant konsultavimo paslaugas, nepakanka reikalaujamų teorinių žinių, sugebėjimų priimti sprendimus, mokėjimo naudotis informacinėmis sistemomis. Šiais laikais šios žinios greitai sensta, todėl būtina nuolat kelti kvalifikaciją. Galiausiai to vistiek nepakaks, jei konsultantas nesugebės dirbti atsakingai, aiškiai išdėstyti savo nuomonės ir netrikdomai bendrauti su klientu. Vertinant reikalingą socialinę kompetenciją daugiausia respondentų svarbiausiais kriterijais ir nurodė atsakomybės jausmą (96 proc.), tai ypač svarbu konsultantui, tai aiškiai parodė visos respondentų grupės. Taip pat labai svarbus nuomonės išdėstymas (89

proc.), bei bendravimas (90 proc.). Žemesnio vertinimo susilaukė sugebėjimas klausti (24 proc.), savitarpio supratimas (49 proc.), kooperavimasis (47 proc.). Vadovai nurodė, jog jiems svarbiausia atsakomybė, klientai, jog jiems svarbiausia, kad būtų gerai išdėstyta nuomonė.

Reikalingos asmeninės kompetencijos vertinimas. Asmeninė kompetencija – tai savo galimybių panaudojimo lygis. Reikalingai konsultantų asmeniniai kompetencijai nustatyti naudoju 10 kriterijų, apibūdinančių žmogaus asmenines savybes reikalingas konsultanto darbe (8 pav.).



8 pav. Asmeninės kompetencijos kriterijų pasiskirstymas

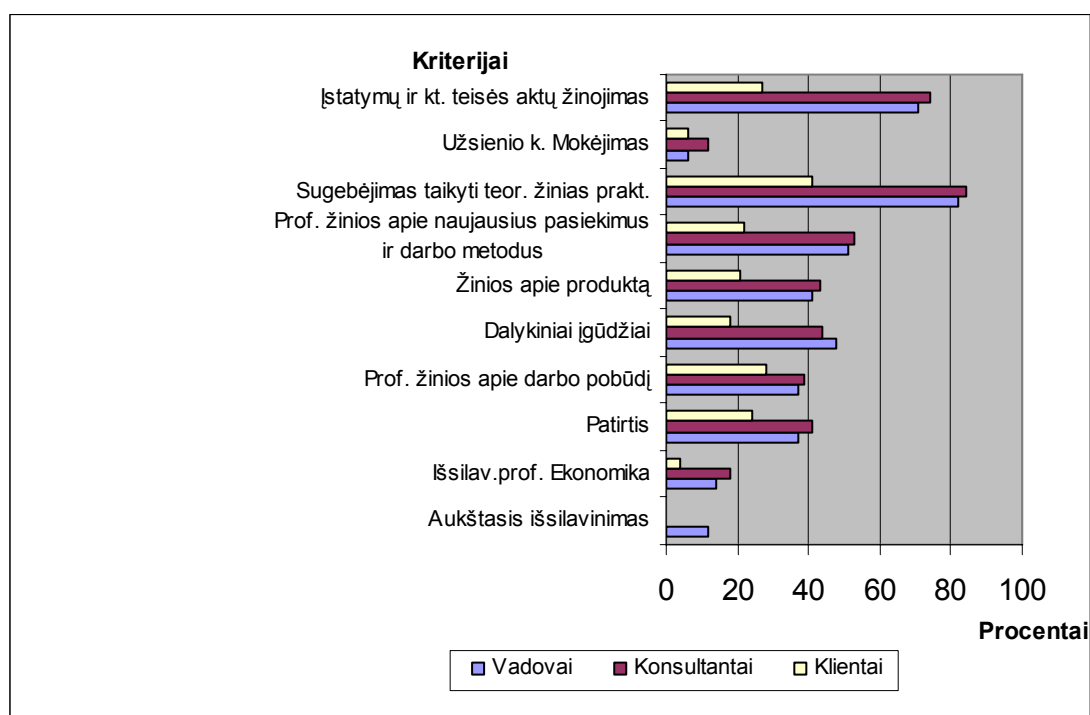
Respondentai svarbiausiais laiko konsultanto pareigingumą (82 proc.). Visiškai sutinku su šiuo teiginiu, tai tikrai labai svarbus bruožas siekiant geriausių rezultatų. Tačiau vien darbštumo nepakanka, labai svarbu mokėti reikšti mintis (75 proc.), nuolat tobulėti (68 proc.), bei labai svarbiu dalyku laikomas pasiauokojimas laiko požiūriu (70 proc.). Šis kriterijus ypač aktualus šiandien, kai konsultacinių paslaugų paklausa yra ypač didelė, neveltui tai išskyrė didžioji dauguma respondentų, ypač vadovai. Mažiausiai reikalingais požymiais laikomi emocijų valdymas (54 proc.), mokėjimas paveikti kitus (38 proc.). Mano nuomone, šie kriterijai yra labai svarbūs, juk nuo to kaip žmogus elgiasi ar reaguoja į stresines ar netikėtas situacijas, labai priklauso daroma įtaka klientui. Pasiuokojimą, bei pareigingumą labai išskyrė klientai, konsultai pabrėžė pareigingumą.

Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima teigti, kad konsultantams iš profesinės kompetencijos labiausiai reikalinga aukštasis išsilavinimas, profesinės žinios apie naujausius paiekimus, bei darbo metodus, profesinių žinių siekimas apie darbo pobūdį, sugebėjimas teorinias

žinias pritaikyti praktikoje, bei patirtis. Labiausiai reikalingos metodinės kompetencijos dalys: analitinis mąstymas, sugebėjimas gauti reikiamą informaciją, ją kaupti, valdyti, sugebėjimas teikti pasiūlymus, gebėjimas spręsti konfliktines situacijas. Labiausiai reikalingos socialinės kompetencijos dalys: atsakomybės jausmas, sugebėjimas bendrauti, kontaktuoti, išdėstyti savo nuomonę ir mokėjimas save pateikti, laikytis profesinės etikos, įtikinti. Labiausiai reikalingos asmeninės kompetencijos dalys: tai darbuotojų pareigingumas, pasiaukojimas laiko požiūriu, mokėjimas reikšti savo mintis, iniciatyvumas, noras mokytis ir tobulėti po darbo.

2.2.2. Trūkstančių kompetencijų vertinimas

Trūkstamos profesinės kompetencijos vertinimas. Tyrimo metu išaiškinta trūkstama profesinė kompetencija, kuri parodyta 9 paveiksle.

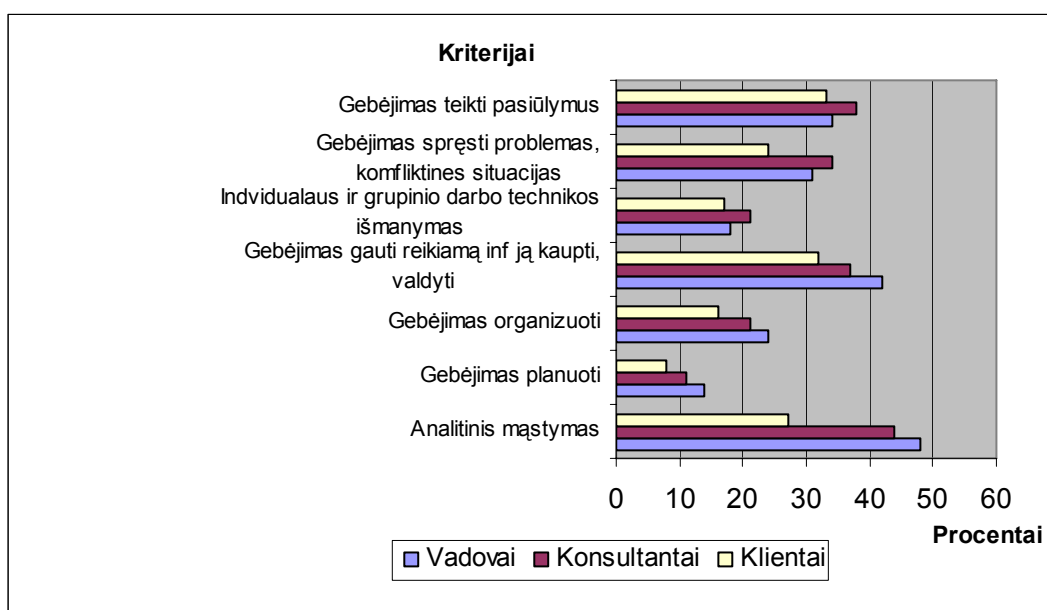


9 pav. Trūkstamos profesinės kompetencijos

Vertinant profesinę kompetenciją, kurios labiausiai trūksta, respondentai dažniausiai nurodė, sugebėjimą taikyti teorines žinias praktikoje (69 proc.), bei įstatymų ir kitų teisės aktų žinojimą (57 proc.). Pirmasis rodiklis yra toks aukštas todėl, kad konsultantas daugiausiai perteikia naujausius mokslo pasiekimus, kurie dar ne visada būna plačiai taikomi praktikoje, ne tik mūsų šalyje. Tai pat prie trūkstamų kompetencijos kriterijų yra profesinės žinios apie naujausius pasiekimus ir darbo metodus (42 proc.), bei manoma, kad reikėtų patobulinti dalykinius įgūdžius (37 proc.). Šiandien reikia žmonių, sugebančių naudotis naujausiais mokslo ir technikos pasiekimais. Galima teigti, kad galbūt įmonėse reikia žmonių, turinčių tam tikrą specialų pasirengimą konsultavimo darbui, tai yra, įgyjusių tam tikrą specialių žinių sistemą ir

sugebančių jas taikyti praktikoje. Be to, konsultantų žinios ir praktiniai sugebėjimai privalo viršyti žinių ir įgūdžių lygį, kuris vyrauja klientų tarpe. Klientų įtaka tyrimo rezultatams nėra labai aiški, tačiau ji yra tendencinga pagal vadovų ir konsultantų nuomonę. Manau taip atsitinka todėl, kad klientui nėra lengva aiškiai pastebėti trūkumus, ir daugelis klientų juos pastebėjo skirtingai. Mažiausiai konsultantams šiandien trūksta aukštojo išsilavinimo, užsienio kalbų, išsilavinimo profilio – ekonomikos. Aukštojo išsilavinimo problema egzistuoja tik vienoje įstaigoje, LŽŪKT, tačiau ir ši įstaiga, žada suteikti sąlygas, savo darbuotojams įgyti aukštąjį išsilavinimą greitu laiku .

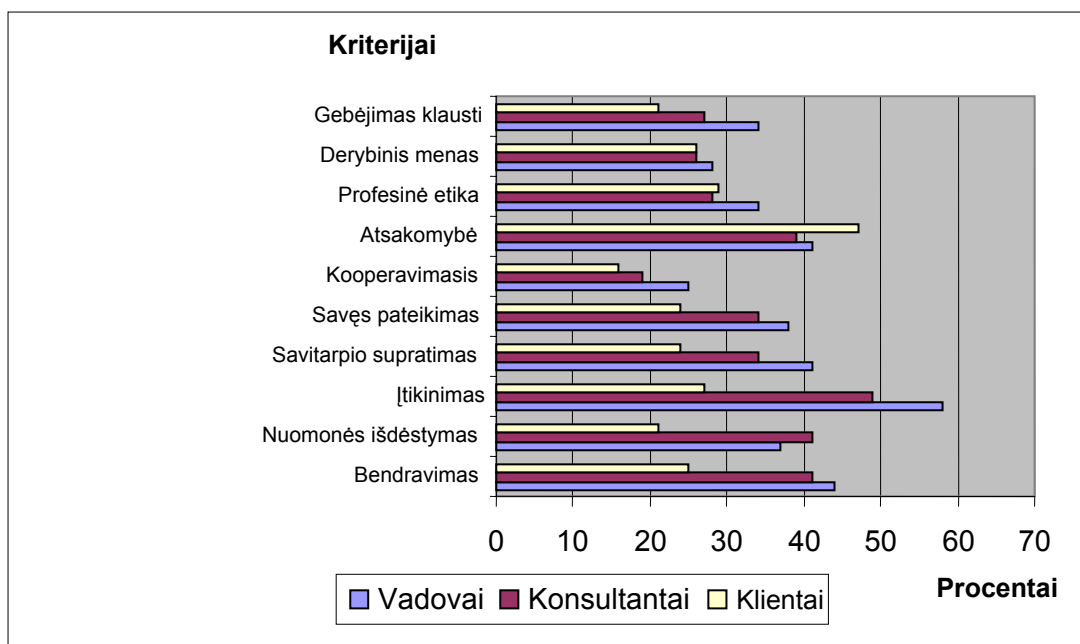
Trūkstamos metodinės kompetencijos vertinimas. Tyrimo metu išsiaiškintos konsultantų trūkstamos metodinės kompetencijos parodytos 10 paveikslėlyje. Tiriant trūkstamą metodinę kompetenciją paaiškėjo jog, labiausiai trūksta analitinio mąstymo (40 proc.), gebėjimo gauti reikiamą informaciją, ją kaupti, valdyti (37 proc.) bei gebėjimo teikti pasiūlymus(35 proc.). Tai buvo pastebima tarp visų respondentų grupių ir kas svarbiausia, kad būtent šie trys kriterijai yra ir patys reikalingiausi. Manau be sugebėjimo matyti darbo procesą kaip visumą, įvertinti tiek vidinių, tiek išorinių veiksnių įtaką konsultavimo rezultatams, sunku pasiekti aukštą kompetencijos lygį. Konsultantas privalo įvertinti, atsižvelgti į susidariusią padėtį ir veikti prognozuodamas įvykius, numatyti kas bus ateityje ir jiems rengtis, o ne vyti ar tik reaguoti į tai kas jau įvyko. Čia jau turėtų padėti organizaciniai gabumai, kurių trūkumą respondentai įvertino vidutiniškai (21 proc.) svarba. O gebėjimas teikti pasiūlymus dalinai yra kūrybinis procesas, reikalaujantis pritaikyti savo žinias prie naujų sąlygų, naujų situacijų, todėl taip pat unikalus ir svarbus.



