

Virginija Ramašauskienė

Klaipėdos universitetas
virginija.ramasauskiene@ku.lt

IVADAS

Įvadas. Organizacinio atsparumo užtikrinimas yra sudėtingas procesas, kurį sąlygoja daugelis veiksnių, tarp jų ir vadovavimo kompetencijos. Šių kompetencijų praktinio taikymo svarba yra neišvengiama, nes teorinės žinios tampa vertingos tik jas pritaikius realiose situacijose, kurios leidžia vadovams susidurti su iššūkiais ir mokytis iš patirties. Veiksmingas kompetencijų taikymas dažniausiai yra trikdomas pokyčiams nepalankios organizacijos kultūros, priklausomybės nuo išorės partnerių bei įvairių teisinių, aplinkosaugos bei kitų reguliavimo sąlygų. Tinkamas šių veiksnių identifikavimas ir valdymas yra būtinas norint užtikrinti, kad vadovavimo kompetencijos būtų ne tik vystomos, bet ir efektyviai taikomos organizacinio atsparumo stiprinimui.

Problema: nėra aišku, kokios kliūtys trukdo efektyviam vadovavimo kompetencijų taikymui, siekiant stiprinti organizacinį atsparumą.

Tyrimo tikslas - Išanalizuoti vadovavimo kompetencijų, sąlygojančių organizacinį atsparumą, praktinį taikymą panašaus dydžio, tačiau skirtingą veiklą vykdančiose verslo organizacijose.

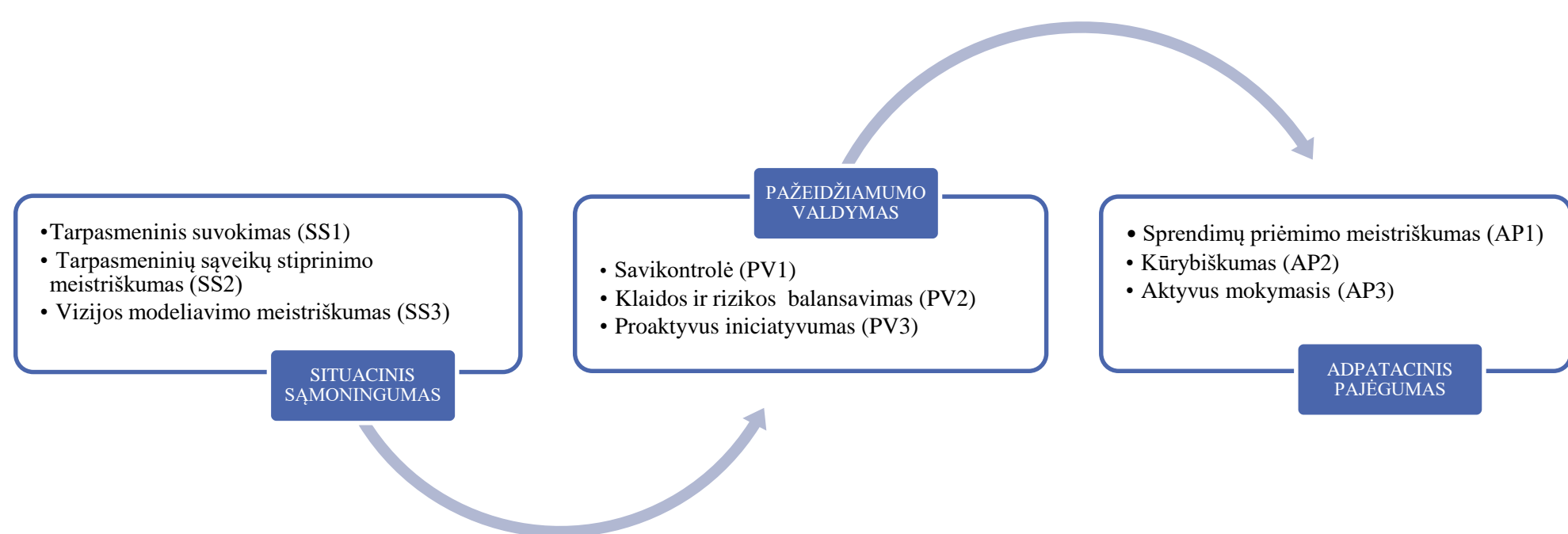
Uždaviniai: apibrėžti vadovavimo kompetencijas ir jų poveikį organizaciniam atsparumui; identifikuoti šių kompetencijų praktinio taikymo iššūkius verslo organizacijose; pateikti rekomendacijas vadovams dėl kompetencijų, sąlygojančių organizacinį atsparumą, praktinio taikymo aspektų.

Tyrimo metodai: aprašomasis, lyginamasis metodas, mokslinės literatūros analizė, pusiau struktūruotas interviu. Tyrimas buvo atliktas 4 įmonėse, vykdančiose skirtingą veiklą: mažmeninė prekyba (x), gamyba (y), transporto paslaugos (f), statyba (z). Tyrime dalyvavo 8 aukščiausios ir vidutinės grandies vadovai.

