



VERSLA VADYBOS STUDENTŲ DERYBINIŲ KOMPETENCIJŲ UGDYMAS: STRUKTŪROS IR TURINIO DIMENSIJOS

Kęstutis Peleckis¹, Valentina Peleckienė², Kęstutis Peleckis³

Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lietuva
El. paštas: ¹kestutis.peleckis@vgtu.lt; ²valentina.peleckiene@vgtu.lt; ³k.peleckis@vgtu.lt

Įteikta 2013-02-12; priimta 2013-10-17

Santrauka. Straipsnyje nagrinėjamos problemos, susijusios su verslo vadybos studentų derybinių kompetencijų ugdymu, aptariant struktūros ir turinio problemas. Atskleidžiami ir apibūdinami verslo vadybininkų derybinių kompetencijų struktūriniai elementai: asmeninės savybės, asmens vertybės, nuostatos, požiūriai, žinios, gebėjimai, mokėjimai, emocinis intelektas, charizma. Aptariami individualizuoto darbo su studentais, į studentus orientuotų studijų organizavimo principai ir prielaidos ryšium su vadybinių ir derybinių kompetencijų ugdymu. Straipsnyje pateiktiems derybinių kompetencijų struktūriniais elementams būdinga tai, kad jų turinys gali būti planingai, sistemingai ir holistiškai plėtojamas. Tuo tikslu išryškinamos sritys, kryptys, kuriomis verslo vadybos studentų derybinės kompetencijos turėtų būti ugdomos. Siekiant efektyvesnio verslo vadybos studentų derybinių kompetencijų ugdymo, argumentuojamas būtinumas pereiti nuo mokymo, paremto žiniomis grindžiamu ugdymu (angl. *knowledge based approach*), prie mokymosi paradigmos, kurioje ugdymas grindžiamas kompetencijomis (angl. *competence based approach*): vertinant mokymąsi kaip procesą, apimančią studentų mąstymo, suvokimo, jausmų, emocijų, elgsenos procesus ir jų pokyčius mokymosi metu, akcentuojant studento kaupiamą patirtį kaip reikšmingą ugdymo procesui, atskleidžiant jo gebėjimų (matyti, patirti, suvokti, suprasti, įsisavinti, išmokti) augimą realioje ar mokymosi procese imituojuamoje veikloje.

Reikšminiai žodžiai: vadybinės kompetencijos, derybinės kompetencijos, į studentus orientuotos studijos, kompetencijomis grindžiamas ugdymas.

DEVELOPING NEGOTIATION COMPETENCIES OF BUSINESS MANAGEMENT STUDENTS: STRUCTURAL AND CONTENT DIMENSIONS

Kęstutis Peleckis¹, Valentina Peleckienė², Kęstutis Peleckis³

Vilnius Gediminas Technical University, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lithuania
E-mails: ¹kestutis.peleckis@vgtu.lt (corresponding author); ²valentina.peleckiene@vgtu.lt; ³k.peleckis@vgtu.lt

Received 12 February 2013; accepted 17 October 2013

Abstract. The paper discusses problems related to negotiation skills of the students of business administration and deals with the issues of structure and content. The article discloses and describes the structural elements of negotiation skills acquired by business managers: personal characteristics, values, attitudes, background, skills, abilities, emotional intelligence and charisma. The article also focuses on individual work with students, the principles of student-centred learning and assumptions about developing managerial and negotiation skills. The paper looks at the structural elements of negotiation skills and emphasizes its content can be developed with reference to a planned, systematic and holistic approach. For this purpose, the areas and fields where the bargaining skills of business management students should be developed have been highlighted. In order to more effectively develop negotiation skills of business management students, an argument for the necessity of shifting from teaching supported by knowledge-based education (knowledge-based approach) to the learning paradigm where education is based on

competences (competency-based approach) has been put forward: assessing learning as a process involving student thinking, perception, feelings, emotions, behavioural processes and their changes during the process of training with an emphasis on accumulated student experience significant to the meaningful educational process thus revealing the growth of his/her skills (to observe, experience, understand, assimilate, learn) in real or simulated learning activities.

Keywords: management competences, negotiation competences, student-centred studies, competency-based education.

JEL Classification: 123, M12.

Įvadas

Aktualumas. Kiekvienas vadybininkas visų pirma turi būti geras derybininkas, nes jo darbe derėtis tenka nuolatos: parduodant, perkant produktą ar paslaugą, sudarant pirkimo–pardavimo sutartį, sprendžiant daugybę įvairių situacijų. Priklausomai nuo vadybininko pasirengimo, derybinės veiklos įgūdžių ir kompetencijų dalykinis pokalbis ar derybos gali vykti lengvai arba su didele įtampa, gali pavykti nesunkiai susitarti ar įveikiant ypatingus sunkumus arba ir visai nepavykti susitarti. Mokėjimas dalykiškai bendrauti, suprasti kito žmogaus, derybų partnerio psichologiją, skaityti jo siunčiamą verbalinę ir neverbalinę informaciją, išsiaiškinti jo ir jo atstovaujamos organizacijos interesus daugiausia lemia dalykinio pokalbio ir derybų sėkmę. Norint tai gerai atlikti, reikia būti įsisavinus bendravimo pagrindus, gebėti skaityti verbalinės ir neverbalinės komunikacijos ženklus, išraiškas, turėti susikūrus pasiruošimo pokalbiui ir deryboms sistemą, gebėti pateikti ir gauti informaciją, argumentuoti savo pozicijas, atsakyti į pastabas, jas neutralizuoti, perprasti, nepasiduoti manipuliacijoms ir mokėti dalykinį pokalbį ar derybas kaip dera užbaigti. Visuma išvardytų mokėjimų ir gebėjimų ir sudaro verslo vadybininko derybinių kompetencijų sistemą. Taigi vadybininko rengimas aukštojoje mokykloje, neįvertinant ir neplėtojant jo vertybių, nuostatų ir asmeninių savybių, nesuteikiant jam dalykinių pokalbių ir derybų vedimo teorinių žinių sistemos, praktinių įgūdžių, derybinių kompetencijų, yra nešiuolaikiškas, nesusietas su rinkos ekonomika, visuomenės ir darbo rinkos poreikiais, nes apie 80 % vadybininko veiklos yra derėjimasis. Kita vertus, šiuolaikinis verslo pasaulis ir jo aplinka kinta labai sparčiai, todėl aukštosios mokyklos, universitetai turi orientuotis ne tik į šiandienos keliamus reikalavimus verslo vadybininko kompetencijai, bet ir numatyti, kokios kompetencijos, taip pat ir derybinės, lems jo sėkmę ateityje.

Problema. Derybinių kompetencijų stoka verslo vadybininkui gali tapti esmine kliūtimi pasiekti efektyvius veiklos rezultatus.

Tyrimo objektas – verslo vadybos studentų kaip būsimų įvairaus lygio vadybininkų derybinių kompetencijų ugdymas.

Darbo tikslas – atskleisti svarbiausias verslo vadybininkų derybinių kompetencijų struktūros ir turinio dimensijas, leidžiančias formuoti efektyvesnę verslo derybų mokymo ir mokymosi sistemą.

Tyrimo metodai – mokslinės literatūros sisteminė, lyginamoji, loginė analizė ir sintezė.

1. Kompetencijos: esmė ir turinys

Kompetencijos sąvoka apibūdina profesinį tam tikro asmens pasirengimą santykiams su išorine aplinka. Kiekvieno asmens, taip pat ir verslo vadybininko, užimama vieta visuomenėje, organizacijoje, įmonėje priklauso nuo jo asmenybės bruožų (asmeninių savybių), įgytų žinių, mokėjimų ir gebėjimų, vertingų ir reikalingų konkrečiai veiklai atlikti. Kaip rašo J. Raudeliūnienė, „žinios derinyje su žmogaus gebėjimais ir patirtimi sudaro kompetenciją, kuri suvokiama kaip tam tikrų žinių, gebėjimų ir įgūdžių visuma“ (Raudeliūnienė 2012).