10 pav. Trūkstamos metodinės kompetencijos kriterijai

Mažiausiai konsultantams šiandien trūksta sugebėjimo planuoti, individualaus ir grupinio darbo technikos. Vadovai ir konsultantai nurodė tuos pačius trūkstamus kriterijus.

Trūkstamos socialinės kompetencijos vertinimas. Vertinant trūkstamą socialinę kompetenciją, respondentai labiausiai išskyrė įtikinimą, ypač vadovai (45 proc.), bei atsakomybę (42 proc.), šis kriterijus labiausiai išryškėjo tarp klientų. Bendraujant su klientais labai svarbu sugebėti įtikinti, kad teikiamos paslaugos yra aukščiausio lygio ir klientas nebus nuviltas. O tai betarpiškai susiję su segebėjimu bendrauti. Vadovai ir konsultantai mano, kad jiems trūksta bendravimo įgūdžių (37 proc.), nors klientai šio kriterijaus nesureikšmino, manau į tai tikrai reikėtų atkreipti dėmesį, jei konsultantui sudėtinga išreikšti savo mintis, išdėstyti savo pasiūlymus, tai labai trukdo pasiekti gerus rezultatus, tai gali sumažinti klientų aptarnavimo kokybę. Konsultantai pabrėžė ir savęs pateikimo problemą, manau labai svarbu yra, kad konsultantas turėtų asmeninį įvaizdį, mokėtų save pateikti, ir nekelti klientui abejonių dėl savo patikimumo. (11 pav.)

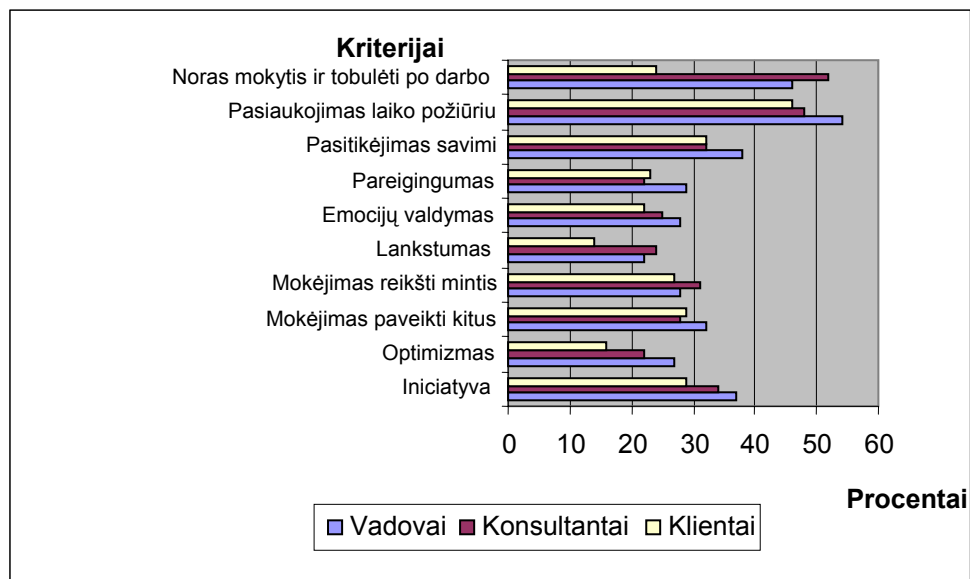


11 pav. Trūkstamos socialinės kompetencijos

Mažiausiai socialinės kompetencijos trūkumą, apklaustieji nurodė sugebėjimą kooperuotis, nors mano manymu sugebėjimas bendradarbiauti tiek su kolegomis, tiek su klientais yra labai svarbus kriterijus. Sugretinus svarbiausius ir trūkstamiausius socialinės kompetencijos kriterijus, matome, kad nei vienas kriterijus nesušilaukė didelės klientų kritikos, išskyrus atsakomybės stoką. Daugiau savikritiškai buvo konsultantai ir griežtesni vadovai.

Trūkstamos asmeninės kompetencijos vertinimas. Trūkstamos konsultantų asmeninės kompetencijos parodytos 12 paveikslėlyje. Kiekvienas žmogus yra unikalus, turi privalumų ir trūkumų. Kiekvienas mąsto ir elgiasi individualiai, todėl darbe atsiskleidžiantys bruožai taip pat

skirtingi. Vertinant kokios trūksta asmeninės kompetencijos, respondentai labiausiai pabrėžė pasiaukojimą laiko požiūriu (49proc.), tai ypač pastebima tarp vadovų nuomonių. Konsultanto darbas nėra mechaninė procedūra, kurią galima kartą išmokti ir nuolat teikti, tai unikalus, nuolat kintantis ir daug asmeninių pastangų reikalaujantis procesas. Todėl, jei žmogus eis į darbą su nuostata dirbti nuo 8 iki 17 val. ir nei minutės ilgiau ar tik stengsis pratempti darbo laiką, o ne nuoširdžiai dirbti, bei mokytis po darbo, gerų darbo rezultatų jis nepasieks. O šiais laikais, ypač jauni žmonės, kaip tik ir pasižymi šiais bruožais, todėl labai svarbu išugdyti norą dirbti atiduodant visą save taip pat norą mokytis ir tobulėti po darbo (41 proc.), pasitikėjimą savimi (34 proc.).



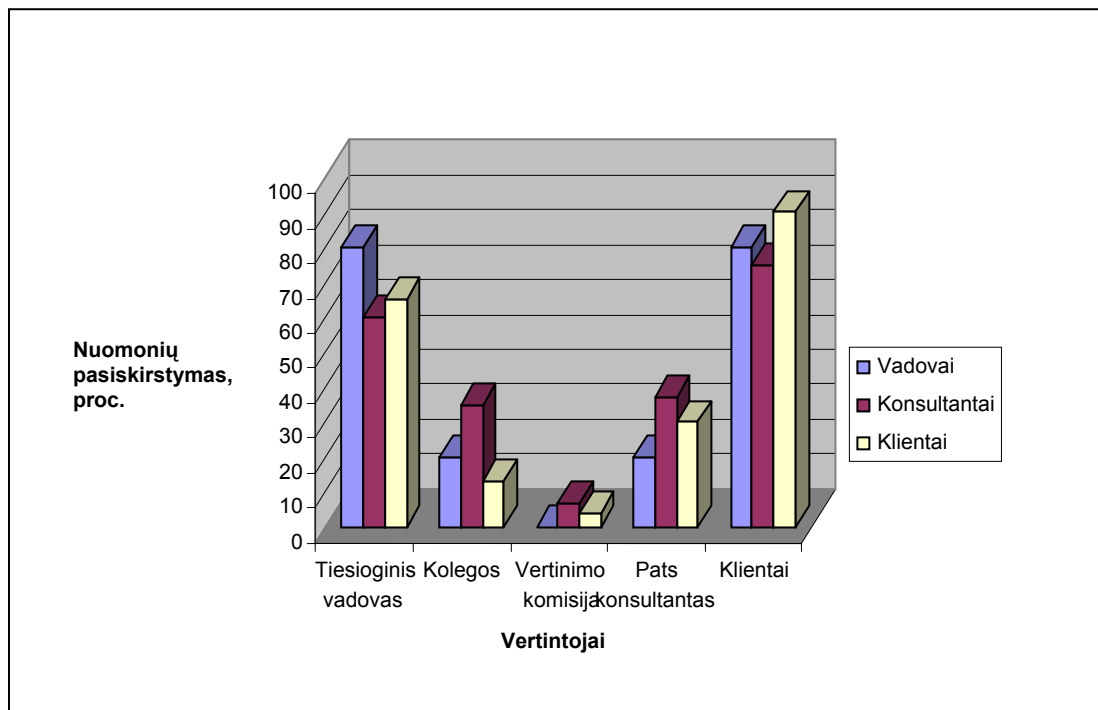
12 pav. Trūkstamos asmeninės kompetencijos kriterijai

Mažiausiai respondentai nurodė, kad trūksta lankstumo (20 proc.) ir pareiagingumo (25 proc.). Kaip bebūtų keista, bet konsultantai patys nurodė kaip didžiausią trūkumą norą tobulėti ir mokytis po darbo, čia atsiskleidė kitas visai neanalizuotas jų bruožas – atvirumas.

Apibendrinant tyrimo rezultatus dėl trūkstamų konsultanto kompetencijų, pastebime, kad profesinės kompetencijos labiausiai trūkstamos dalys yra šios: teorinių žinių gebėjimas pritaikyti praktikoje, įstatymų bei kitų teisės aktų žinojimas. Labiausiai trūkstamos metodinės kompetencijos dalys: analitinis mąstymas, sugebėjimas gauti reikiamą informaciją, ją kaupti, valdyti, sugebėjimas teikti pasiūlymus, sugebėjimas spręsti konfliktines situacijas. Labiausiai konsultantams trūksta šių socialinės kompetencijos dalių: atsakomybės jausmo, bei įtikinimo. Labiausiai trūkstamos asmeninės kompetencijos dalys: noras tobulėti bei mokytis po darbo, pasiaukojimas laikom požiūriu, bei pasitikėjimo savimi.

2.2.3. Konsultantų kompetencijos vertintojų parinkimas ir vertinimo dažnumas

Siekiant nustatyti kas gali geriausiai atlikti konsultantų kompetencijos vertinimą, dauguma respondentų, kaip geriausius vertintojus, nurodė klientus bei tiesioginius vadovus. Išsamesni apklausos rezultatai pavaizduoti 13 paveikslėlyje



13 pav. Konsultantų kompetencijos vertintojai

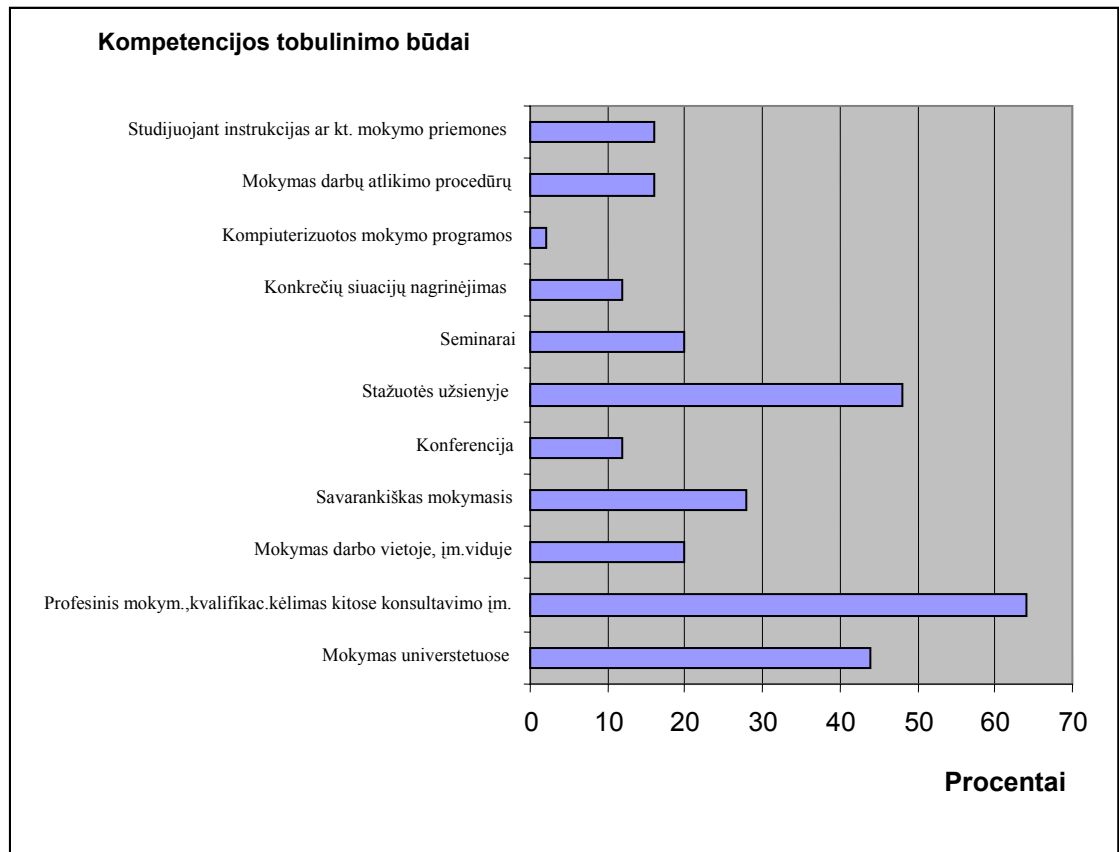
. Vadovų nuomone geriausiai tai gali atlikti jie patys, bei klientai. Konsultantai taip pat mano, kad jų darbą geriausia gali įvertinti klientai ir vadovai. Absoliučiai visi respondantai mažai pasitiki įvairiomis vertinimo komisijomis. Ne itin išryškėjo ir pasitikėjimas kolegų sugebėjimu įvertinti ar paties konsultanto vertinimo gabumais. Mano manymu, tinkamiausias konsultanto įvertinimas yra tai, kad klientas lieka patenkintas paslaugomis, sugrįžta pas jį vėl esant reikalui ir, rekomenduoja jį kitiems, šitaip reklamuodamas pačią įmonę ir praplėsdamas vartotojų ratą.