Teorinis pagrindas

Organizacinis atsparumas - organizacijos gebėjimas efektyviai reaguoti į išorines grėsmes, prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkybių, atsitiesti po sutrikimų ir išnaudoti galimybes, kurias sukuria neapibrėžtumas. Organizacinis atsparumas susideda iš trejų tarpusavyje sąveikaujančių komponentų: situacinio sąmoningumo (SS), pažeidžiamumo valdymo (PV) ir adaptacinio pajėgumo (AP). Per šiuos komponentus organizacinis atsparumas gali būti stiprinamas, pasitelkiant konkrečias vadovavimo kompetencijas (žr. 1 schemą).

Schema 1. Organizacinio atsparumo komponentų ir jiems priskirtų vadovavimo kompetencijų sąveika



Vadovavimo kompetencijos, sąlygojančios organizacinį atsparumą

Situacinį sąmoningumą įtakančių kompetencijų tikslas – vidinės ir išorinės aplinkos supratimas tam, kad suderintus organizacijos bei darbuotojų poreikius bei lūkesčius, būtų galima projektuoti ateities viziją. Šiuo atveju, išskiriamos trys vadovavimo kompetencijos: tarpasmeninis suvokimas (SS1), tarpasmeninių sąveikų stiprinimo meistriškumas (SS2) bei vizijos modeliavimo meistriškumas (SS3).

Pažeidžiamumo valdymo kompetencijų tikslas – organizacijos stipriųjų bei silpnųjų savybių identifikavimas bei praeities klaidų pamokų analizė, siekiant profesionalumo ir veiksmų kokybės. Šiuo atveju išskiriamos trys vadovavimo kompetencijos: savikontrolė (PV1), klaidų ir rizikos balansavimas (PV2), proaktyvus iniciatyvumas (PV3).

Adaptacinio pajėgumo kompetencijų tikslas – pokyčio įgyvendinimas, siekiant prisitaikyti prie naujų sąlygų bei išnaudoti galimybes. Šiuo atveju išskiriamos 3 pagrindinės kompetencijos: sprendimų priėmimo meistriškumas (AP1), kūrybiškumas (AP2), aktyvus mokymasis (AP3).

Veiksniai, sąlygojantys kompetencijų taikymo iššūkius

Išskiriami vidiniai ir išoriniai organizacinės aplinkos veiksniai, kurie sąlyga iššūkius, taikant vadovavimo kompetencijas praktikoje. Vidiniais organizacijos veiksniais yra laikomi: darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams; organizacinė kultūra, linkusi į status quo poziciją; išteklių trūkumas, ribojantis galimybes. Išoriniais organizacijos veiksniais yra laikomi: organizacijos priklausomybė nuo tiekėjų; teisinės aplinkos ir reguliavimo sąlygos; ekologinių bei socialinių veiksnių suderinamumas.

Tyrimo rezultatai

Atliekant interviu su aukščiausios ir vidutinės grandies vadovais buvo siekiama atskleisti: 1) kaip vidiniai bei išoriniai veiksniai, sąlygojantys iššūkius, siejami su tam tikromis, organizacinio atsparumo komponentams priskirtomis, vadovavimo kompetencijomis; 2) kurie, iššūkių sąlygojančių veiksnių ir vadovavimo kompetencijos ryšiai, yra dažniausiai pasitaikantys. Pateikiama informacija, atskleidžianti iššūkio veiksnių ir vadovavimo kompetencijos ryšį, remiantis konkrečios organizacijos (x,y,z,f) vadovų atsakymais (žr. 1 lentelę)

Lentelė 1. Iššūkio veiksnių ir vadovavimo kompetencijų ryšys

Iššūkio veiksnys/ vadovavimo kompetencijos grupė	Situacinis sąmoningumas			Pažeidžiamumo valdymas			Adaptacinis pajėgumas		
	SS1	SS2	SS3	PV1	PV2	PV3	AP1	AP2	AP3
Darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams	z (2) f (2)	x (1,2) y (1,2) z (1)	f (1)						
Organizacinė kultūra, likusi į status quo poziciją							x (1,2)	y (1,2) z (2) f (1,2)	z (1)
Išteklių trūkumas, ribojantis galimybes				f (1)	x (1,2) y (1,2) z (1)	z (2) f (2)			
Priklausomybė nuo tiekėjų				z (1)	z (2) f (2)	x (1,2) y (1,2) f (1)			
Teisinės aplinkos ir reguliavimo sąlygos					z (1,2)	x (1,2) y (1,2) f (1,2)			
Ekologinių ir socialinių reikalavimų suderinamumas	z (1,2)	f (1,2)	x (1,2) y (1,2)						

Analizuojant situacinio sąmoningumo stiprinimo kompetencijas, vadavai nurodė, kad