Daugelyje mokslinių darbų (Jucevičienė, Lepaitė 2000; Jocienė 2007; Gibbs 2009; Laužackas 2008; Laužackas et al. 2009; Markus et al. 2005; Pukelis, Pileičikienė 2010; Rosinaitė 2009; Spencer, Spencer 1993; Diskienė, Narmontaitė 2011; Teresevičienė et al. 2008; Žydzūnaitė, Lepaitė 2009) kompetencijos sąvoka siejama su individo asmenybe – asmeninėmis jo savybėmis, asmens vertybėmis, nuostatomis, požiūriais. Asmenybė apibrėžiama kaip psichologinių asmens savybių, bruožų derinys. Gebėjimas kompetentingai spręsti vadybines, taip pat ir derybines problemas, mūsų nuomone, sietinas ir su vadybininko emociniu intelektu, charizma. Charizma ir emocinis intelektas yra integratyvios daugiaplanės asmenybės charakteristikos, apimančios daugelį asmens savybių.

Vertybės – tai esminiai įsitikinimai, kad „konkretus elgesys ar egzistavimo būdas yra asmeniškai arba socialiai priimtinesnis už priešingo pobūdžio elgesį ar egzistavimo būdą“ (Robbins 2006: 33). Vertybės turi moralinį atspalvį ta prasme, kad jos atspindi žmogaus supratimą apie tai, kas teisinga, gera arba pageidautina (Robbins 2006: 33; Vasiliauskas 2005). Miltonas Rokeachas išskyrė dvi vertybių grupes, kurių kiekviena turi po 18 vertybių (Robbins 2006: 34). Viena grupė vadinama galutinėmis (terminalinėmis) vertybėmis, kurios atspindi pageidautiną galutinę egzistavimo būseną: patogus (sėkmingas) gyvenimas, pasiektas ilgalaikis tikslas, ramybė (be kovų ir konfliktų), grožis (gamtos ir meno), lygybė (brolybė, vienodos galimybės visiems), šeimos saugumas (rūpinimasis mylimais žmonėmis), laisvė (nepriklausomybė, pasirinkimo laisvė), laimė (pasitenkinimas), vidinė harmonija (be

vidinių konfliktų), malonumas (malonus, nerūpestingas gyvenimas), išsigelbėjimas (išgelbėtas, atradęs amžiną gyvenimą), socialinis pripažinimas (pagarba, susižavėjimas), tikra draugystė (artimas bendravimas). Tai tikslai, kuriuos žmogus per savo gyvenimą norėtų pasiekti (Robbins 2006: 34). Kita grupė vadinama tarpinėmis (instrumentinėmis) vertybėmis, kurios atspindi pageidautiną elgesio būdą arba priemones aukščiausioms vertybėms pasiekti (Robbins 2006: 34): ambicingas (darbštus, siekiantis karjeros), gabus (kompetentingas), linksmas (džiugus, nerūpestingas), švarus (tvarkingas), drąsus (kovojojantis už savo įsitikinimus), naudingas (dirbantis kitų gerovei), sąžiningas (nuoširdus, teisingas), turintis vaizduotę (drąsus, kūrybingas), logiškas (nuoseklus, racionalus), mylintis (švelnus, meilus), paklusnus (drausmingas, pagarbus), mandagus (paslaugus, gerų manierų), atsakingas (patikimas). Kaip pažymi Daniel Goleman (2008: 77), „asmeninės vertybės – ne didingos abstrakcijos, bet intymus tikėjimas, kurio žodžiais niekada neišsakysi taip gerai, kaip gali pajusti. Vertybės yra tai, kas mums turi emocinės galios ar atbalsio, nesvarbu ar jis teigiamas, ar neigiamas. Savivoka yra kaip vidinis barometras, matuojantis, ar tai, ką darome (ar ketiname daryti), iš tiesų yra prasminga. Jausmai suteikia didžiausią prasmę. Jei veiksmai neatitinka vertybių, pajusime neįtikumą, kaltę ar gėdą, gilią abejones ar graužiančius apmąstymus, šleikštulį ar apgailėstą. Tas neįtikumas veikia kaip emocinis stabdys, išjudindamas jausmus, galinčius trukdyti mūsų pastangoms ar jas sabotuoti. Antra vertus, elgiantis pagal vidines nuostatas, energijos padaugėja. Toks pasirinkimas atrodo tinkamas, kartu atsiranda labai daug jėgų jį įgyvendinti“. Taigi vertybių ugdymas – svarbus būsimąjo vadybininko, derybininko pozicijos formavimo ir jo elgsenos orientavimo veiksnys, leidžiantis jam priimti tam tikras etines, moralines ir dorovines normas, kuriomis remsis jo veikla.

Nuostatos (angl. *disposition*) – tai subjektyvi vertinamojo pobūdžio pozicija (palanki arba nepalanki) žmonių, objektų, įvykių, reiškinių atžvilgiu, motyvuojanti ir lemianti elgseną. Nuostata – tai žmogaus pasirengimas, polinkis vienaip ar kitaip suvokti kokį nors objektą, numatyti situaciją, atlikti tam tikrą su tuo objektu susijusią tikslingą veiklą. Žmogus gali turėti daugybę nuostatų, tačiau darbinės veiklos, organizacinės elgsenos požiūriu svarbiausios yra šios nuostatos (Robbins 2006: 39): pasitenkinimas darbu, išitraukimas į darbą (kiek žmogus susitapatina su darbu ir kaip aktyviai jame dalyvauja) ir išpareigojimas organizacijai (lojalumas organizacijai ir savęs sutapatinimas su ja).

Požiūris (angl. *attitude*) – tai sąmoninga pažiūra, įsitikinimas, nusistatymas tam tikro žmogaus, įvykio, objekto, tam tikros veiklos, tam tikros situacijos atžvilgiu (teisinis požiūris, mokslinis požiūris, sisteminis požiūris, holistinis požiūris ir pan.).

Emocinis intelektas (angl. *emotional intelligence*) reiškia gebėjimą atpažinti savo paties ir kitų žmonių jausmus, save motyvuoti ir gerai valdyti savo bei savo santykių emocijas (Goleman 2008: 372). Jis apibūdina savybes, besiskiriančias nuo akademinio intelekto, IQ, matuojamo tik pagal pažintinius gebėjimus, tačiau jį papildo. Daugelis knygų šiek tiek protingų, tačiau emocinio intelekto stokojančių žmonių galiausiai dirba tiems, kurių IQ žemesnis, tačiau emocinio intelekto įgūdžiai pranašesni (Goleman 2008: 372). Daniel Goleman išskiria tokius penkis emocinio intelekto pagrindinius emocinius ir visuomeninius gebėjimus (Goleman 2008: 373):

- Savivoka: žinojimas, ką tą akimirka jaučiame, ir naudojimas šiais polinkiais savo sprendimo priėmimui nukreipti; tikroviško savo gebėjimų įvertinimo ir tvirto pasitikėjimo savimi jausmo turėjimas.
- Savireguliacija: toks savo emocijų tvarkymas, kad jos palengvintų dabartinę užduotį užuot jai trukdžiusios; buvimas atsakingam ir pasitenkinimo atidėjimas siekiant tikslų; gebėjimas atsigaivinti nuo emocinio pervargimo.
- Savęs motyvacija: savo giliausių pomėgių naudojimas išsijudinti ir nukreipti savo tikslų link, pagalbai imtis iniciatyvos, siekti tobulėti ir nepasiduoti ištikus nesėkmėms ir susierzinus.
- Empatija: atjauta, įsijautimas į kitų žmonių emocinę būseną, gebėjimas imtis jų požiūrio. Sutarimo ir prisiderinimo prie skirtingų asmenų puoselėjimas.
- Visuomeniniai įgūdžiai: tinkamas emocijų valdymas bendraujant ir tikslus visuomeninių situacijų bei tinklų perpratimas; sklandi sąveika; įgūdžių taikymas siekiant įtikinti ir vadovauti, derėtis ir spręsti ginčus, bendradarbiauti ir dirbti kaip darni komanda.