Analizuojant kompetencijos vertinimo dažnumą, dauguma respondentų nurodė, kad tai reikėtų daryti kartą per metus, keletas atsakė – rečiau nei kartą per metus. Mano manymu tai reikėtų daryti ir ne tik reguliariu grafiku, bet ir išskirtiniais atvejais, kai kyla abejonių dėl konkretaus konsultanto kompetencijos bei be jokios abejonės priimant į darbą.

Apibendrinant galime teigti, kad geriausiai įvertinti konsultanto kompetenciją gali tiesioginis vadovas, bei klientai, o vertinti konsultantų kompetenciją reikėtų kartą per metus.

2.2.4. Konsultantų kompetencijos tobulinimo būdai

Profesinės kompetencijos tobulinimo būdai. Tyrimo metu konsultantai ir vadovai buvo paprašyti įvertinti trūkstamų kompetencijų įgyjimui tinkamiausias mokymo formas ir būdus (14pav.).

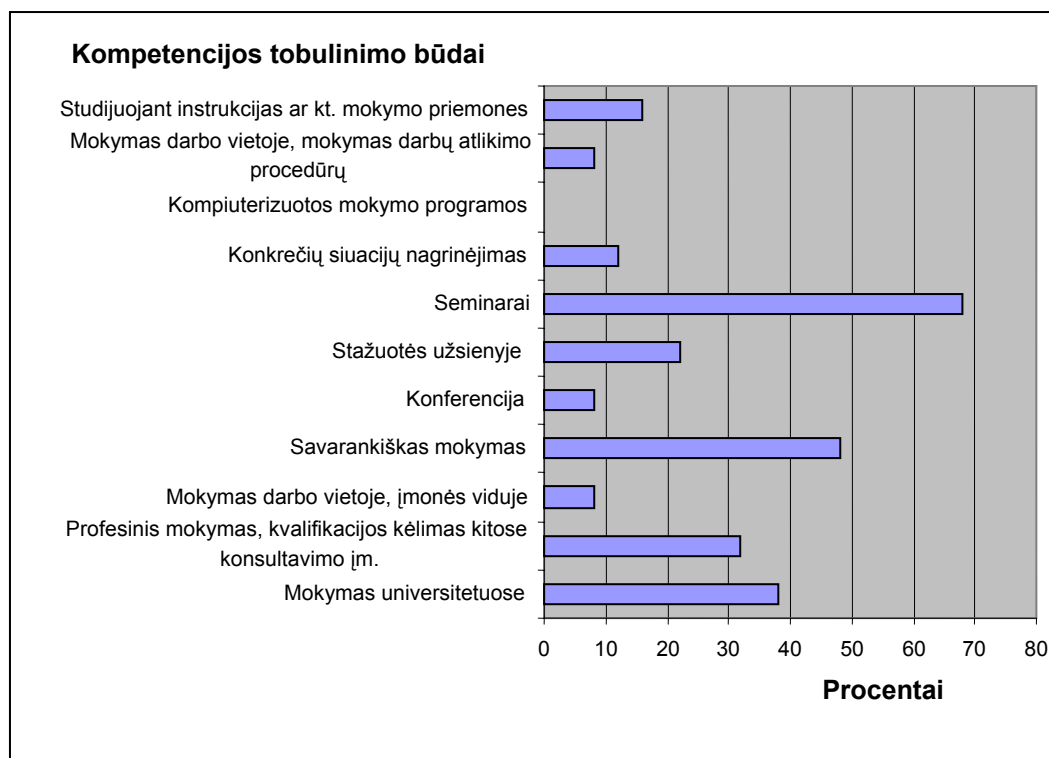


14 pav. Profesinės kompetencijos tobulinimo būdai

Bandant tai nustatyti daugiausiai respondentų nurodė profesinį mokymą ir kvalifikacijos kėlimą kitose konsultavimo įmonėse (64 proc.) ir stazuotes užsienyje įvertino (48 proc.), mokymąsi universitetuose įvertino 44 procentais, keista bet respondantai nelabai tiki, kad profesinės kompetencijos galima įgyti konferencijose ar apskritai nerodo jokio dėmesio kompiuterizuotom mokymo programom. Manau, kad visi profesinės kompetencijos tobulinimo būdai yra naudingi ir be jokios abejonės parenkami pagal tai, ko trūksta konkrečiam konsultantui.

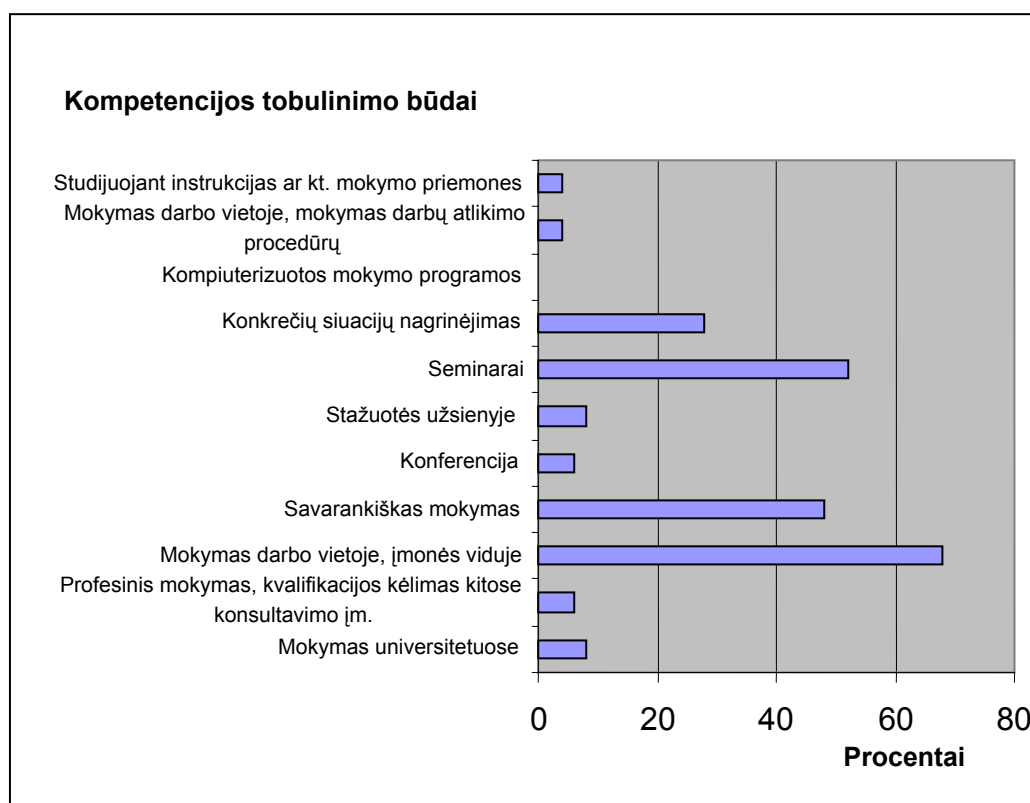
Metodinės kompetencijos tobulinimo būdai. Metodinės kompetencijos, anot respondentų, geriausia padeda įgyti populiari mokymo forma seminarai (68 proc.), tik savaime suprantama, kad seminaruose būtų dėstoma, metodinės darbo technikos temos. Toliau savarankiškas mokymasis (48 proc.), taip pat mokymasis universitetuose (38 proc.). Mažiausiai naudos vėl tikimasi iš kompiuterinių programų. Nedaug respondantai tikisi ir iš mokymosi darbo

vietoje, įmonės viduje ar studijuojant įvairias instrukcijas(15pav).



15pav. Metodinės kompetencijos tobulinimo būdai

Socialinės kompetencijos tobulinimo būdai. Tyrimas rodo, kad labai svarbia kompetencijos struktūrine dalimi tampa socialinė kompetencija, kuri apima sugebėjimus bendrauti su kolegomis ir administracijos darbuotojais, socialinės elgsenos įgūdžius lemiančius asmenybės elgesį konfliktinėse situacijose, pareigų ir atsakomybės už teikiamą paslaugą suvokimą.

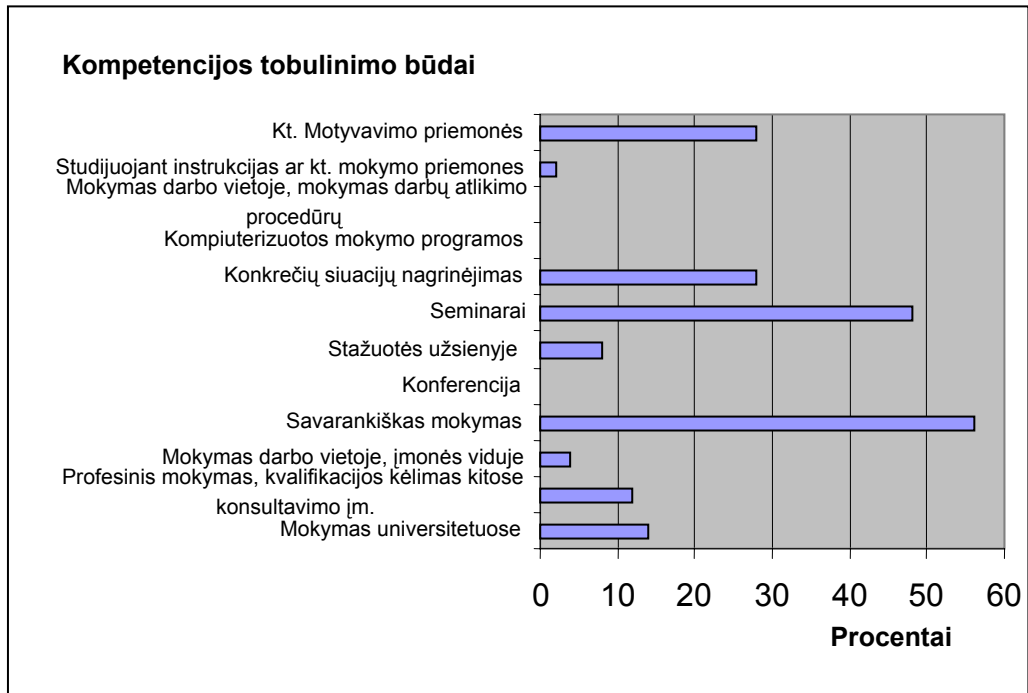


16 pav. Socialinės kompetencijos tobulinimo būdai

Respondentai socialinės kompetencijos trūkumus šalintų mokydami darbu vietoje, įmonės viduje (68 proc.), taip pat respondentai mano, kad būtų naudinga dalyvauti seminaruose (52 proc.), bei savarankiškai mokytis (48 proc.). Kvalifikacijos kėlimo mokymo analizė pateikta 16 paveikslėlyje. Respondentai nesureikšmina konferencijų, mokymosi universitetuose, nors tai tikrai būtų labai naudingai daliai respondentų, bei vėl gi visai neskiria dėmesio kompiuterizuotoms mokymo programoms.

Asmeninės kompetencijos tobulinimo būdai. Konsultantų saviugdai padeda žinojimas, kurie jų bruožai tobulintini, taigi atlikus tokią savianalizę, jie gali save įvertinti, be paliovos stengtis tobulėti, užpildyti pastebėtas spragas, siekti naujovių. Čia žinotini keli dalykai: pirmiausiai, kurias savybes būtina keisti ar tobulinti, antra, kaip tai padaryti, trečia, bet turbūt svarbiausia – pasiryžti ir tai įgyvendinti. Asmeninės kompetencijos, anot respondentų, geriausiai įgyti padėtų savarankiškas mokymasis (56 proc.), seminarai (48 proc.), konkrečių situacijų nagrinėjimas ir kitos motyvavimo priemonės (po 28 proc.) (žr. 17 pav.). Manau sveikintina, kad respondentai pažymėjo, kad asmeninės kompetencijos geriausia mokytis įmonės viduje ir savarankiškai, kadangi prieš tai konsultantai pabrėžė, kad būtent savarankiško mokymosi jiems ir trūksta. Trečdalis respondentų nurodė, jog konsultantų asmenines savybes galima ugdyti juos motyvuojant, mano nuomone, tai labai tikslus pastebėjimas, ypač kalbant apie tokius asmeninės kompetencijos kriterijus kaip pasiaukojimas laiko požiūriu, bei noras mokytis ir tobulėti po

darbo.