- vidinės aplinkos veiksnys „Darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams“ kelia sunkumus taikant: „Tarpasmeninio suvokimo“ kompetencijas (2 vadovai); „Tarpasmeninių sąveikų stiprinimo meistriškumo“ kompetencijas (5 vadovai) bei „Vizijos modeliavimo meistriškumo“ kompetencijas (1 vadovas)
- Išorinės aplinkos veiksnys „Ekologinių ir socialinių reikalavimų suderinamumas“ kelia sunkumus taikant: „Tarpasmeninio suvokimo“ kompetencijas (2 vadovai); „Tarpasmeninių sąveikų stiprinimo meistriškumo“ kompetencijas (2 vadovai) bei „Vizijos modeliavimo meistriškumo“ kompetencijas (4 vadovai)

Analizuojant pažeidžiamumo valdymo stiprinimo kompetencijas, vadavai nurodė, kad

- vidinės aplinkos veiksnys „Išteklių trūkumas, ribojantis galimybes“ kelia sunkumus taikant: „Savikontrolės“ kompetencijas (1 vadovas); „Klaidos ir rizikos balansavimo“ kompetencijas (5 vadovai) bei „Proaktyvaus iniciatyvumo“ kompetencijas (2 vadovai)
- Išorinės aplinkos veiksnys „Priklausomybė nuo tiekėjų“ kelia sunkumus taikant: „Savikontrolės“ kompetencijas (1 vadovas); „Klaidos ir rizikos balansavimo“ kompetencijas (4 vadovai) bei „Proaktyvaus iniciatyvumo“ kompetencijas (5 vadovai)
- Išorinės aplinkos veiksnys „Teisinės aplinkos ir reguliavimo sąlygos“ kelia sunkumus taikant: „Klaidos ir rizikos balansavimo“ kompetencijas (6 vadovai) bei „Proaktyvaus iniciatyvumo“ kompetencijas (2 vadovai)

Analizuojant adaptacinio pajėgumo stiprinimo kompetencijas, vadavai nurodė, kad

- vidinės aplinkos veiksnys „Organizacinė kultūra, linkusi į status quo poziciją“ kelia sunkumus taikant: „Sprendimų priėmimo meistriškumo“ kompetencijas (2 vadovai); „Kūrybiškumo“ kompetencijas (5 vadovai) bei „Aktyvaus mokymosi“ kompetencijas (1 vadovas)

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Pagrindiniai vadovavimo kompetencijų praktinio taikymo iššūkiai

Situacinio sąmoningumo apribojimus daugiausia lemia: „Tarpasmeninių sąveikų stiprinimo meistriškumo“ kompetencijos (SS2) taikymo trikdžiai, susiję su darbuotojų pasipriešinimu pokyčiams; „Misijos modeliavimo meistriškumo“ kompetencijos (SS3) trikdžiai, susiję su ekologinių ir socialinių reikalavimų suderinamumu.

Pažeidžiamumo valdymo apribojimus daugiausia lemia: „Klaidų ir rizikos balansavimo“ (PV2) kompetencijos taikymo trikdžiai, susiję su organizacijos išteklių trūkumu, ribojančiu galimybes; „Proaktyvaus iniciatyvumo“ kompetencijos (PV3) taikymo trikdžiai, susiję su priklausomybe nuo tiekėjų bei su teisinės ir mokesstinės aplinkos reguliavimo sąlygomis

Adaptacinio pajėgumo apribojimus daugiausia lemia „Kūrybiškumo“ (AP2) kompetencijos taikymo trikdžiai, susiję su organizacine kultūra, linkusia į status quo poziciją.

Pateiktos rekomendacijos vadovams

Iššūkio veiksnys	Objektas (kompetencija)	Rekomendacija
Darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams	Tarpasmeninių sąveikų stiprinimo meistriškumas (SS2)	Darbuotojų įtraukimas ir motyvavimas Parama darbuotojams ir konsultavimas Konfliktų valdymas
Organizacijos išteklių trūkumas, ribojantis galimybes	Klaidos ir rizikos balansavimas (PV2)	Praeities patirčių ir pamokų analizė Rizikos valdymo sistemų diegimas Nuolatinis mokymasis
Organizacinė kultūra, linkusi į status quo poziciją	Kūrybiškumas (AP2)	Darbuotojų motyvavimas ir vertinimas Lankstaus mąstymo ir įvairovės skatinimas
Ekologinių ir socialinių reikalavimų suderinamumas	Vizijos modeliavimo meistriškumas (SS3)	Darbuotojų ir organizacijos lūkesčių suderinimas Strateginis scenarijų planavimas
Priklausomybė nuo tiekėjų; teisinio ir mokesstinio reguliavimo sąlygos	Proaktyvus iniciatyvumas (PV3)	Strateginis tiekimo grandinės valdymas Krizių valdymo planavimas Profesionalumo ugdymas