Charizma – tai individo gebėjimas atkreipti į save dėmesį ir jį išlaikyti, remiantis tokiomis galiomis: pasitikėjimu savimi, mokėjimu perteikti vizijas, sugebėjimu pamatyti ir pripažinti savo klaidas, mokėjimu įsijausti į kitus žmones, sukelti jų pozityvias (teigiamas) emocijas, susižavėjimą, įkvėpti jiems entuziazmą veikti, įtikinti ir gauti jų pritarimą (Enkelmann 2010: 16–22). Kaip pažymi Stephen P. Robbins (Robbins 2010: 77–78), „žmones galima išmokyti charizmatinio elgsenio, kuris jiems leistų naudotis „charizmatiniam lyderiui“ skirtomis privilegijomis“. Remdamasis viename projekte atliktais tyrimais, kuriuose pagal atitinkamą scenarijų koledžo studentai buvo mokomi tapti charizmatinėmis asmenybėmis, Stephen P. Robbins (Robbins 2010: 78–79) teigia, kad „asmuo gali tapti charizmatinis, išmokti to laikydamasis trijų žingsnių taisyklės. Pirma, reikia išsiugdyti charizmos aurą: palaikyti optimistišką požiūrį, pasitelkti jį pagalbą aistrą kaip katalizatorių entuziazmui sukelti ir bendrauti ne tik žodžiais, bet visu kūnu. Antra, turite įtraukti į procesą ir kitus, sukurdami ryšį, kuris įkvėptų

ir kitus sekti paskui jus. Ir trečia, reikia atskleisti sekėjų galimybes, veikiant jų emocijas“. Apibendrinamas minėto tyrimo rezultatus Stephen P. Robbins (2010: 79) rašo, kad „tyrėjai nustatė, jog studentus buvo galima išmokyti projektuoti charizmą. Negana to, šių lyderių pavaldiniai geriau atlikdavo pavestas užduotis, prisitaikydavo prie iškelto uždavinio, geriau sutardavo su lyderiu ir grupė negu tie pavaldiniai, kurie priklausė necharizmatinių lyderių vadovaujamai grupei“. Nors kai kurie žmonės patys savaime intuityviai skleidžia charizmą, tačiau ir kiti žmonės gali išmokyti charizmatinio elgesio (Robbins 2010: 79).

Peter G. Northouse (Northouse 2009) išskiria šias tris kompetencijos sudedamąsias dalis: problemų sprendimo įgūdžiai, socialinio vertinimo įgūdžiai, žinios. Autorius *gebėjimą spręsti problemas* apibūdina kaip kūrybišką mokėjimą spręsti naujas, neįprastas, blogai apibrėžtas problemas. Šiai veiklai reikalingi tokie įgūdžiai: mokėjimas apibūdinti reikšmingas problemas, rinkti su jomis susijusią informaciją, formuluoti naują problemos suvokimą ir kurti problemų sprendimo prototipus (Northouse 2009: 48). Išskiriami *tokie socialinio vertinimo įgūdžių* dėmenys: požiūrio supratimas, socialinė nuovoka, elgesio lankstumas ir socialinė veikla. *Problemos supratimas* reiškia, jog suvokiamas kitų žmonių požiūris į konkrečią problemą ar sprendimą. Tai – empatija, taikoma sprendžiant problemas. Požiūrio supratimas reiškia jautrumą kitų žmonių nuomonei bei tikslams – gebėjimą suvokti, kaip jie vertina įvairius dalykus. Tai rodo, kad žinomos ir kitos nuomonės apie problemą bei galimą jos sprendimą (Northouse 2009: 49). *Socialinė nuovoka* – tai kitų žmonių veiklos įžvalgos bei suvokimas: kas yra svarbu kitiems, kas juos skatina, su kokiomis problemomis jie susiduria ir kaip reaguoja į pokyčius? Socialinė nuovoka reiškia, kad suprantami ir kitų išskirtiniai poreikiai, tikslai ir reikalavimai (Northouse 2009: 49). *Elgesio lankstumas* – tai mokėjimas keisti ir derinti savo elgesį, suvokiant ir atsižvelgiant į kitų požiūrį. Lankstus žmogus neapsiriboja vienu vieninteliu požiūriu į problemą. Jis nėra dogmatiškas, o atviras pokyčiams ir nori keistis (Northouse 2009: 49). *Socialinė veikla* apima gebėjimą perteikti savo viziją kitiems, mokėti įtikinti ir paaiškinti, argumentuoti, kad pokyčiai reikalingi. Kaip teigia Peter G. Northouse (2009: 50), socialinė veikla apima daug susijusių įgūdžių, kuriuos bendrai galima pavadinti komunikavimu. *Žinios* – neatskiriamas kompetencijos aspektas. Su jomis susijęs problemų sprendimo proceso efektyvumas, jos tiesiogiai veikia gebėjimą apibūdinti sudėtingas problemas ir jas spręsti. Kaip pažymi Peter G. Northouse (2009: 50), žinios susideda iš faktų ir šiuos faktus organizuojančių struktūrų. Labai išsamiai žinios kaip kompetencijos elementas apibūdintos J. Raudeliūnienės darbe (2012), orientuojantis į sisteminį jų valdymą per žinių vertės kūrimo grandinę.

Teisingai pažymi D. Lepaitė (2003: 8), kad „tiek tarptautiniu mastu, tiek Lietuvoje sėkminga asmens veikla globalėjančiose organizacijose priklauso ne tiek nuo įgytų formalų

kvalifikacijų kaip programų baigimo rezultato, kiek nuo jo gebėjimo prisitaikyti prie kintančios aplinkos, kurioje esminis veiksnys yra asmens kompetencija ir jos plėtojimo potencialas“. Laikui bėgant keičiasi asmeninės žmogaus savybės, vertybės, nuostatos, pažiūros. Darbinė vadybininko veikla irgi dinamiška: reikalauja naujų žinių, mokėjimų, gebėjimų. Todėl kompetencijos sąvoka siejama su gebėjimu vertinti naują situaciją, pasirinkti tinkamus veiklos metodus ir nuolat integruoti dalykines bei profesines žinias (Lepaitė 2003). D. Lepaitės nuomone (2003: 24), „kompetencija holistiniu požiūriu gali būti apibrėžiama kaip fenomenas, kuris akcentuoja gebėjimą perkelti žinias į naujas situacijas, taip pat sukuria galimybes žmogui veikti įvairiais veiklos lygiais“. Guy Le Boterf (2010) teigia, kad „asmuo kompetentingai veikia konkrečioje situacijoje, jei moka:

- derinti ir mobilizuoti turimų asmeninių šaltinių (žinių, gebėjimų, elgsenos) ir laikmenų (duomenų bazių, kolegų, ekspertų, kitų profesijų atstovų tinklų) visumą;
- įgyvendinti rezultatyvią profesinę praktiką:
 - įvaldant tam tikrą situaciją, įvertinus jos keliamus reikalavimus ir specifinį kontekstą;
 - duodant rezultatų (produktų, paslaugų), atitinkančių tam tikrus gavėjo (kliento, ..., vartotojo, ...) rezultatyvumo kriterijus.“