17 pav. Asmeninės kompetencijos tobulinimo būdai

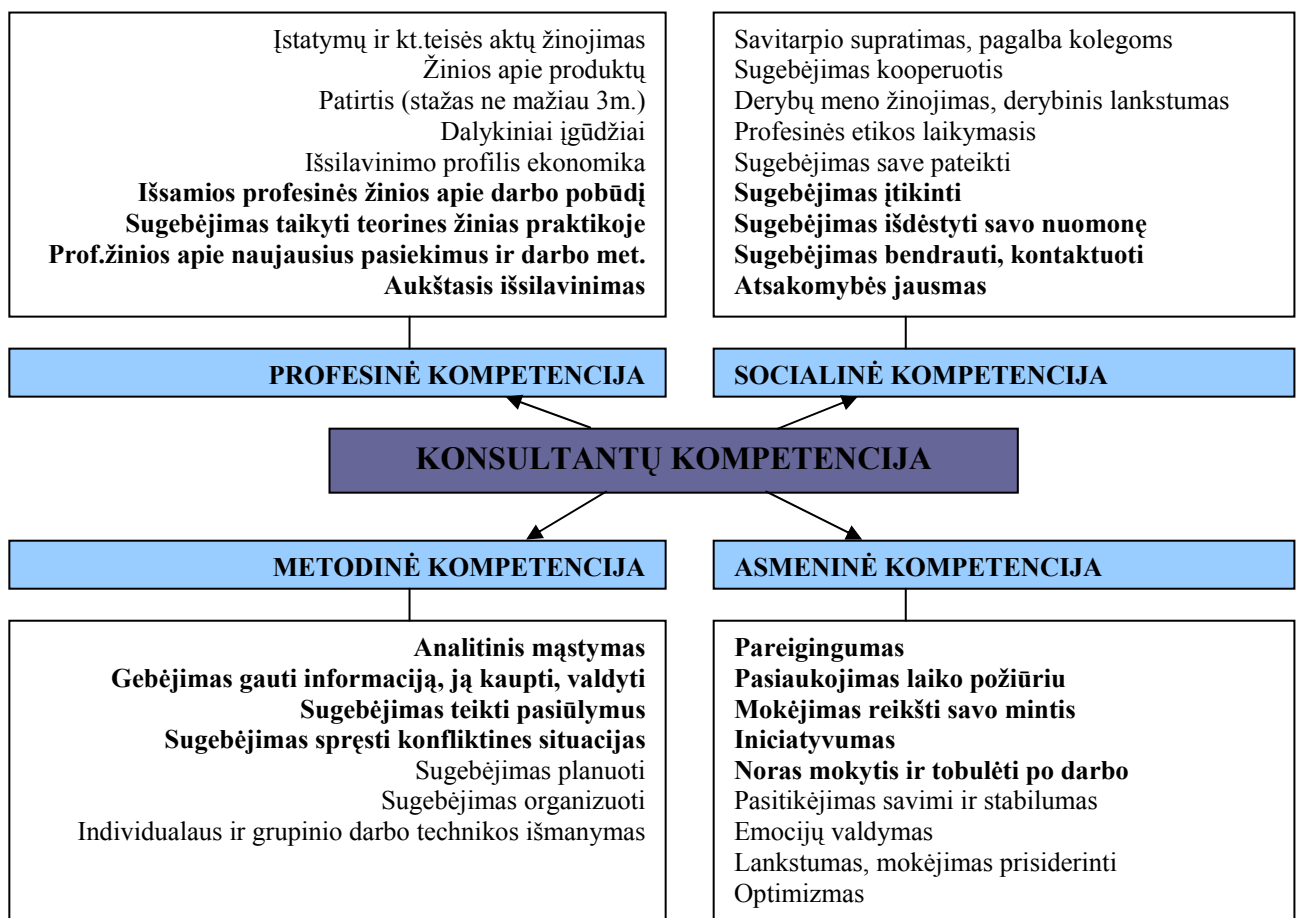
Galbūt įmonėms reikia tik surasti efektyvius motyvavimo būdus, kurie padėtų išspręsti šias asmeninės kompetencijos problemas.

Apibendrinant galime teigti, kad trūkstamas profesines kompetencijas konsultantai efektyviausiai įgytų keldami kvalifikaciją kitose konsultavimo įmonėse, bei stazuodamiesi užsienyje. Efektyviausia būdas tobulinti metodinę kompetenciją yra seminarai, savarankiškas mokymasis, bei studijavimas universitetuose. Tobulinti socialinę konsultantų kompetencijos dalį - atsakomybės jausmą, geriausia pačioje darbo vietoje. Tai pat socialinę kompetenciją galima tobulinti seminaruose bei mokantis savarankiškai. Asmenines darbuotojo savybes geriausiai ugdyti, teisingai motyvuojant darbuotoją, taip pat savarankiškai mokantis bei seminarų pagalba.

3. PASIŪLYMAI KONSULTANTŲ KOMPETENCIJOS TOBULINIMUI

3.1. Siūlomas konsultantų kompetencijos modelis

Pastaraisiais metais stipriai išryškėjęs veiksnys, skatinantis darbuotojų kaitą įmonėse, yra konkurencija vietinėje ir globalioje rinkoje, augantys darbuotojų kompetencijos reikalavimai. Todėl konsultantų kompetencijos ugdymas turi tapti viena iš prioritetinių krypčių įmonės veikloje. Magistro darbe yra pateikiamas konsultantų kompetencijos modelio projektas (18 pav.), gautas apibendrinus tyrimo rezultatus.



18 pav. Siūlomas konsultantų kompetencijos modelis

Siūlomas konsultantų kompetencijos modelis apima svarbiausius kriterijus, vertinant konsultanto kompetenciją. Modelyje pateiktos paryškintos dalys yra itin svarbios, šie kriterijai buvo patvirtinti remiantis atlikto tyrimo rezultatais. Siūlomas modelis susideda iš keturių vienodai svarbių dalių: profesinės, metodinės, socialinės ir asmeninės kompetencijos. Kiekvieną kompetenciją sudaro tam tikri kriterijai, kuriuos įvertinus galima daryti išvadas apie konsultanto

kompetencijos lygį vienoje, ar kitoje srityje taip pat parinkti jam tobulinimosi programą.

Kaip rodo atlikto tyrimo rezultatai, vertinant profesinę kompetenciją, svarbiausi kriterijai yra, profesinės žinios apie naujausius pasiekimus ir darbo metodus, aukštasis išsilavinimas, sugebėjimas teorines žinias taikyti praktikoje, ir išsamios profesinės žinios apie darbo pobūdį. Nors respondentai mažiau svarbiu kriterijumi įvertino įstatymų ir kt. teisės aktų žinojimą, kaip bebūtų jis yra vienas trūkstamiausių ir tobulintinų. Tai rodo, kad negalima palikti neįvertinto nei vieno iš kriterijų ir nuolat tobulinti visus kitus. Kitas trūkstamas kriterijus yra sugebėjimas teorines žinias taikyti praktikoje. Iš to galima daryti išvadą, kad konsultantas turėtų daugiau stažuotis kitose įmonėse, stebėti kitų kolegų darbą, bei kelti kvalifikaciją stažuotėse užsienyje ar mokymo centruose, šitaip praplėsdami savo profesines žinias, išmokdami jas taikyti pritaikyti praktikoje ir įgydami daugiau patirties. Kadangi šis kriterijus yra tarp svarbiausių, jam būtina skirti labai daug dėmesio. Ir be jokios abejonės, kiekvienas konsultantas turi turėti aukštąjį išsilavinimą, kadangi būtent jis duoda pagrindus įgyti visus kitus kriterijus.

Vertinant metodinę kompetenciją, daugiausia dėmesio reikia skirti analitiniam mąstymui, kadangi konsultavimas yra nuolat kintanti sritis, konsultantas turi mokėti analitiškai mąstyti ir atsirinkti tuo momentu jam reikalingiausią informaciją. Iš to, turbūt neatsitiktinai, išplaukia antrasis kriterijus – sugebėjimas gauti reikiamą informaciją, ją kausti, valdyti, bei trečiasis – sugebėjimas teikti pasiūlymus. Vėl gi, trečiasis kriterijus yra itin svarbus todėl, kad neužtenka surinkti ir išanalizuoti reikiamą informaciją - būtina mokėti ją pateikti vartotojui kuo paprasčiau ir aiškiau. Taip pat svarbus gebėjimas spręsti konfliktines situacijas, kadangi konsultavimas yra neįmanomas be tiesioginio kontakto su klientu, bet kokia neišspręsta konfliktinė situacija trikdytų tolimesnį bendravimą, o to pasekoje būtų sudėtinga pasiekti geriausių rezultatų. Tačiau būtent pirmi trys kriterijai yra labiausiai trūkstami šiais dienais, todėl būtina, kaip ir profesinėje kompetencijoje, konsultantus nuolat tobulinti. Šiuo atveju vien seminarų ar mokslų aukštojoje mokykloje nepakanka, būtina mokytis savarankiškai.

Vertinant socialinę kompetenciją, svarbiausias yra atsakomybės jausmas. Kadangi konsultavimas yra brangi paslauga ir turi įtakos galutiniam vartotojui, atliekant šias paslaugas neatsakingai, į savo darbą žiūrint atmetinai, galimi nepataisomi padariniai. Užsakovas gali patirti nuostolį ne tik dėl pasirinktos konsultavimo įmonės, bet ir finansinių nuostolių savo versle. O už tai dalis atsakomybės tenka konsultantui. Su atsakomybės jausmu susiję ir kiti svarbiausi kriterijai, tai sugebėjimas bendrauti, kontaktuoti, išdėstyti savo nuomonę ir mokėjimas save pateikti. Nuo to, kaip konsultantas bendraus su klientu, kokį kontaktą sugebės užmegzti, priklausys ir kliento pasitikėjimas juo ir jo teikiamomis konsultacijomis. Visi kiti šios srities kriterijai taip pat yra labai svarbūs, konsultantas turi laikytis profesinės etikos, išmanyti derybų meną, mokėti įtikinti ir kt. Trumpai sakant, visi kriterijai tarpusavyje yra labai susiję. Vėlgi šiai

dienai labiausiai konsultantams trūksta atsakomybės jausmo bei įtikinimo. Situacija panaši kaip ir metodinėje kompetencijoje, labiausiai trūksta to, kas svarbiausia. Aišku atsakomybės jausmą geriausia ugdyti pačioje darbo vietoje, tam didelį dėmesį turėtų skirti vadovai, nors kaip tik jie labiausiai ir pasigenda šio kriterijaus.

Ir galiausiai, vertinant asmeninę kompetenciją, svarbiausias yra pareigingumas, pasiaukojimas laiko požiūriu, mokėjimas reikšti savo mintis, toliau iniciatyvumas ir kiti. Manau visi asmeninės kompetencijos kriterijai tiktų ir bet kurios kitos profesijos atstovui, tačiau, kaip socialinė kompetencija neatsiejama nuo atsakomybės jausmo, taip asmeninė neatsiejama nuo pareigingumo. Manau šio kriterijaus svarba yra labai aiški iš anksčiau aptartų kompetencijų. Plačiau reikėtų aptarti pasiaukojimą laiko požiūriu. Šio kriterijaus svarba išryškėja savaime. Kadangi konsultavimo paslaugų paklausa yra labai išaugusi, darbuotojams tenka dideli darbo krūviai ir tempai, jie privalo ne tik kokybiškai, bet ir laiku atlikti jiems skirtas užduotis. Todėl vien pareigingumo ar iniciatyvumo nepakaktų, jei darbuotojas juos naudotų tik darbo valandomis. Todėl yra labai svarbu, kad konsultantas skaičiuotų ne darbo valandas, o atliktus darbus ir jų kokybę. Tam aišku yra reikalingi ir visi kiti asmeniniai kriterijai. Atliktas tyrimas parodė, kad konsultantams labiausiai trūksta minėto kriterijaus ir noro tobulėti bei mokytis po darbo. Šiuos kriterijus turėtų ugdyti vadovai, motyvuodami ir skatindami darbuojus bei, manau, patys rodydami tinkamą pavyzdį.

Trumpai apžvelgus konsultantų kompetencijos modelį, galima daryti išvadą. Kad visos keturios vertinimui siūlomos kompetencijos ir jų kriterijai yra labai svarbūs, tarpusavyje susiję ir vienas kitą papildo, todėl vertinant konsultanto kompetenciją būtina įvertinti visas keturias sritis, nustatyti darbuotojo trūkumus ir parinkti tinkamiausią tobulinimosi programą.

3.2. Konsultantų kompetencijos tobulinimo organizavimas

Norint praktiškai panaudoti konsultavimo įmonių veikloje konsultantų kompetencijos modelį ir jo pagrindu tobulinti konsultantų kompetenciją, magistro darbe yra siūloma konsultantų kompetencijos tobulinimo eiga, susidedanti iš penkių etapų (5 lentelė).

Konsultantų kompetencijos tobulinimo organizavimas

PAGRINDINIAI ETAPAI	ETAPO TURINYS
1 etapas	konsultantų kompetencijos modelio sudarymas, suformuojant reikalingos kompetencijos katalogus visoms pareigybėms
2 etapas	konsultanto kompetencijos vertinimas
3 etapas	mokymo poreikio nustatymas
4 etapas	mokymo planų sudarymas
5 etapas	mokymo vertinimas

1 etapas – konsultantų kompetencijos modelio sudarymas, suformuojant reikalingos kompetencijos katalogus skirtingom pareigybėm.

Šiame etape būtina pagal darbuotojo specializacijos ypatumus suformuoti jam reikalingų kompetencijų katalogą. Formuojant katalogą pateikiamas pareigybių pavadinimas, apibūdinamos darbuotojo funkcijos, darbo pobūdis, išsipareigojimai ir t.t., bei pateikiamos visos reikalingos kompetencijos. Magistro darbe pateikiau šias konsultantų kompetencijas: profesinę, metodinę, socialinę ir asmeninę.

Profesinė kompetencija – tai žinių, mokėjimų, įgūdžių turėjimas

Metodinė kompetencija – tai gebėjimas atlikti darbą, nepriklausomai nuo profesinio turinio, panaudojant tinkamus darbo metodus ir būdus.

Socialinė kompetencija – tai mokėjimas dirbti su bendradarbiais, vadovais, klientais.

Asmeninė kompetencija – nusako darbuotojo asmenines savybes, charakterio ypatumus, mokslo ir tobulėjimo siekimą.

6 lentelėje siūloma tokia reikalingų kompetencijų katalogo forma.

Darbuotojo funkcijos ir reikalingų kompetencijų katalogas

Darbo vieta	Pagrindinės funkcijos	Reikalingos kompetencijos
Pateikiamas pareigybių pavadinimas	Pateikiamos darbuotojo funkcijos, išsipareigojimai, darbo pobūdis ir t.t.	<p>1. Profesinė kompetencija:</p> <p>1.1....</p> <p>1.2.....</p> <p>1.3.....</p> <p>1.4.....</p> <p>1.5.....</p> <p>...</p> <p>2. Metodinė kompetencija:</p> <p>2.1....</p> <p>2.2....</p> <p>2.3...</p> <p>2.4.....</p> <p>2.5.....</p> <p>.....</p> <p>3. Socialinė kompetencija:</p> <p>3.1.....</p> <p>3.2.....</p> <p>3.3.....</p> <p>3.4.....</p> <p>3.5.....</p> <p>.....</p> <p>4. Asmeninė kompetencija:</p> <p>4.1.....</p> <p>4.2.....</p> <p>4.3.....</p> <p>4.4...</p> <p>4.5.....</p> <p>.....</p>

2 etapas - konsultanto kompetencijos vertinimas. Šiame etape turi būti įvertinta šiuo metu dirbančiųjų konsultantų turima, reikalinga ir trūkstama kompetencija. Būtina pasirinkti vertinimo sistemą, taip pat labai svarbu parinkti kompetetingą kompetencijos vertintoją, kuris įvertintų turimą kompetenciją ir nustatytų trūkstamą. 7 lentelėje siūloma tokia katalogo forma:

Konsultantų turimos ir trūkstamos kompetencijos katalogas

Pareigos	Darbuotojas	Turima kompetencija	Reikalingos kompetencijos	Trūkstamos kompetencijos
Pateikiamas pareigų pavadinimas	Vardas, pavardė	1. Profesinė kompetencija: 1.1.... 1.2.... 1.3.... ... 2. Metodinė kompetencija: 2.1.... 2.2.... 2.3... 3. Socialinė kompetencija: 3.1..... 3.2..... 3.3..... 4. Asmeninė kompetencija: 4.1..... 4.2..... 4.3.....	1. Profesinė kompetencija: 1.1.... 1.2.... 1.3..... ... 2. Metodinė kompetencija: 2.1.... 2.2.... 2.3... 3. Socialinė kompetencija: 3.1..... 3.2..... 3.3..... 4. Asmeninė kompetencija: 4.1..... 4.2..... 4.3.....	1. Profesinė kompetencija: 1.1.... 1.2.... 1.3..... ... 2. Metodinė kompetencija: 2.1.... 2.2.... 2.3... 3. Socialinė kompetencija: 3.1..... 3.2..... 3.3..... 4. Asmeninė kompetencija: 4.1..... 4.2..... 4.3.....

3 etapas. Mokymo poreikio nustatymas. Antrame etape gautų duomenų pagrindu galima nustatyti dvejopą mokymo poreikį, kurie būtų orientuoti į mokymo laiko trukmę:

1. Trumpalaikis mokymo poreikis t.y. konkrečių kompetencijų trūkumui dabarties situacijai kompensuoti;

2. Ilgalaikis mokymo poreikis t.y. konkrečių kompetencijų trūkumui ateities situacijai kompensuoti.

4 etapas. Mokymo planų sudarymas. Ruošiant mokymo planą atsižvelgiama į įmonės strategiją bei aktualijas ir vertinama, į kuriuos darbuotojus investuoti. Sudaromi dviejų tipų planai:

1. Trumpalaikiai, tai metiniai mokymo planai, kurie sudaromi metų pradžioje ir metams bėgant yra nuolatos pratęjami ir papildomi.

8 lentelė

Trumpalaikio mokymo plano forma

Darbo vieta	Darbuotojas	Darbuotojo turima kompetencija	Darbuotojo kompetencijos vertinimas	Trūkstama kompetencija	Mokymo forma
Pateikiamas pareigų pavadinimas	Vardas, pavardė	Pakartojama iš 7 lentelės	Nustatomos trūkstamos kompetencijos	Pakartojama iš 7 lentelės	Nustatoma mokymo forma: kursai, seminarai, studijos ir t.t.

2. Ilgalaikiai, tai tokie mokymo planai, kurie sudaromi atsižvelgiant į įmonės veiklą, jos strategiją ir numatomus pokyčius keliems metams į priekį.

9 lentelė

Ilgalaikio mokymo plano forma

Darbo vieta	Darbuotojas	Darbuotojo turima kompetencija	Darbuotojo kompetencijos vertinimas	Trūkstama kompetencija	Mokymo forma
Pateikiamas pareigų pavadinimas	Vardas, pavardė	Pakartojama iš 7 lentelės	Nustatomos trūkstamos kompetencijos	Pakartojama iš 7 lentelės	Nustatoma mokymo forma: kursai, seminarai, studijos ir t.t.

Skirtingose organizacijose mokymai planuojami skirtingai: vienoje įmonėse darbuotojai mokymus pasirenka atsitiktinai, kai juos išleidžia vadovas, skirdamas tam pinigų; kitose yra formuojamas atskiras biudžetas.

5 etapas mokymo vertinimas. Šiame etape būtina įvertinti kiek konsultantas patobulino savo trūkstamas bei reikalingas kompetencijas, ar mokymo būdas buvo efektyvus ir naudingas.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę, nustatyta, kad kompetencija – tai žmogaus kvalifikacijos raiška, gebėjimas veikti, sąlygotas individo žinių, mokėjimų, įgūdžių, požiūrių, asmenybės savybių, bei vertybių. Kompetencija formuojama atsižvelgus į dabartinę ir būsimąją veiklą, ji siejama su darbuotojo ateities perspektyvomis ir turi atitikti rytdienos darbuotojų reikalavimus. Išskiriamos pagrindinės kompetencijos rūšys: profesinė, metodinė, sociologinė ir asmeninė.

Profesinė kompetencija susijusi su sugebėjimu realiai atlikti tam tikras užduotis konkrečiose veiklos srityse.

Metodinė kompetencija apima darbuotojų sugebėjimus gauti informaciją, perdirbti, įvertinti ir pateikti pasiūlymus būsimai veiklai gerinti.

Socialinę kompetenciją lemia žmogaus vertybių sistema, gebėjimas bendrauti ir bendradarbiauti su įvairaus lygio socialinės aplinkos subjektais, meistriškumas sprendžiant įvairias konfliktines situacijas ir gebėjimas jų išvengti.

Asmeninė kompetencija – tai savęs įvertinimas (asmeninės žmogaus savybės), nusistatymas produktyviai dirbti, mokslo ir tobulėjimo siekimas tiek darbe, tiek už jo ribų.

2. Tyrimais nustatyta, kad konsultantams reikalinga profesinė kompetencija: aukštasis išsilavinimas, profesinės žinios apie naujausius paiekimus, bei darbo metodus, profesinių žinių siekimas apie darbo pobūdį, sugebėjimas teorinius žinias pritaikyti praktikoje, bei patirtis. Trūkstamos konsultantų profesinės kompetencijos: dominuoja teorinių žinių gebėjimas pritaikyti praktikoje, įstatymų bei kitų teisės aktų žinojimas. Trūkstamos profesines kompetencijas konsultantai geriausiai įgytų keldami kvalifikaciją kitose konsultavimo įmonėse, bei stažuodamiesi užsienyje.

3. Reikalinga metodinė kompetencija: analitinis mąstymas, – sugebėjimas gauti reikiamą informaciją, ją kaupiti, valdyti, sugebėjimas teikti pasiūlymus, gebėjimas spręsti konfliktines situacijas. Tačiau būtent pirmi trys kriterijai yra labiausiai trūkstami šiuo metu. Geriausiai tobulinti metodinę kompetenciją galima seminaruose, savarankiškai mokantis, bei studijuojant universitetuose.

4. Reikalinga socialinė kompetencija: atsakomybės jausmas, sugebėjimas bendrauti, kontaktuoti, išdėstyti savo nuomonę ir mokėjimas save pateikti, laikytis profesinės etikos, įtikinti. Labiausiai konsultantams trūksta atsakomybės jausmo, bei įtikinimo. Atsakomybės jausmą geriausia ugdyti pačioje darbo vietoje. Tai pat socialinę kompetenciją galima tobulinti seminaruose, bei mokantis savarankiškai.

5. Reikalinga asmeninė kompetencija: tai darbuotojų pareigingumas, pasiaukojimas laiko

požiūriu, mokėjimas reikšti savo mintis, iniciatyvumas, noras mokytis ir tobulėti po darbo. Labiausiai trūksta minėto kriterijaus kaip tik noro tobulėti bei mokytis po darbo. Asmenines darbuotojo savybes geriausiai ugdyti, teisingai motyvuojant darbuotoją, taip pat savarankiškai mokantis bei seminarų pagalba.

6. Lyginant konsultantų, klientų, bei vadovų nuomonių skirtumą, labai didelių skirtumų nepastebėta, pastebimas klientų poreikis atsakomybės, vadovai daugiau norėtų matyti didesnę konsultantų pasiaukojimą laiko požiūriu. Visur nuomonių skirtumas nėra didelis ir esminis, daugiau pastebima tik tai, kad klientai, mažiau įvardija trūkstamas konsultantų kompetencijas, tai galėtų reikšti, jiems teikiamų paslaugų aukštą kokybę.

Pasiūlymai. Atsižvelgiant į tirtų įmonių konsultantų kompetencijas, šiame darbe pateikiamas konsultantų kompetencijos modelis pavaizduotas 20 paveiksle, aiškiai parodantis reikalingiausias kompetencijas, kurias svarbiausia įvertinti vertinant konsultanto turimą, reikalingą ir trūkstamą kompetencijas. Svarbiausi konsultantų kompetencijos kriterijai:

Profesinėje kompetencijoje:

- išsamios profesinės žinios apie darbo pobūdį;
- sugebėjimas taikyti teorines žinias praktikoje;
- profesinės žinios apie naujausius pasiekimus ir darbo metodus;
- aukštasis išsilavinimas.

Metodinėje kompetencijoje:

- analitinis mąstymas;
- gebėjimas gauti informaciją, ją kaupti, valdyti;
- sugebėjimas teikti pasiūlymus;
- sugebėjimas spręsti konfliktines situacijas.

Socialinėje kompetencijoje:

- sugebėjimas įtikinti;
- sugebėjimas išdėstyti savo nuomonę;
- sugebėjimas bendrauti, kontaktuoti;
- atsakomybės jausmas.

Asmeninėje kompetencijoje:

- pareigingumas;
- pasiaukojimas laiko požiūriu;
- mokėjimas reikšti savo mintis;
- iniciatyvumas;

- noras mokytis ir tobulėti po darbo.

Pateikiamas praktinis modelio panaudojimas tobulinant konsultanto trūkstamas kompetencijas, apimantis 5 etapus:

1 etapas	konsultantų kompetencijos modelio sudarymas, suformuojant reikalingos kompetencijos katalogus visoms pareigybėms.
2 etapas	konsultanto kompetencijos vertinimas.
3 etapas	mokymo poreikio nustatymas.
4 etapas	mokymo planų sudarymas.
5 etapas	mokymo vertinimas.