Iš šių apibrėžimų matyti, kad vien šaltinių (asmens savybių, žinių, gebėjimų, mokėjimų, veiklos metodų ir kt.) turėjimas yra būtina, bet nepakankama kompetentingos veiklos sąlyga (Boterf 2010). Kompetentingai veiklai įgyvendinti būtina mokėti identifikuoti naują profesinės veiklos situaciją, panaudoti aplinkos šaltinius ir reikalingus veiklos metodus jai įvaldyti. Kaip pažymi Guy Le Boterf (2010), „šaltiniai, derintini ir mobilizuotini, reikalingi veiklai atlikti ar pagrindinėms situacijoms įvaldyti, yra nesuskaičiuojami: pagilintos žinios, pagrindinės žinios, specializuotos žinios, gebėjimai, samprotavimo būdai, emociniai šaltiniai, kognityviniai šaltiniai, fiziniai gabumai, lingvistiniai gebėjimai... Pažymėsime, kad šie įvairūs šaltiniai įgyjami skirtingais asmeninio ar profesinio gyvenimo momentais. Pagrindinės žinios (skaitymas, skaičiavimas, ...) įgyjamos mokykloje (ar bent jau turėtų būti įgyjamos), bendravimo, organizaciniai gebėjimai gali būti gyvenimo bendruomenėje mokymosi objektas, fizinė ištvėrmė gali būti išugdyta sportinės veiklos metu, gilesnės mokslo žinios gali būti gaunamos studijų metu, techniniai gebėjimai ir profesinė kultūra gali būti konstruojami profesinės veiklos ar tęstinio profesinio mokymo metu... Trumpai tariant: šaltiniai kaupiami visą gyvenimą. Įgyti skirtingais momentais šaltiniai gali būti panaudojami tuo pačiu metu, siekiant įvaldyti specifinę profesinę situaciją“. Taigi čia svarbios tiek žinios, gebėjimai, mokėjimai, tiek kiti šaltiniai, realizuojami sprendimų priėmimo ir jų įgyvendinimo procesų technologijomis,

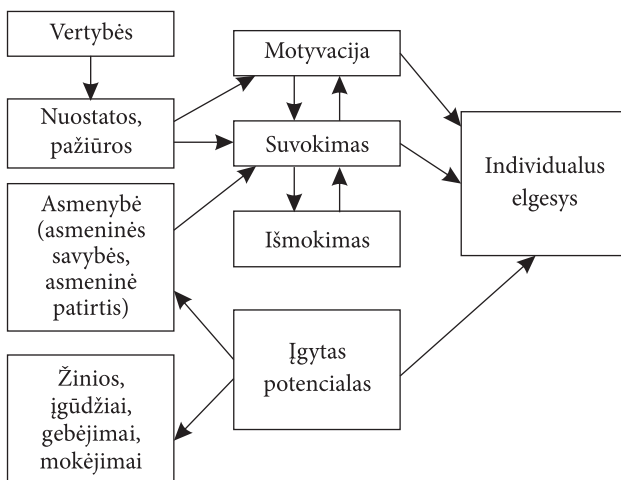
pritaikant fundamentalius, esminius situacijų sprendimo principus ir metodus naujose situacijose.

Galima teigti, kad kompetencijos pagrindą sudaro asmens gebėjimas identifikuoti naują situaciją, išsiryškinti naujus (lyginant su anksčiau spręstomis situacijomis) jos parametrus ir pasirinkti reikalingus aplinkos šaltinius ir veiklos metodus jai įvaldyti. Čia pasireiškia ne tik žinios, gebėjimai, mokėjimai, bet ir praktinė situacijų sprendimo patirtis. Derybinėje veikloje – tai veikimo būdai, tam tikros veiklos subtilybės įrodant, pagrindžiant, argumentuojant, kontrargumentuojant, įtikinant, manipuliuojant, atsakant į manipuliacijas, į įtaigą. Kaip pažymi Guy Le Boterf (2010), asmuo „gali turėti daug kompetencijų (žinių, gebėjimų, elgsenos), tačiau nesugebėti kompetentingai veikti vienoje ar kitoje situacijoje. Tai, kas skiria dirbančius asmenis, yra



1 pav. Studentų kompetencijų formavimo procesas aukštojoje mokykloje

Fig. 1. The process of student competence-building at a higher school



2 pav. Studentų kompetencijų formavimo procesas aukštojoje mokykloje (adaptuota pagal Robbins 2006)

Fig. 2. The process of student competence-building process at a higher school (adapted according to Robbins 2006)

ne jų žinios, o jų gebėjimas jomis rezultatyviai naudotis veiklos situacijoje ir mokėjimas rezultatyviai veikti ilgą laiką“. Kaip ir kokiomis priemonėmis turėtų būti užtikrintas efektyvus verslo vadybos studentų derybinių kompetencijų formavimas aukštojoje mokykloje, universitete, kad jų absolventai gebėtų kompetentingai veikti įvairiose profesinėse situacijose?

2. Verslo vadybos studentų derybinių kompetencijų formavimas ir į studentus orientuotų studijų sąryšis

Kompetencijų formavimas, ugdymas aukštojoje mokykloje, universitete turi remtis studentų turimų kompetencijų diagnostika ir turi būti orientuotas į praktinę veiklą išorinėje darbo aplinkoje (1 pav.).

Pradedant ugdyti studentų kompetencijas realiai darbinei veiklai, reikia identifikuoti (diagnozuoti) asmenines jų savybes, gabumus, žinias, įgūdžius, gebėjimus, mokėjimus, vertybes, nuostatas, pažiūras, bendrąsias kompetencijas, kad būtų galima efektyviai realizuoti kompetencijų formavimo, ugdymo, plėtojimo, tobulinimo procesus aukštojoje mokykloje, universitete.

Juk kiekvienas studentas turi skirtingas asmenines savybes, skirtingą asmeninę patirtį, įgytą šeimoje, darželyje, mokykloje, būreliuose, bendraujant su draugais ir kitoje kultūrinėje terpėje, suformavusioje jo nuostatas, vertybes, požiūrius.

Verslo vadybos studentų nuostatos veiklos atžvilgiu sietinos su jų požiūriu į studijų dalykų įsisavinimą, mokymąsi. Kaip pažymi Stephen P. Robbins (2006: 38), tyrimais nustatyti šie svarbiausi veiksniai, lemiantys pasitenkinimą darbu: proto pastangų reikalaujantis darbas, teisingas atlygis, darbuotoją palaikančios darbo sąlygos ir jį palaikantys kolegos. Analogiški veiksniai veikia ir mokymosi procese.

Daugelio vidurinių mokyklų ir gimnazijų mokiniai turi ekonomikos, verslo pagrindų, verslumo pamokas. Todėl pradedant ugdyti aukštojoje mokykloje, universitete studentų vadybines ir derybines kompetencijas, reikia išsiaiškinti, užfiksuoti ir numatyti priemones bei būdus, kaip ir kokias kompetencijas koku intensyvumu ugdyti. Tam reikia atlikti daug individualaus darbo su studentu. Nemažai universitetų (su Oksfordo universitetu pavykyje) individualų darbą su studentais laiko savo veiklos prioritetu.

Kita vertus, norint aukštojoje mokykloje, universitete formuoti, ugdyti vadybines ir derybines verslo vadybos bakalaurantų, magistrantų kompetencijas, reikia turėti orientyrą, t. y. visumą parametrų, kurie apibūdintų verslo vadybininką kaip kompetentingą darbuotoją. Labiau individualizuotas darbas su studentais padėtų įgyvendinti į studentus orientuotas studijas, kuriose (Į studentus... 2010):

- turėtų būti daugiau dėmesio skiriama žinių susiejimui su realiomis situacijomis, gebėjimų ugdymui;

- paskaitose turėtų vyrauti diskusijos, aktyvaus ir inovatyvaus mokymosi metodai (darbas grupėse, projektų rengimas, realių atvejų analizė ir pan.).

Vienas iš dešimties naujų Europos aukštojo mokslo erdvės prioritetų, išdėstytų komunikate „Bolonijos procesas 2020 – Europos aukštojo mokslo erdvė naujame dešimtmetyje“, numato orientavimąsi į studentą, pabrėžiant mokomąją aukštojo mokslo misiją. Į studentus orientuotos studijos turėtų remtis šiais principais (Student-centred Learning 2010; Į studentus... 2010):

1. *Į studentus orientuotos studijos reikalauja nuolatinio grįžtamojo ryšio.* Šis modelis negali būti apibrėžtas konkrečiai nurodant, kada ir koks mokymo(si) modelis turi būti taikomas. Pagrindinis aspektas – studentai, dėstytojai ir infrastruktūros sistema turi veikti taip, kad būtų galima gerinti studentų mokymąsi ir užtikrinti, kad mokymosi programos (dalyko) išskelti siekiniai būtų pasiekti ugdant studentų kritinį mąstymą bei formuojant įgūdžius.