Šiame darbe pateiktas konsultantų kompetencijos modelis yra rekomenduojamojo pobūdžio, todėl kiekviena konsultacinė įmonė pati gali pasirinkti sau labiausiai tinkančius vertinimo kriterijus ir metodus, priklausomai nuo jų konsultavimo srities ir pobūdžio.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Achreman P.L. Learning and individual Differences. – APA Editions, 1998
2. Adomaitienė J., Teresevičienė M. Veiklos pasaulio reikalavimai mokymo ir mokymosi metodų kaitai profesiniame rengime. – Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas, 2002.
3. Barnett R. The limits of competence. SRHE & Open University Press, 1993.
4. Blundell Brian & Murdock Alex. Managing in the public Sector. – Briddles Ltd, 1997.
5. Bučiūnienė I. Kompetencijos valdymo teoriniai aspektai. – Kaunas: Technologija, 2001.
6. Chinapak V. Žmogiškųjų išteklių ugdymas ir mokymo planavimas. – Paryžius: Junesko, 1999.
7. Daukila S. Profesinio ugdymo turinio metodologijos pagrindai. – Kaunas: Kolpingo kolegija, 2002.
8. Deesler G. Personalo valdymo pagrindai. – Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2001.
9. Denhardt R. B. Theories of Public Organization. – Wadsworth Publishing Company, 1993.
10. Drucker P.F. Post – capitalist Society. N.Y. :Harper Business, 1993.
11. Erpenbeck J. Kompetenzentwicklung als Forschungsfrage. – Bulletin QUEM, 1998.
12. Fretoft T., Kay J. The platform Philosophy. – A Book about synergy in transnational.
13. Gilbert J., Probst Organisation:Strukturen, Lenkernggsinstrumente und Entwicklungspespektiven., 1992.
14. Havvkinsas H., Wan Den Banas A., S. Žemės ūkio konsultavimas. – Akademija: LŽŪKT, 1999.
15. P. Jucevičienė, D. Lepaitė Kompetencijos sampratos erdvė – ISSN 1392-0758 Socialiniai mokslai, 2000.
16. Ignotas V. Mokslinių tyrimų metodika: paskaitų konspektas. – Kaunas: LŽŪU, 2001.
17. Jacikevičius A.Siela.. Mokslas. Gyvensena. – Vilnius: Žodynas, 1994.
18. Jovaiša L. Edukologijos įvadas. – Vilnius: VU leidykla, 2002.
19. Jovaiša L. Pedagogikos terminai. – Kaunas: Šviesa, 1993.
20. Jovaiša L. Profesinio konsultavimo psichologija - Vilnius: Agora, 1999.
21. Jucevičienė P., Lepaitė D. Kompetencijos sampratos erdvė. - Kaunas: Technologija, 2000.
22. Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai – Kaunas: Technologija, 1997.
23. Kasiulis J., Barvydienė V. Vadovavimo psichologija. – Kaunas: Technologija, 2001.
24. Kompetenciją plėtojančių studijų programų lygio nustatymo metodologija, Daktaro disertacija. - Kaunas: Technologija, 2001.

25. Laužackas R. Sistemo-teorinės profesinio rengimo kaitos dimensijos. – Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas, 1999.
26. Lepaitė D. Kompetencijų plėtojančių studijų programų lygio nustatymas metodologijai – Kaunas: Technologija, 2003.
27. Lepaitė D. Kompetencijos vertinimo problema profesinio mokymo procese. - Kaunas: Technologija, 2000.
28. Lepaitė D. Kompetencijos kaip ugdymo tikslo aukštojo ir profesinio viduriniojo mokslų lygiuose skirtumų išryškėjimas - Kaunas: Technologija, 2001.
29. Martinkus B., Neverauskas B., Sakalas A.. Aiškinamasis įmonės terminų žodynas. – Kaunas: Technologija, 2000.
30. Martinkus B., Sakalas A. Vadyba: specialistų rengimo kiekybinis ir kokybinis aspektas. – Kaunas: Technologija, 2002.
31. Masalskienė E., Masalskis V. Organizacijų konsultavimas – mada ar nauda // Mokslas ir technika, 1991.-Nr. 8. – P. 38-39.
32. Robinson R. D. Helping Adults to learn and change. – Lline, 1995.
33. Sakalas A., Savanevičienė. Įmonių kooperavimas ir darbuotojų kompetencijos formavimo principai. - Kaunas: Technologija, 2000.
34. Sakalas A. Personalo vadyba. – Vilnius: Margi raštai, 2003.
35. Sakalas A. Personalo vadyba. – Kaunas: Technologija, 2001.
36. Strazdas R. Matomos ir nematomos konsultacinės veiklos paslaugos pusės // Tarptautinės konferencijos „Verslas ir vadyba 95“ pranešimų medžiaga. – Vilnius: Technika, 1995.
37. Strazdas R. Verslo konsultacinės veiklos plėtra // Daktaro disertacija. – Vilnius: VGTU, 1999.
38. Stukaitė D. Kvalifikacija darbo vietų vertinimo požiūriu // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir metodologija. – Kaunas: Technologija, 2000.
39. Suaugusiųjų ir kvalifikacinis mokymas JAV konsultavimo tarnyboje – Akademija, 1996.
40. Šilingienė V., Sakalas A. Personalo valdymas. – Kaunas: Technologija, 2000.
41. Tarptautinių žodžių žodynas.- Vilnius: Enciklopedija, 1995.
42. Vatkevičiūtė V. Tarptautinių žodžių žodynas - Vilnius: leidykla „Žodynas“, 2003.

PRIEDAI

Vadovui skirta anketa

Gerb. Respondente,

Šios anketos tikslas – ištirti konsultantų kompetenciją. Ši anketa yra anoniminė ir tyrimo duomenys bus panaudoti moksliniame tiriamajame darbe. Nuoširdūs Jūsų atsakymai padės atlikti išsamų tyrimą ir pasiekti gerų rezultatų.

- 1. Kuriai amžiaus grupei Jūs priklausote:**
 - 20-30 metų;
 - 30-40 metų;
 - 40-50 metų;
 - 50 ir daugiau.
- 2. Jūsų išsilavinimas:**
 - profesinis;
 - aukštesnysis;
 - aukštasis;
 - mokslinis laipsnis, vardas;
- 3. Jūsų stažas užimamose pareigose _____.**
- 4. Kiek yra darbuotojų Jūsų biure, skyriuje? _____.**
- 5. Jūsų nuomone, kas geriausiai galėtų atlikti konsultanto kompetencijos vertinimą?**
 - Tiesioginis vadovas;
 - Kolegos;
 - Vertinimo komisija (visų lygių organizacijos darbuotojų komanda);
 - Pats konsultantas save;
 - Pavaldiniai;
 - Klientai;
 - Nepriklausomų ekspertų komisija (samdoma kompanija);
 - Kita _____.
- 6. Jūsų nuomone, kaip dažnai reikia atlikti konsultantų kompetencijos vertinimą?**
 - Vieną kartą metuose;
 - Du kartus per metus;
 - Dažniau nei du kartus per metus;
 - Rečiau nei vieną kartą metuose;
 - Nereikalingas.
- 7. Kokia profesinė kompetencija reikalinga konsultanto darbe (kriterijus vertinkite nuo 0 iki 10 balų, 10 – labiausiai reikalinga, 0 – nereikalinga):**
 - aukštasis išsilavinimas _____;
 - išsilavinimo profilis-ekonomika, vadybą _____;
 - darbo patirtis-stažas (ne mažiau 3 metai) _____;
 - išsamios profesinės žinios apie darbo pobūdį _____;
 - dalykiniai įgudžiai _____;
 - žinios apie produktą _____;
 - profesinės žinios apie naujausius pasiekimus ir darbo metodus _____;
 - sugebėjimas taikyti teorines žinias praktikoje _____;
 - užsienio kalbų mokėjimas _____;
 - įstatymų ir kitų teisės aktų žinojimas _____;
- 7. Kokia metodinė kompetencija reikalinga konsultanto darbe (kriterijus vertinkite nuo 0 iki 10 balų, 10**

8.

labiausiai reikalinga, 0 – nereikalinga):

- analitinis mąstymas _____;
- sugebėjimas planuoti darbą _____;
- sugebėjimas organizuoti darbinę veiklą _____;
- analizuoti darbo rezultatus _____;
- sugebėjimas gauti reikiamą informaciją, ją kaupti, valdyti _____;
- individualaus darbo technikos išmanymas _____;
- grupinio darbo technikos išmanymas _____;
- sugebėjimas teikti pasiūlymus _____;
- sugebėjimas spręsti problemas,
- konfliktines situacijas _____;

9. Kokia socialinė kompetencija reikalinga konsultanto darbe (kriterijus vertinkite nuo 0 iki 10 balų, 10 – labiausiai reikalinga, 0 – nereikalinga)

- sugebėjimas bendrauti, kontaktuoti _____;
- sugebėjimas išdėstyti savo nuomonę _____;
- sugebėjimas įtikinti _____;
- savitarpio supratimas, pagalba bendradarbiams _____;
- mokėjimas save pateikti _____;
- sugebėjimas kooperuotis (ar linkęs vienas dirbti, ar kooperuotis, siekdamas tikslo);
- atsakomybės jausmas _____;
- profesinės etikos laikymasis _____;
- derybų meno žinojimas, derybinis lankstumas _____;
- sugebėjimas klausti _____;

10. Kokia asmeninė kompetencija reikalinga konsultanto darbe (kriterijus vertinkite nuo 0 iki 10 balų, 10 – labiausiai reikalinga, 0 – nereikalinga):

- iniciatyva, aktyvumas _____;
- optimizmas _____;
- mokėjimas paveikti kitus _____;
- mokėjimas reikšti savo mintis _____;
- lankstumas, sugebėjimas prisiderinti _____;
- mokėjimas valdyti emocijas _____;
- sugebėjimas dirbti grupėje, komandoje _____;
- pasitikėjimas savimi ir stabilumas _____;
- noras mokytis ir tobulėti po darbo _____;
- darbštumas, pareiškimas _____;

11. Kokios profesinės kompetencijos trūksta konsultanto darbe (kriterijus vertinkite nuo 0 iki 10 balų, 10 – labiausiai trūksta, 0 – netrūksta):

- aukštasis išsilavinimas _____;
- išsilavinimo profilis-ekonomika, vadybą _____;
- darbo patirtis-stažas (ne mažiau 3 metai) _____;
- išsamios profesinės žinios apie darbo pobūdį _____;
- dalykiniai įgudžiai _____;
- žinios apie produktą _____;
- profesinės žinios apie naujausius pasiekimus ir darbo metodus _____;
- sugebėjimas taikyti teorines žinias praktikoje _____;
- užsienio kalbų mokėjimas _____;
- įstatymų ir kitų teisės aktų žinojimas _____;

12. Kokios metodinės kompetencijos trūksta konsultanto darbe (kriterijus vertinkite nuo 0 iki 10 balų, 10 – labiausiai trūksta, 0 – netrūksta):

- analitinis mąstymas _____;

- sugebėjimas planuoti darbą _____;
- sugebėjimas organizuoti darbinę veiklą _____;
- analizuoti darbo rezultatus _____;
- sugebėjimas gauti reikiamą informaciją, ją kaupti, valdyti _____;
- individualaus darbo technikos išmanymas _____;
- grupinio darbo technikos išmanymas _____;
- sugebėjimas teikti pasiūlymus _____;
- sugebėjimas spręsti problemas,
- konfliktines situacijas _____;

13. Kokios socialinės kompetencijos trūksta konsultanto darbe (kriterijus vertinkite nuo 0 iki 10 balų, 10 – labiausiai trūksta, 0 – netrūksta)

- sugebėjimas bendrauti, kontaktuoti _____;
- sugebėjimas išdėstyti savo nuomonę _____;
- sugebėjimas įtikinti _____;
- savitarpio supratimas, pagalba bendradarbiams _____;
- mokėjimas save pateikti _____;
- sugebėjimas kooperuotis (ar linkęs vienas dirbti, ar kooperuotis, siekdamas tikslo) _____;
- atsakomybės jausmas _____;
- profesinės etikos laikymasis _____;
- derybų meno žinojimas, derybinis lankstumas _____;
- sugebėjimas klausti _____;

14. Kokios asmeninės kompetencijos trūksta konsultanto darbe (kriterijus vertinkite nuo 0 iki 10 balų, 10 – labiausiai trūksta, 0 – netrūksta):

- iniciatyva, aktyvumas _____;
- optimizmas _____;
- mokėjimas paveikti kitus _____;
- mokėjimas reikšti savo mintis _____;
- lankstumas, sugebėjimas prisiderinti _____;
- mokėjimas valdyti emocijas _____;
- sugebėjimas dirbti grupėje, komandoje _____;
- pasitikėjimas savimi ir stabilumas _____;
- noras mokytis ir tobulėti po darbo _____;
- darbštumas, pareiškimas _____;

15. Kokie mokymo būdai gali padėti įgyti trūkstamas profesines kompetencijas (tinkamą pažymėkite varnele):

- profesinis mokymas, kvalifikacijos kėlimas kitose konsultavimo įmonėse;
- įmonės viduje, darbo vietoje;
- savarankiškas mokymas;
- konferencija;
- stažuotės užsienyje;
- seminarai;
- konkrečių situacijų nagrinėjimas;
- kompiuterizuotos mokymo programos;
- mokymas darbų atlikimo procedūrų;
- studijuojant instrukcijas ar kitas mokymo priemones;
- kita (įrašykite)

16. Kokie mokymo būdai gali padėti įgyti trūkstamas metodines kompetencijas (tinkamą pažymėkite varnele):

- profesinis mokymas, kvalifikacijos kėlimas kitose konsultavimo įmonėse;
- įmonės viduje, darbo vietoje;
- savarankiškas mokymas;
- konferencija;
- stažuotės užsienyje;
- seminarai;
- konkrečių situacijų nagrinėjimas;
- kompiuterizuotos mokymo programos;
- mokymas darbų atlikimo procedūrų;

- studijuojant instrukcijas ar kitas mokymo priemones;
- kita (įrašykite)

17. Kokie mokymo būdai gali padėti įgyti trūkstamas socialinės kompetencijas (tinkamą pažymėkite varnele):

- profesinis mokymas, kvalifikacijos kėlimas kitose konsultavimo įmonėse;
- įmonės viduje, darbo vietoje;
- savarankiškas mokymas;
- konferencija;
- stažuotės užsienyje;
- seminarai;
- konkrečių situacijų nagrinėjimas;
- kompiuterizuotos mokymo programos;
- mokymas darbų atlikimo procedūrų;
- studijuojant instrukcijas ar kitas mokymo priemones;
- kita (įrašykite)

18. Kokie mokymo būdai gali padėti įgyti trūkstamas asmeninės kompetencijas (tinkamą pažymėkite varnele):

- mokymas universitetuose;
- profesinis mokymas, kvalifikacijos kėlimas kitose konsultavimo įmonėse;
- įmonės viduje, darbo vietoje;
- savarankiškas mokymas;
- konferencija;
- stažuotės užsienyje;
- seminarai;
- konkrečių situacijų nagrinėjimas;
- kompiuterizuotos mokymo programos;
- mokymas darbų atlikimo procedūrų;
- studijuojant instrukcijas ar kitas mokymo priemones;
- kita (įrašykite)

Dėkojame už atsakymus

Konsultantui skirta anketa

Gerb. Respondente,

Šios anketos tikslas – ištirti konsultantų kompetenciją. Ši anketa yra anoniminė ir tyrimo duomenys bus panaudoti moksliniame tiriamajame darbe. Nuoširdūs Jūsų atsakymai padės atlikti išsamų tyrimą ir pasiekti gerų rezultatų.