2. *Į studentus orientuotos studijos neturi vieno varianto visiems atvejams.* Visos akademinės bendruomenės grupės turi skirtingus poreikius, tačiau jos visos kartu dalyvauja studijų procese. Į studentus orientuotos studijos leidžia studijas organizuoti taip, kad jos atitiktų visų interesus.

3. *Visi studentai mokosi skirtingai.* Vieni mokosi iš savo klaidų (bandydami atlikti ir mokydami iš rezultato), kiti – iš praktinės patirties. Kai kurie gali mokytis skaitydami literatūrą, kitiems reikalingos diskusijos ar mokymosi dalyko medžiagą aptarti su visais, kad ją galėtų įsisavinti.

4. *Studentai turi skirtingus poreikius ir interesus, kurie turi įtakos studijuojant: skiriasi pomėgiai, studentų aktyvumas.* Aukštosiose mokyklose studijuoja studentai, turintys specialiųjų poreikių: auginantys vaikus, turintys negalią, esantys iš socialiai remtinių šeimų.

5. *Į studentus orientuotų studijų pagrindas – pasirinkimo galimybė.* Kiekvieną studijų siekinį turėtų būti įmanoma įgyti studijuojant kelis skirtingus dalykus, todėl studentams turi būti sudarytos galimybės pagrįstai rinktis atitinkamas disciplinas.

6. *Studentai turi skirtingas mokymosi patirtis, taip pat ir skirtingas žinias.* Mokantis gaunamos žinios ir gebėjimai turi teikti realią naudą kiekvienam studentui: būti pritaikomi realiame gyvenime, profesinėje veikloje arba visapusiškai atitikti studento interesus. Labai svarbu atsižvelgti ir į kiekvieno studento anksčiau įgytas kompetencijas, pvz.: jei studentas prieš tai yra mokėsis dirbti su atitinkama kompiuterine programa, nėra jokio tikslo jį mokyti to paties dar kartą. Asmeninė studentų patirtis gali būti naudojama kaip motyvatorius, suteikiant galimybę pačiam studentui pasidalyti savo turimomis žiniomis ir gebėjimais su kitais studentais ir pan.

7. *Studentai turi turėti galimybę prisidėti prie studijų proceso formavimo.* Studentams (tiesiogiai ir/arba per studentų atstovus) turėtų būti suteikta galimybė būti įtrauktiems

į studijų dalyko sudarymą, atsiskaitymo už dalyką formos nustatymą, studijų programų sudarymą bei tobulinimą ir pan. Studentai turėtų būti priimami kaip lygiaverčiai studijų proceso dalyviai. Geriausias kelias užtikrinti, kad studijos orientuojamos į studentą – sudaryti sąlygas studentams patiems nuspręsti, kaip turi atrodyti studijų procesas.

8. *Į studentus orientuotos studijos suteikia galimybę, o ne nurodo.* Tuo atveju, kai pateikiami faktai ir žinios, pasirenkamas paskaitoms bei pateikiamas turinys priklauso nuo dėstytojų. Į studentus orientuotos studijos siekia suteikti studentams didesnę atsakomybę leidžiant jiems patiems galvoti, rengti, analizuoti informaciją, spręsti problemas ir pan.

9. *Studijų procesas reikalauja studentų ir dėstytojų bei administracijos bendradarbiavimo.* Svarbu, kad bendradarbiavimas vyktų kartu sprendžiant keliamas problemas, kartu siūlomi sprendimo variantai. Auditorijoje toks bendradarbiavimas turi teigiamą efektą, nes abi grupės vis labiau laiko save partneriais. Toks bendras darbas studijų procese ir yra svarbiausia į studentus orientuotų studijų filosofijoje, kuri mato studijų procesą kaip konstruktyvią tarpusavio sąveiką tarp šių abiejų grupių.

3. Derybinės kompetencijos verslo vadybos kompetencijų sistemoje

Verslo vadybos studentų mokymas ir mokymasis yra holistinis, apimantis visapusišką žmogaus ugdymą. Žmogaus ugdymas, pradėtas nuo gimimo šeimoje, paskui darželyje, vidurinėje mokykloje, gimnazijoje, licėjuje, aukštojoje mokykloje, universitete nesustoja. Nors į aukštąją mokyklą įstojęs studentas jau turi vienokią ar kitokią vertybių sistemą, tačiau ir toliau pirmoje vietoje asmenybės ugdymo procese yra bendrosios žmogaus vertybės – asmens, jo sąžinės ir minties laisvė, artimo meilė, prigimtinė žmonių lygybė, solidarumas, patriotizmas, tolerancija, pagarba tiesai ir išminčiai, kitam žmogui, tausojamasis santykis su gamtine ir kultūrine aplinka. Tačiau šios bendrosios vertybės nėra mūsų tyrimo objektas. Pripažindami jų svarbą ir pirmumą, pagrindinį dėmesį šiame straipsnyje skirsime vadybininkui, derybininkui svarbioms vertybėms, asmeninėms savybėms ir kompetencijoms.

Studentai, įgydami pirmosios ar antrosios pakopų verslo, vadybos, verslo vadybos, verslo administravimo, vadybos ir administravimo ir panašių krypčių kvalifikacinius laipsnius, turi juos atitinkančius mokymosi pasiekimus (apimančius žinias, supratimą, įgūdžius, gebėjimus, mokėjimus), apibūdinamus vadybininko kompetencijomis.

Verslo vadybos specialisto kompetencijų visuma nusako jo vadybinį potencialą, tam tikrą sukauptą patirtį, atliekant realią ar imituojamą veiklą. Ši visuma remiasi asmeninėmis specialisto savybėmis, vertybėmis, nuostatomis, papildytomis atitinkamos srities žiniomis, supratimu, gebėjimais, įgūdžiais. Kaip pažymi P. Jucevičienė ir D. Lepaitė (2000),

„kompetencija – tai žmogaus kvalifikacijos raiška arba gebėjimas veikti, sąlygotas individo žinių, mokėjimų, įgūdžių, požiūrių, asmenybės savybių ir vertybių“.

Žmogaus gyvenimas ir veikla prasideda nuo vidinių dalykų. Kaip pažymi B. Tracy (2010: 48), „asmenybės ašis yra vertybės. Nuo vertybių priklauso, koks yra žmogus. Viskas, ką žmogus veikia išoriniame pasaulyje, yra išakyta ir nulemta vidinių vertybių nepriklausomai nuo to, ar jos aiškios, ar ne. Kuo aiškesnės asmens vidinės vertybės, tuo tikslesni bei efektyvesni esti veiksmai išoriniame pasaulyje“. B. Tracy (2010: 48–49) išskiria penkis asmenybės lygmenis – jis asmenybę apibūdina kaip taikinį su penkiais koncentriniais žiedais. Centrinis žiedas arba asmenybės centras, anot jo, yra vertybės. Antrasis žiedas – įsitikinimai. Vertybės nulemia įsitikinimus. Trečiasis žiedas – lūkesčiai. Ten pat B. Tracy rašo: „Jeigu viliatės, kad jums nutiks gera, tuomet mąstote teigiamai, džiugiai, orientuojatės į ateitį. Tą patį išvelgiate kituose žmonėse bei situacijose.“ Ketvirtasis žiedas – elgesys, kurį nulemia žmogaus lūkesčiai. Elgesys yra išorinė žmogaus vertybių, įsitikinimų ir lūkesčių išraiška. Ir pagaliau penktasis žiedas – veiksmai.

Taigi akivaizdu, kad vadybininko, derybininko kompetencijos reiškiasi jo elgesiu, veiksmais. Sąlygiškai kompetencijų visuma skirstoma į tokias grupes:

- bendrųjų kompetencijų;
- pažintinių kompetencijų;
- funkcinių kompetencijų.

Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2011-02-21 d. įsakymu Nr. V-269 patvirtintos tokios ugdytinės bendrosios kompetencijos, kurios integruojamos į visų vidurinės mokyklos dalykų mokymą, ir apibrėžiamas toks jų turinys:

- mokėjimo mokytis kompetencija. Ši bendroji kompetencija reiškia, kad žmogus jaučiasi atsakingas už savo mokymąsi, geba save motyvuoti, planuoti mokymąsi, rinktis tinkamas mokymosi strategijas ir jas taikyti, įsivertinęs sėkmę gerinti savo mokymąsi;
- komunikavimo kompetencija. Turintis vienokio ar kitokio lygio komunikavimo kompetenciją žmogus supranta komunikavimo svarbą ir moka, atsižvelgdamas į kontekstą ir komunikavimo situaciją, veiksmingai komunikuoti kalbinėmis ir nekalbinėmis priemonėmis;
- pažinimo kompetencija. Ugdydamas pažinimo kompetenciją žmogus siekia įgyti žinių, ieško tiesos, geba konstruktyviai spręsti problemas, kritiškai mąsto, geriau pažįsta tikrovę taikydamas tyrimų metodus;
- socialinė pilietinė kompetencija. Šios kompetencijos ugdymas orientuotas į tai, kad ugdytinis būtų sąžiningas, atsakingas, gerbtų ir toleruotų kitus, aktyviai dalyvautų bendruomenės gyvenime, veiktų kitų labui, vadovautųsi demokratijos vertybėmis. Mylėtų

tėvynę, vertintų šalies ir pasaulio paveldą, rūpintųsi kitų ir aplinkos saugumu;

- iniciatyvumo ir kūrybingumo kompetencija. Šios kompetencijos turėjimas reiškia, kad ugdytinis moka nusiteikti ir susitelkti kūrybiniams ieškojimams. Jis skatina kitus kūrybingai, nestandartiškai mąstyti, priima kitų keliamas idėjas, geba jas taikyti. Prisiima atsakomybę už rezultatus. Gerbia autorių teises;
- asmeninė kompetencija. Tai reiškia, kad žmogus pozityviai mąsto, garbingai ir sąžiningai veikia, geba įveikti sunkumus ir atsakingai kuria savo gyvenimą;
- kultūrinė kompetencija. Šios kompetencijos turėjimas reiškia, kad žmogus yra sąmoningas, atsakingas ir kūrybingas kultūros procesų dalyvis, puoselėjantis artimiausios aplinkos, šalies tautinę ir demokratinę kultūrą, pasaulio paveldą.

Šios bendrosios kompetencijos yra aktualios visoms veikloms, į kurias po vidurinės mokyklos baigimo pretenduoja abiturientai. Bendrųjų kompetencijų ugdymas tęsiamas ir aukštosiose mokyklose, universitetuose. Priklausomai nuo pasirinktos specialybės ir specializacijos atskirų bendrųjų kompetencijų svarba ir jų lyginamoji dalis skiriasi.

Mokslinėje literatūroje, kurioje nagrinėjamos verslo vadybos kompetencijos (Čepienė 2007), išskiriamos šios svarbiausios ir sėkmingam darbui verslo vadyboje būdingiausios kompetencijų grupės:

1. Poveikis ir įtaka. Asmeninė įtaka – asmens gebėjimas sudaryti kitiems patikimumo įvaizdį (įspūdį).
2. Orientacija į tikslą. Asmens gebėjimas, kuris apima užduoties atlikimo įvertinimą, efektyvumo didinimą, tikslų kėlimą ir išlaidų bei naudos vertinimą, radimą naujų būdų kaip greičiau, geriau ir efektyviau atlikti užduotis.
3. Komandinis darbas ir kooperacija. Gebėjimas įtraukti kitus asmenis atlikti užduotį, deleguoti atsakomybę, demonstruoti supratimą ir padaršinimą. Gebėti įgalinti grupę, pakelti grupės moralę ir komandinę dvasią, spręsti konfliktus ir tarpininkauti.
4. Analitinis mąstymas. Metodiškas situacijos analizavimas nustatant priežasties ir pasekmės ryšį, galimų kliūčių nuspėjimas ir realistinis planų joms įveikti sudarymas, galvojimas į priekį apie galimus tolesnius žingsnius ir procesus, užduočiai atlikti reikalingų išteklių tyrimas.
5. Iniciatyvumas. Gebėjimas apibrėžiamas kaip asmens veiklumas, kuris neapibrėžtas formalių pareigybės instrukcijų, kai naudojamosi atsiradusia galimybe ar pasirodžiusi ateityje kilsiančioms problemoms įveikti.
6. Darbuotojų formavimas/ugdymas. Kompetencija ypač susijusi su komandiniu darbu, kurią sudaro

- gebėjimas suteikti konstruktyvų atgalinį ryšį, padrašinimą po nesėkmės, taip pat instruktavimas, patarimai ir kitoks palaikymas.
7. Pasitikėjimas savimi. Tai bendras pasitikėjimas savo gebėjimais ir daromais sprendimais, iššūkių nebijojimas, atviras savo tiesioginio vadovo veiksmų kvestionavimas, asmeninės atsakomybės prisiėmimas.
 8. Tarpasmenis supratingumas. Kitų žmonių požiūrių, nuostatų, poreikių supratimas, emocijų atpažinimas, tikslus neverbalinio elgesio interpretavimas, privatumų ir trūkumų įvertinimas.
 9. Direktyvumas ir asertyvumas. Aiškus ribų nubrėžimas ir gebėjimas pasakyti „ne“, kai to reikalauja situacija, standartų iškėlimas ir reikalavimas juos atitikti, pateikiant tai aiškiai ir be užuolankų.
 10. Informacijos paieška. Kompetencija, kai asmuo geba metodiškai ieškoti informacijos, kurią turėdamas

gali diagnozuoti ir spręsti problemas ar atrasti nematytas galimybes.

11. Vadovavimas komandai (lyderystė). Gebėjimas atsotovauti savo grupei, iškelti ir komunikuoti aukštus grupės veiklos standartus.
12. Abstraktus mąstymas (sisteminis mąstymas). Gebėjimas ieškoti ir rasti ryšius bei struktūras, kurios kitiems yra nematomos, pastebėti kitų neaptiktus neatitikimus ir prieštaravimus, greitai identifikuoti esmines problemas ir joms įveikti numatyti reikalingus veiksmus.

Kokios vertybės ir asmeninės savybės yra labai svarbios vadybininkui, kad jis galėtų efektyviai atlikti derybininko funkcijas? Autorių atlikta mokslinės literatūros ir praktinės vadybininkų derybinės veiklos analizė parodė, kad šiai veiklai yra aktualios ir svarbios tokios vertybės ir asmeninės savybės (1 lentelė).

1 lentelė. Vadybininkų derybinei veiklai aktualios ir svarbios vertybės bei asmeninės savybės (sudaryta autorių)

Table 1. Values and personal characteristics important to the bargaining activity of managers (composed by the authors)

Sugebėjimas įvertinti savo stipriąsias ir silpnąsias puses	Savigarba	Santūrumas
Mokėjimas sklandžiai dėstyti mintis	Pagarba kitam žmogui, individualybei	Taktiškumas
Mokėjimas kalbėti vaizdingai	Tikėjimas kitu žmogumi	Emocinis stabilumas
Mokėjimas panaudoti gestus	Pasitikėjimas savimi	Dėkingumas
Mokėjimas formuluoti klausimus	Ambicingumas	Verslumas
Gebėjimas kalbėti lakoniškai	Iniciatyvumas	Laisvumas (nesusikaustymas)
Gebėjimas atskleisti esmę	Drąsa	Pozityvus mąstymas
Gebėjimas matyti problemos visumą ir ryšius tarp jos atskirų elementų	Adaptyvumas (gebėjimas keistis ir prisitaikyti prie kintančios aplinkos sąlygų)	Pozityvus mąstymas; reakcijos greitis (akimirkos galimybių naudojimas)
Gebėjimas daryti poveikį	Išvaizdos patrauklumas	Linksmumas
Gebėjimas įrodyti, argumentuoti, įtikinti	Laikysena	Atsparumas stresui
Gebėjimas perprasti aplinkinius, pajusti jų nuotaikų, elgesio pasikeitimų subtilumus, niuansus	Savęs pateikimas, sugebėjimas sudaryti gerą įspūdį	Įžvalgumas, intuicija, nuojauta
Mokėjimas klausyti	Atidumas	Nuoseklumas, vientisumas, pastovumas
Empatija	Polinkis į pamatuotą riziką	Orientacija į tobulėjimą
Mokėjimas pajuokauti (humoras)	Atsargumas, vengimas nepamatuotos rizikos	Mokėjimas valdyti savo laiką
Gebėjimas išlikti ramiam sudėtingose situacijose	Sugebėjimas priimti sprendimus	Atvirumas pokyčiams
Gebėjimas nepasiduoti slogiai nuotaikai	Atkaklumas (asertyvumas, pozityvus atkalumas)	Ryžtas keistis
Mokėjimas vengti neigiamų emocijų	Ištvermė	Orientacija į meistriskumą
Gebėjimas modeliuoti situacijas	Kantrybė	Atsakingumas
Mokėjimas atleisti, pamiršti patirtas nuoskaudas	Padorumas	Įsipareigojimų vykdymas
Pakantumas kitų netobulumui	Patikimumas	Duoto žodžio laikymasis
Mandagumas	Tikėjimas tuo, ką daro	Polinkis padėti kitiems
Gebėjimas užsibrėžti tikslus	Mokėjimas pasidalinti (duoti)	Inovatyvumas
Troškimas siekti tikslų	Sveiko kūno puoselėjimas	Punktualumas
Gebėjimas susitelkti, koncentruotis į prioritetinius tikslus	Darbo ir poilsio režimo laikymasis	Sisteminis mąstymas
Gebėjimas parinkti adekvačias tikslo siekimo priemones	Nuoširdumas	Kūrybiškumas

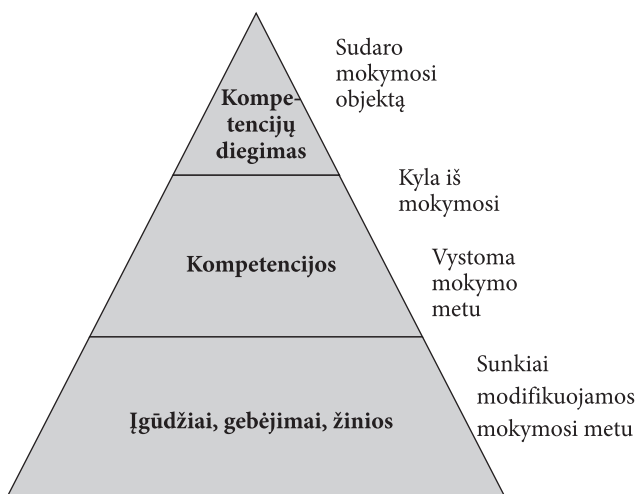
Suprantama, kad dviejų vienodų vadybininkų nėra ir būti negali. Todėl ir atskiri kompetencijų parametrai gali kisti tam tikru intervalu. Vieno modelio, tinkamo visų verslo vadybininkų derybinėms kompetencijoms ugdyti, nėra ir būti negali. Tačiau studijų programose galima užbrėžti atitinkamas kompetencijų parametru ribas, kurias turėtų pasiekti tam tikrą kvalifikaciją (bakalauro, magistro) įgyjantys asmenys.

4. Verslo vadybos studentų derybinių kompetencijų ugdymo prielaidos

Vykstant spartiems technologijų, rinkų, organizacijų ir atitinkamų žinių sistemų pokyčiams, būtina, kad aukštųjų mokyklų absolventai sugebėtų greitai įgyti naujų žinių ir galėtų spręsti įvairius uždavinius, kurių platumas ir sudėtingumas gali išeiti už įgytų kompetencijų ribų. Tam aukštojoje mokykloje reikalinga atitinkama kompetencijų ugdymo sistema, formuojanti tam tikrą studentų elgseną, kurią jie galėtų tęsti ir plėtoti savarankiškai dirbdami ir mokydamiesi. Boterf (2010: 20) kompetencijų ugdymą iliustruoja trikampiu, apimančiu keturis lygius (2 pav.).

Boterf (2010: 20–21) kompetencijų pasiskirstymą ir formavimą analizuoja keturiais lygmenimis:

- trikampio žemutiniu lygiu kaip kompetencijų ugdymo pagrindas fiksuojamos asmeninės savybės (*traits and characteristics*), pažymint, kad jos nėra lengvai modifikuojamos;
- antru lygiu fiksuojami įgūdžiai, gebėjimai, žinios (*skills, abilities and knowledge*), kurie gali būti vystomi mokymo metu;



3 pav. Kompetencijų pasiskirstymo ir formavimo lygiai (Boterf 2010: 20)

Fig. 3. The levels of competence distribution and formation (adapted according to Boterf 2010: 20)

– trečiu lygiu yra kompetencijos (*competencies*), kurios atsiranda iš mokymosi ir remiasi asmeninėmis savybėmis bei žiniomis, įgūdžiais ir gebėjimais, derinant įvairius jų elementus;

– ketvirtu lygiu – trikampio viršūnėje – yra kompetencijų diegimas (*demonstrations*) arba, mūsų nuomone, tinkamesnė sąvoka būtų kompetencijų įrodymas.

Anot Boterf (2010: 18–19), kompetencija nėra „būtybė“, gyvuojanti savaime, nepriklausomai nuo kompetencijų savininko. Taigi, remiantis individualiomis asmens savybėmis, jo vertybėmis, nuostatomis, požiūriais, plėtojant jo įgūdžius, gebėjimus ir žinias, formuojamos kompetencijos, kurias paskui reikia įrodyti konkrečiose veiklos situacijose.

Kaip pažymi J. Allen ir R. van der Velden (2005: 3), „aukštosios mokyklos absolventas turi turėti kompetencijas bent šiose penkiose srityse“:

1. *Profesionalios ekspertizės* srityje. Autoriai teigia, kad daugelis aukštųjų mokyklų absolventų turėtų būti savo srities ekspertais, galinčiais konsultuoti ir patarti, besiremiančiais įgytomis konkrečios srities žiniomis, analitiniu mąstymu, intuicija, adekvačiu požiūriu į problemas, mokėjimu jas diagnozuoti ir išspręsti, veikti ryžtingai ir profesionaliai neapibrėžtose situacijose.
2. *Funkcinio lankstumo* srityje. Darbinė veikla yra dinamiška, nuolat kinta, tobulėja. Vykstant spartiems technologijų, rinkų, organizacijų ir atitinkamų žinių sistemų pokyčiams, būtina, kad aukštųjų mokyklų absolventai gebėtų greitai savarankiškai įgyti naujų žinių ir galėtų spręsti įvairius uždavinius, kurie gali būti ir tiesiogiai nesusiję su jų įgytomis kompetencijomis. Jie turėtų gebėti susidoroti su darbo turinio, organizaciniais ir kitais pokyčiais. Autoriai teigia, kad aukštųjų mokyklų absolventai turėtų turėti pozityvų požiūrį į pokyčius, matyti juose naujų galimybių ir per darbinę patirtį įgyti naujų mokėjimų.
3. *Inovacijų ir žinių valdymo* srityje. Ši sritis siejama su absolventų kūrybingumu, smalsumu, aukštais inovaciniais gebėjimais, noru plėtoti inovacijas įmonėje, organizacijoje. Čia aktualūs gebėjimai pastebėti naujas galimybes, mokėti bendrauti ir bendradarbiauti, rasti prieigą prie tam tikrų tinklų. Kadangi naujų idėjų įgyvendinti vienam praktiškai neįmanoma, absolventas turi turėti organizacinių gebėjimų, būti atkaklus ir mokėti derėtis, norėdamas pasiekti tikslą bendromis jėgomis.
4. *Žmogiškųjų išteklių mobilizacijos* srityje. Aukštųjų mokyklų absolventai turi turėti gebėjimų organizuoti savo ir kitų darbuotojų darbą, mokėti dirbti komandoje, mokėti bendrauti generuojant ir realizuojant naujas idėjas, mokėti vadovauti, sukurti komandos sinergiją, atskleisti lyderio bruožus, mokėti įkvėpti

kitus, būti savimi, prireikus parodyti ryžtingumą, kurti aplinką, padedančią atskleisti savo ir kitų komandos narių galimybes.