1. Kuriai amžiaus grupei Jūs priklausote:

- 20-30 metų;
- 30-40 metų;
- 40-50 metų;
- 50 ir daugiau.

2. Jūsų išsilavinimas:

- vidurinis;
- aukštesnysis;
- aukštasis;
- kita (įrašykite)_____.

3. Kokios Jūsų pareigos:

- vyr. Specialistas (konsultantas);
- vyresn. Specialistas (konsultantas);
- specialistas (konsultantas);
- kita (įrašykite)_____.

4. Koks Jūsų stažas užimamose pareigose:

- iki 3 metų;
- 3-5 metai;
- 6-10 metų;
- kita (įrašykite)_____.

5. Kokia profesinė kompetencija reikalinga Jūsų darbe (kriterijus vertinkite nuo 0 iki 10 balų, 10 – labiausiai reikalinga, 0 – nereikalinga):

- aukštasis išsilavinimas_____;
- išsilavinimo profilis-ekonomika, vadybą _____;
- darbo patirtis-stažas (ne mažiau 3 metai)_____;
- išsamios profesinės žinios apie darbo pobūdį _____;
- dalykiniai įgudžiai _____;
- žinios apie produktą _____;
- profesinės žinios apie naujausius pasiekimus ir darbo metodus_____;
- sugebėjimas taikyti teorines žinias praktikoje_____;
- užsienio kalbų mokėjimas_____;
- įstatymų ir kitų teisės aktų žinojimas_____;

1. Kokia metodinė kompetencija reikalinga Jūsų darbe (kriterijus vertinkite nuo 0 iki 10 balų, 10 – labiausiai reikalinga, 0 – nereikalinga):

- analitinis mąstymas_____;
- sugebėjimas planuoti darbą _____;
- sugebėjimas organizuoti darbinę veiklą_____;
- analizuoti darbo rezultatus_____;
- sugebėjimas gauti reikiamą informaciją, ją kaupti, valdyti_____;
- individualaus darbo technikos išmanymas_____;
- grupinio darbo technikos išmanymas _____;
- sugebėjimas teikti pasiūlymus_____;
- sugebėjimas spręsti problemas,
- sugebėjimas spręsti konfliktines situacijas_____;

7. Kokia socialinė kompetencija reikalinga Jūsų darbe (kriterijus vertinkite nuo 0 iki 10 balų, 10 – labiausiai reikalinga, 0 – nereikalinga)

- sugebėjimas bendrauti, kontaktuoti ___;
- sugebėjimas išdėstyti savo nuomonę;
- sugebėjimas įtikinti _____;
- savitarpio supratimas, pagalba bendradarbiams ___;
- mokėjimas save pateikti ___;
- sugebėjimas kooperuotis (ar linkęs vienas dirbti, ar kooperuotis, siekdamas tikslo);
- atsakomybės jausmas _____;
- profesinės etikos laikymasis ___;
- derybų meno žinojimas, derybinis lankstumas _____;
- sugebėjimas klausti _____;

8. Kokia asmeninė kompetencija reikalinga Jūsų darbe (kriterijus vertinkite nuo 0 iki 10 balų, 10 – labiausiai reikalinga, 0 – nereikalinga):

- iniciatyva, aktyvumas _____;
- optimizmas _____;
- mokėjimas paveikti kitus ___;
- mokėjimas reikšti savo mintis ___;
- lankstumas, sugebėjimas prisiderinti _____;
- mokėjimas valdyti emocijas;
- sugebėjimas dirbti grupėje, komandoje _____;
- pasitikėjimas savimi ir stabilumas _____;
- noras mokytis ir tobulėti po darbo _____;
- darbštumas, pareiagingumas _____;

9. Kokios profesinės kompetencijos trūksta konsultanto darbe (kriterijus vertinkite nuo 0 iki 10 balų, 10 – labiausiai trūksta, 0 – netrūksta):

- aukštasis išsilavinimas _____;
- išsilavinimo profilis-ekonomika, vadybą _____;
- darbo patirtis-stažas (ne mažiau 3 metai) _____;
- išsamios profesinės žinios apie darbo pobūdį _____;
- dalykiniai įgūdžiai _____;
- žinios apie produktą _____;
- profesinės žinios apie naujausius pasiekimus ir darbo metodus _____;
- sugebėjimas taikyti teorines žinias praktikoje _____;
- užsienio kalbų mokėjimas ___;
- įstatymų ir kitų teisės aktų žinojimas _____;

10. Kokios metodinės kompetencijos trūksta konsultanto darbe (kriterijus vertinkite nuo 0 iki 10 balų, 10 – labiausiai trūksta, 0 – netrūksta):

- analitinis mąstymas _____;
- sugebėjimas planuoti darbą _____;
- sugebėjimas organizuoti darbinę veiklą _____;
- analizuoti darbo rezultatus _____;
- sugebėjimas gauti reikiamą informaciją, ją kaupti, valdyti _____;
- individualaus darbo technikos išmanymas _____;
- grupinio darbo technikos išmanymas _____;
- sugebėjimas teikti pasiūlymus _____;
- sugebėjimas spręsti problemas,
- konfliktines situacijas _____;

11. Kokios socialinės kompetencijos trūksta konsultanto darbe (kriterijus vertinkite nuo 0 iki 10 balų, 10 – labiausiai trūksta, 0 – netrūksta)

- sugebėjimas bendrauti, kontaktuoti ___;
- sugebėjimas išdėstyti savo nuomonę _____;
- sugebėjimas įtikinti _____;
- savitarpio supratimas, pagalba bendradarbiams ___;
- mokėjimas save pateikti ___;
- sugebėjimas kooperuotis (ar linkęs vienas dirbti, ar kooperuotis, siekdamas tikslo) _____;

- atsakomybės jausmas_____;
- profesinės etikos laikymasis_____;
- derybų meno žinojimas, derybinis lankstumas_____;
- sugebėjimas klausti_____;

12. Kokios asmeninės kompetencijos trūksta konsultanto darbe (kriterijus vertinkite nuo 0 iki 10 balų, 10 – labiausiai trūksta, 0 – netrūksta):

- iniciatyva, aktyvumas_____;
- optimizmas _____;
- mokėjimas paveikti kitus _____;
- mokėjimas reikšti savo mintis _____;
- lankstumas, sugebėjimas prisiderinti_____;
- mokėjimas valdyti emocijas_____;
- sugebėjimas dirbti grupėje, komandoje _____;
- pasitikėjimas savimi ir stabilumas_____;
- noras mokytis ir tobulėti po darbo_____;
- darbštumas, pareiškimas_____;

13. Kokie mokymo būdai gali padėti įgyti trūkstamas profesines kompetencijas (tinkamus pažymėkite varnele):

- profesinis mokymas, kvalifikacijos kėlimas kitose konsultavimo įmonėse;
- įmonės viduje, darbo vietoje;
- savarankiškas mokymas;
- konferencija;
- stažuotės užsienyje;
- seminarai;
- konkrečių situacijų nagrinėjimas;
- kompiuterizuotos mokymo programos;
- mokymas darbo vietoje, mokymas darbų atlikimo procedūrų;
- studijuojant instrukcijas ar kitas mokymo priemones;
- kita (įrašykite)

14. Kokie mokymo būdai gali padėti įgyti trūkstamas metodines kompetencijas (tinkamus pažymėkite varnele):

- profesinis mokymas, kvalifikacijos kėlimas kitose konsultavimo įmonėse;
- įmonės viduje, darbo vietoje;
- savarankiškas mokymas;
- konferencija;
- stažuotės užsienyje;
- seminarai;
- konkrečių situacijų nagrinėjimas;
- kompiuterizuotos mokymo programos;
- mokymas darbo vietoje, mokymas darbų atlikimo procedūrų;
- studijuojant instrukcijas ar kitas mokymo priemones;
- kita (įrašykite)

15. Kokie mokymo būdai gali padėti įgyti trūkstamas socialines kompetencijas (tinkamus pažymėkite varnele)

- profesinis mokymas, kvalifikacijos kėlimas kitose konsultavimo įmonėse;
- įmonės viduje, darbo vietoje;
- savarankiškas mokymas;
- konferencija;
- stažuotės užsienyje;
- seminarai;
- konkrečių situacijų nagrinėjimas;
- kompiuterizuotos mokymo programos;
- mokymas darbo vietoje, mokymas darbų atlikimo procedūrų;
- studijuojant instrukcijas ar kitas mokymo priemones;
- kita (įrašykite)

16. Kokie mokymo būdai gali padėti įgyti trūkstamas asmeninės kompetencijas (tinkamus pažymėkite varnele):

- mokymas universitetuose;
- profesinis mokymas, kvalifikacijos kėlimas kitose konsultavimo įmonėse;
- įmonės viduje, darbo vietoje;
- savarankiškas mokymas;
- konferencija;
- stažuotės užsienyje;
- seminarai;
- konkrečių situacijų nagrinėjimas;
- kompiuterizuotos mokymo programos;
- mokymas darbo vietoje, mokymas darbų atlikimo procedūrų;
- studijuojant instrukcijas ar kitas mokymo priemones;
- kita (įrašykite)

Dėkojame už atsakymus.

Klientui skirta anketa

Gerb. Respondente,

Šios anketos tikslas – ištirti konsultantų kompetenciją. Ši anketa yra anoniminė ir tyrimo duomenys bus panaudoti moksliniame tiriamajame darbe. Nuoširdūs Jūsų atsakymai padės atlikti išsamų tyrimą ir pasiekti gerų rezultatų.

1. Kuriai amžiaus grupei Jūs priklausote:

- 20-30 metų;
- 30-40 metų;
- 40-50 metų;
- 50 ir daugiau.

2. Jūsų išsilavinimas:

- profesinis;
- aukštesnysis;
- aukštasis;
- kita (įrašykite)_____.

3. Jūsų nuomone, kas geriausiai galėtų atlikti konsultanto darbo vertinimą? (tinkamą pažymėkite varnele)

- Tiesioginis vadovas;
- Kolegos;
- Vertinimo komisija (visų lygių organizacijos darbuotojų komanda);
- Pats konsultantas save;
- Pavaldiniai;
- Klientai;
- Nepriklausomų ekspertų komisija (samdoma kompanija);
- Kita_____.

4. Jūsų nuomone, kaip dažnai reikia atlikti konsultantų darbo vertinimą? (tinkamą pažymėkite varnele)

- Vieną kartą metuose;
- Du kartus per metus;
- Dažniau nei du kartus per metus;
- Rečiau nei vieną kartą metuose;
- Nereikia.

5. Kokia profesinė kompetencija reikalinga konsultanto darbe (kriterijus vertinkite nuo 0 iki 10, 10 – labiausiai reikalinga, 0 – nereikalinga):

- aukštasis išsilavinimas_____;
- išsilavinimo profilis-ekonomika, vadybą_____;
- darbo patirtis-stažas (ne mažiau 3 metai)_____;
- išsamios profesinės žinios apie darbo pobūdį_____;
- dalykiniai įgudžiai_____;
- žinios apie produktą_____;
- profesinės žinios apie naujausius pasiekimus ir darbo metodus_____;
- sugebėjimas taikyti teorines žinias praktikoje_____;
- užsienio kalbų mokėjimas_____;
- įstatymų ir kitų teisės aktų žinojimas_____;

6. Kokia metodinė kompetencija reikalinga konsultanto darbe (kriterijus vertinkite nuo 0 iki 10, 10 – labiausiai reikalinga, 0 – nereikalinga):

- analitinis mąstymas_____;
- sugebėjimas planuoti darbą_____;

- sugebėjimas organizuoti darbinę veiklą_____;
- analizuoti darbo rezultatus_;
- sugebėjimas gauti reikiamą informaciją, ją kaupti, valdyti_____;
- individualaus darbo technikos išmanymas_____;
- grupinio darbo technikos išmanymas_____;
- sugebėjimas teikti pasiūlymus_____;
- sugebėjimas spręsti problemas,
- konfliktines situacijas_____;

7. Kokia socialinė kompetencija reikalinga konsultanto darbe (kriterijus vertinkite nuo 0 iki 10, 10 – labiausiai reikalinga, 0 – nereikalinga):

- sugebėjimas bendrauti, kontaktuoti_;
- sugebėjimas išdėstyti savo nuomonę_;
- sugebėjimas įtikinti_____;
- savitarpio supratimas, pagalba bendradarbiams_;
- mokėjimas save pateikti_____;
- sugebėjimas kooperuotis (ar linkęs vienas dirbti, ar kooperuotis, siekdamas tikslo);
- atsakomybės jausmas_____;
- profesinės etikos laikymasis_;
- derybų meno žinojimas, derybinis lankstumas_____;
- sugebėjimas klausti_____;

8. Kokia asmeninė kompetencija reikalinga konsultanto darbe (kriterijus vertinkite nuo 0 iki 10, 10 – labiausiai reikalinga, 0 – nereikalinga):

- iniciatyva, aktyvumas_____;
- optimizmas_____;
- mokėjimas paveikti kitus_____;
- mokėjimas reikšti savo mintis_____;
- lankstumas, sugebėjimas prisiderinti_____;
- mokėjimas valdyti emocijas_;
- sugebėjimas dirbti grupėje, komandoje_____;
- pasitikėjimas savimi ir stabilumas_____;
- noras mokytis ir tobulėti po darbo_____;
- darbštumas, pareiškumas_____;

9. Kokios profesinės kompetencijos trūksta konsultanto darbe (kriterijus vertinkite nuo 0 iki 10, 10 – labiausiai trūksta, 0 – netrūksta):

- aukštasis išsilavinimas_____;
- išsilavinimo profilis-ekonomika, vadybą_____;
- darbo patirtis-stažas (ne mažiau 3 metai)_____;
- išsamios profesinės žinios apie darbo pobūdį_____;
- dalykiniai įgudžiai_____;
- žinios apie produktą_____;
- profesinės žinios apie naujausius pasiekimus ir darbo metodus_____;
- sugebėjimas taikyti teorines žinias praktikoje_____;
- užsienio kalbų mokėjimas_____;
- įstatymų ir kitų teisės aktų žinojimas_____;

10. Kokios metodinės kompetencijos trūksta konsultanto darbe (kriterijus vertinkite nuo 0 iki 10, 10 – labiausiai trūksta, 0 – netrūksta):

- analitinis mąstymas_____;
- sugebėjimas planuoti darbą_____;
- sugebėjimas organizuoti darbinę veiklą_____;
- analizuoti darbo rezultatus_____;
- sugebėjimas gauti reikiamą informaciją, ją kaupti, valdyti_____;

- individualaus darbo technikos išmanymas_____;
- grupinio darbo technikos išmanymas_____;
- sugebėjimas teikti pasiūlymus_____;
- sugebėjimas spręsti problemas,
- konfliktines situacijas_____;

11. Kokios socialinės kompetencijos trūksta konsultanto darbe (kriterijus vertinkite nuo 0 iki 10, 10 – labiausiai trūksta, 0 – netrūksta)

- sugebėjimas bendrauti, kontaktuoti___;
- sugebėjimas išdėstyti savo nuomonę_____;
- sugebėjimas įtikinti_____;
- savitarpio supratimas, pagalba bendradarbiams___;
- mokėjimas save pateikti___;
- sugebėjimas kooperuotis (ar linkęs vienas dirbti, ar kooperuotis, siekdamas tikslo) _____;
- atsakomybės jausmas_____;
- profesinės etikos laikymasis___;
- derybų meno žinojimas, derybinis lankstumas_____;
- sugebėjimas klausti_____;

12. Kokios asmeninės kompetencijos trūksta konsultanto darbe (kriterijus vertinkite nuo 0 iki 10, 10 – labiausiai trūksta, 0 – netrūksta):

- iniciatyva, aktyvumas_____;
- optimizmas_____;
- mokėjimas paveikti kitus___;
- mokėjimas reikšti savo mintis___;
- lankstumas, sugebėjimas prisiderinti_____;
- mokėjimas valdyti emocijas;
- sugebėjimas dirbti grupėje, komandoje_____;
- pasitikėjimas savimi ir stabilumas_____;
- noras mokytis ir tobulėti po darbo_____;
- darbštumas, pareigingumas_____;

Dėkojame už atsakymus

Reikalinga konsultantų profesinė kompetencija

Eil.Nr.	Kriterijai	Procentinė išraiška			
		Vadovai	Konsultantai	Klientai	Vidutiniškai
1.	Akštasis išsilavinimas	75	83	77	78
2.	Išsilavinimo profilis – ekonomika	62	64	56	61
3.	Patirtis (stažas 3m.)	68	62	72	67
4.	Profesinės žinios apie darbo pobūdį	75	77	72	75
5.	Dalykiniai įgūdžiai	52	56	50	53
6.	Žinios apie produktą	60	65	75	67
7.	Profesinės žinios apie naujausius pasiekimus ir darbo metodus	83	85	89	86
8.	Sugebėjimas taikyti teorinias žinias praktikoje	70	76	88	78
9.	Užsienio kalbų mokėjimas	10	25	14	16
10.	Įstatymų ir kt. teisės aktų žinojimas	63	58	62	61

Trūkstama konsultantų profesinė kompetencija

Eil.Nr.	Kriterijai	Procentinė išraiška			
		Vadovai	Konsultantai	Klientai	Vidutiniškai
1.	Akštasis išsilavinimas	12	0	0	4
2.	Išsilavinimo profilis – ekonomika	14	18	4	12
3.	Patirtis (stažas 3m.)	37	41	24	34
4.	Profesinės žinios apie darbo pobūdį	37	39	28	35
5.	Dalykiniai įgūdžiai	48	44	18	37
6.	Žinios apie produktą	41	43	21	35
7.	Profesinės žinios apie naujausius pasiekimus ir darbo metodus	51	53	22	42
8.	Sugebėjimas taikyti teorinius žinias praktikoje	82	84	41	69
9.	Užsienio kalbų mokėjimas	6	12	6	8
10.	Įstatymų ir kt teisės aktų žinojimas	71	74	27	57

Reikalinga konsultantų metodinė kompetencija

Eil.Nr.	Kriterijai	Procentinė išraiška			
		Vadovai	Konsultantai	Klientai	Vidutiniškai
1.	Analitinis mąstymas	92	88	78	86
2.	Gebėjimas planuoti	58	50	46	51
3.	Gebėjimas organizuoti	46	43	41	43
4.	Gebėjimas gauti reikiamą informaciją	83	82	76	80
5.	Indv. Ir grupinio darbo technikos išmanymas	38	39	37	38
6.	Gebėjimas teikti pasiūlymus	86	84	79	83
7.	Gebėjimas spręsti konfliktines situacijas	49	51	63	54

Trūkstama konsultantų metodinė kompetencija

Eil.Nr.	Kriterijai	Procentinė išraiška			
		Vadovai	Konsultantai	Klientai	Vidutiniškai
1.	Analitinis mąstymas	48	44	27	40
2.	Gebėjimas planuoti	14	12	8	11
3.	Gebėjimas organizuoti	24	22	16	21
4.	Gebėjimas gauti reikiamą informaciją	42	37	32	37
5.	Indv. Ir grupinio darbo technikos išmanymas	18	22	17	19
6.	Gebėjimas teikti pasiūlymus	34	38	33	35
7.	Gebėjimas spręsti konfliktines situacijas	31	34	24	30

Reikalinga konsultantų socialinė kompetencija

Eil.Nr.	Kriterijai	Procentinė išraiška			
		Vadovai	Konsultantai	Klientai	Vidutiniškai
1.	Bendravimas	88	90	92	90
2.	Nuomonės išdėstymas	86	89	93	89
3.	Įtikinimas	80	76	70	75
4.	Savitarpio supratimas	45	49	52	49
5.	Savęs pateikimas	75	81	84	80
6.	Kooperavimasis	46	50	45	47
7.	Atsakomybė	96	98	95	96
53	Profesinė etika	58	64	53	58
9.	Derybinis menas	58	53	48	53
10.	Gebėjimas klausti	22	27	24	24

Trūkstama konsultantų socialinė kompetencija

Eil.Nr.	Kriterijai	Procentinė išraiška			
		Vadovai	Konsultantai	Klientai	Vidutiniškai
1.	Bendravimas	44	41	25	37
2.	Nuomonės išdėstymas	37	41	21	33
3.	Įtikinimas	58	49	27	45
4.	Savitarpio supratimas	41	34	24	33
5.	Savęs pateikimas	38	34	24	32
6.	Kooperavimasis	25	19	16	20
7.	Atsakomybė	41	39	47	42
8.	Profesinė etika	34	28	29	30
9.	Derybinis menas	28	26	26	27
10.	Gebėjimas klausti	34	27	21	27

Reikalinga konsultantų asmeninė kompetencija

Eil.Nr.	Kriterijai	Procentinė išraiška			
		Vadovai	Konsultantai	Klientai	Vidutiniškai
1.	Iniciatyva	78	69	72	73
2.	Optimizmas	44	49	46	46
3.	Mokėjimas paveikti kitus	38	42	34	38
4.	Mokėjimas reikšti mintis	74	72	78	75
5.	Lankstumas, mokėjimas prisiderinti	55	53	47	52
6.	Emocijų valdymas	55	59	48	54
7.	Pareigingumas	78	81	86	82
8.	Pasitikėjimas savimi	65	62	59	62
9.	Pasiaukojimas laiko požiūriu	72	61	78	70
10.	Noras tobulėti	76	67	62	68

Trūkstanta konsultantų asmeninė kompetencija

Eil.Nr.	Kriterijai	Procentinė išraiška			
		Vadovai	Konsultantai	Klientai	Vidutiniškai
1.	Iniciatyva	37	34	29	34
2.	Optimizmas	37	32	25	31
3.	Mokėjimas paveikti kitus	32	28	29	30
4.	Mokėjimas reikšti mintis	28	31	26	28
5.	Lankstumas	22	24	14	20
6.	Emocijų valdymas	28	25	22	25
7.	Pareigingumas	29	22	23	25
8.	Pasitikėjimas savimi	38	32	32	34
9.	Pasiaukojimas laiko požiūriu	54	48	46	49
10.	Noras tobulėti	46	52	24	41

Mokymas trūkstamai konsultantų profesinei kompetencijai įgyti

Eil.Nr.	Kvalifikacijos kėlimo, mokymo būdai, metodai	Procentinė išraiška
		Vidutiniškai
1.	Mokymas universitetuose	44
2.	Profesinis mokymas, kvalifikacijos kėlimas kitose konsultavimo įm.	64
3.	Mokymas darbo vietoje, įmonės viduje	36
4.	Savarankiškas mokymas	28
5.	Konferencija	12
6.	Stažuotės užsienyje	48
7.	Seminarai	20
8.	Konkrečių situacijų nagrinėjimas	12
9.	Kompiuterizuotos mokymo programos	2
10.	Mokymas darbo vietoje, mokymas darbų atlikimo procedūrų	46
11.	Studijuojant instrukcijas <input type="checkbox"/> rk t. Mokymo priemonės	46

Mokymas, trūkstamai konsultantų metodinei kompetencijai įgyti

Eil.Nr.	Kvalifikacijos kėlimo, mokymo būdai, metodai	Procentinė išraiška
		Vidutiniškai
1.	Mokymas universitetuose	38
2.	Profesinis mokymas, kvalifikacijos kėlimas kitose konsultavimo įm.	32
3.	Mokymas darbo vietoje, įmonės viduje	8
4.	Savarankiškas mokymas	48
5.	Konferencija	8
6.	Stazuotės užsienyje	22
7.	Seminarai	68
8.	Konkrečių situacijų nagrinėjimas	12
9.	Kompiuterizuotos mokymo programos	0
10.	Mokymas darbo vietoje, mokymas darbų atlikimo procedūrų	8
11.	Studijuojant instrukcijas <input type="checkbox"/> rk t. Mokymo priemonės	16

Mokymas, trūkstamai konsultantų socialinei kompetencijai įgyti

Eil.Nr.	Kvalifikacijos kėlimo, mokymo būdai, metodai	Procentinė išraiška
		Vidutiniškai
1.	Mokymas universitetuose	8
2.	Profesinis mokymas, kvalifikacijos kėlimas kitose konsultavimo įm.	6
3.	Mokymas darbo vietoje, įmonės viduje	68
4.	Savarankiškas mokymas	48
5.	Konferencija	6
6.	Stazuotės užsienyje	8
7.	Seminarai	52
8.	Konkrečių situacijų nagrinėjimas	0
9.	Kompiuterizuotos mokymo programos	0
10.	Mokymas darbo vietoje, mokymas darbų atlikimo procedūrų	2
11.	Studijuojant instrukcijas ir kt mokymo priemonės	4

Mokymas, trūkstamai konsultantų asmeninei kompetencijai įgyti

Eil.Nr.	Kvalifikacijos kėlimo, mokymo būdai, metodai	Procentinė išraiška
		Vidutiniškai
1.	Mokymas universitetuose	12
2.	Profesinis mokymas, kvalifikacijos kėlimas kitose konsultavimo įm.	22
3.	Mokymas darbo vietoje, įmonės viduje	4
4.	Savarankiškas mokymas	56
5.	Konferencija	0
6.	Stažuotės užsienyje	29
7.	Seminarai	48
8.	Konkrečių situacijų nagrinėjimas	54
9.	Kompiuterizuotos mokymo programos	0
10.	Mokymas darbo vietoje, mokymas darbų atlikimo procedūrų	0
11.	Studijuojant instrukcijas ir k t. mokymo priemonės	2
12.	Kt. Motyvavimo priemonės	28