5. *Tarptautinės orientacijos* sritis. Aukštųjų mokyklų absolventams tarptautinė orientacija būtina dėl pasaulinės globalizacijos procesų plėtros, ekonominei veiklai peraugant nacionalines sienas. Tam reikia gerai mokėti užsienio kalbų, gebėti suprasti kitas kultūras, turėti tarpkultūrinių kompetencijų.

Norint efektyviai formuoti ir plėtoti derybines verslo vadybos studentų kompetencijas, reikėtų aukštojoje mokykloje per studijų programas sudaryti galimybes padėti pamatus šių kompetencijų svarbos supratimui, pradmenų įgijimui, atskleisti derybinių kompetencijų struktūrą ir dedamąsias, kad dirbdami absolventai galėtų savarankiškai ugdytis atitinkamus mokėjimus ir gebėjimus, reikalingus jų efektyviai vadybinei ir derybinei veikloms ateityje. Pamatų dėjimas – studento ir dėstytojo reikalas. Reikalingos atitinkamos asmeninės studento savybės, įgūdžiai, gebėjimai, žinios, elgsena, motyvacija, asmeniniai tikslai, siejami su darbine veikla ir turiniu. Dėstytojas turi teikti asmeninį pavyzdį, studijų organizavimo sistemą: principus, metodą ir kt. Verslo vadybos studentų derybinių kompetencijų formavimo ir plėtojimo procesui efektyvinti tikslinga pereiti nuo mokymo, paremto žiniomis grindžiamu ugdymu (angl. *knowledge based approach*), prie mokymosi paradigmos, kurioje ugdymas grindžiamas kompetencijomis (angl. *competence based approach*): vertinant mokymąsi kaip procesą, apimančią studentų mąstymo, suvokimo, jausmų, emocijų, elgsenos procesus ir jų pokyčius mokymosi metu, akcentuojant studento kaupiamą patirtį kaip reikšmingą ugdymo procesui, atskleidžiant jo gebėjimų (matyti, patirti, suvokti, suprasti, įsisavinti, išmokti) augimą realioje ar mokymosi procese imituojamoje veikloje. Tokioje paradigmoje keičiasi tiek dėstytojo, tiek studento vaidmenys. Tradicinėje mokymo sistemoje dėstytojas yra pagrindinis žinių perteikėjas ir jų šaltinis, o studentas – informacijos priėmėjas, besistengiantis ją įsiminti. Kompetencijomis grindžiamoje mokymosi paradigmoje dėstytojas yra asmuo, vadovaujantis studentų mokymuisi, komunikuojantis su studentais kaip lygus su lygiu, formuojantis jų požiūrį, ugdantis kritinį mąstymą, juos konsultuojantis, padedantis, patariantis, mokantis komandinio darbo, bendradarbiavimo, o studentas – aktyvus mokymosi proceso dalyvis, smalsus, žinių ir savo asmeninių tikslų siekiantis individas, norintis išmokti mokytis, konceptualiai protauti, lavinti aukštesnio lygio mąstymo gebėjimus, įsisavinti problemų sprendimo technologijas, pritaikyti įgytas žinias, gebėjimus ir mokėjimus naujose vadybinėse ir derybinėse situacijose. Kompetencijomis grįstos mokymosi sistemos taikymas verslo vadybos studentų derybinėms galioms ugdyti padėtų organizuoti studijas, orientuotas į studentą:

- atsižvelgiant į asmenines kiekvieno studento savybes, vertybes, nuostatas, požiūrius, turimas žinias, mokėjimus, gebėjimus, patirtį, skirti mokymosi užduotis pagal individualius poreikius ir galimybes;
- plėtoti dėstytojo ir studento bendradarbiavimą;
- formuoti vertybinį požiūrį į mokymąsi;
- dėstytojui kartu su studentu formuoti individualią mokymosi tikslų sistemą, atsižvelgiant į poreikius ir sugebėjimus;
- parinkti individualizuotus mokymo ir mokymosi metodus, atsižvelgiant į konkrečius studento poreikius ir sugebėjimus bei mokymosi ypatumus;
- intensyvinti studento mokymosi motyvaciją;
- kurti aktyvinamąją mokymosi aplinką;
- dėstytojas, naudodamas grįžtamąjį ryšį, kartu su studentu gali vertinti ir įsivertinti mokymosi rezultatus, įvertinti mokymosi proceso dinamiką ir priimti sprendimus dėl tolesnio mokymosi tikslų ir apimčių ar suplanuotų tikslų koregavimo.

Išvados

1. Verslo vadybos studentų derybinių kompetencijų sistemai būdingi šie struktūriniai elementai: asmeninės savybės, asmens vertybės, nuostatos, požiūriai, žinios, gebėjimai, mokėjimai, emocinis intelektas, charizma. Šiems elementams būdinga tai, kad jų turinys gali būti planingai, sistemingai ir holistiškai plėtojamas, bendradarbiaujant dėstytojui ir studentui, atitinkamai organizuojant mokymą ir mokymąsi.
2. Derybinių kompetencijų pagrindą sudaro asmens gebėjimas identifikuoti naują situaciją, išsiryškinti naujus (palyginti su anksčiau spjstomis situacijomis) jos parametrus ir pasirinkti reikalingus aplinkos šaltinius bei veiklos metodus jai įvaldyti. Čia pasireiškia ne tik žinios, gebėjimai, mokėjimai, bet ir praktinė situacijų sprendimo patirtis. Derybinėje veikloje – tai veikimo būdai, įgyti patirties metu, tam tikros veiklos subtilybės įrodant, pagrindžiant, argumentuojant, kontrargumentuojant, įtikinant, manipuliuojant, atsakant į manipuliacijas ir į įtaigą.
3. Kompetencijų formavimas, ugdymas aukštojoje mokykloje, universitete galėtų remtis studentų turimų kompetencijų diagnostika, orientuojantis į praktinę veiklą išorinėje darbo aplinkoje. Pradedant ugdyti studentų kompetencijas realiai darbinei veiklai, reikėtų identifikuoti (diagnozuoti) asmenines jų savybes, gabumus, žinias, įgūdžius, gebėjimus, mokėjimus, vertybes, nuostatas, pažiūras, bendrąsias kompetencijas, kad būtų galima efektyviai realizuoti kompetencijų formavimo, ugdymo, plėtojimo,

- tobulinimo procesus aukštojoje mokykloje, universitete. Būtina atsižvelgti į tai, kad kiekvienas studentas yra skirtingų asmeninių savybių, turi skirtingą asmeninę patirtį, įgytą šeimoje, darželyje, mokykloje, būreliuose, bendraujant su draugais ir kitoje kultūrinėje terpėje, suformavusioje jo nuostatas, vertybes, požiūrius, kurie nėra idealūs ir todėl keistini, tobulintini.
4. Norint aukštojoje mokykloje, universitete formuoti, ugdyti verslo vadybos bakalaurantų, magistrantų vadybines kompetencijas (tarp jų ir derybines kompetencijas), reikia turėti orientyrą, t. y. visumą parametrų, kurie apibūdintų verslo vadybininką kaip kompetentingą darbuotoją. Suprantama, kad dviejų vienodų vadybininkų nėra ir būti negali. Todėl ir atskiri kompetencijų parametrai gali kisti. Vieno modelio, tinkamo derybinėms visų verslo vadybininkų kompetencijoms ugdyti, nėra ir būti negali. Tačiau studijų programose galima užbrėžti atitinkamas kompetencijų parametrų ribas, kurias turėtų pasiekti tam tikrą kvalifikaciją (bakalauro, magistro) įgyjantys asmenys.
 5. Norint efektyviai formuoti ir plėtoti derybines verslo vadybos studentų kompetencijas, reikėtų aukštojoje mokykloje studijų programomis sudaryti galimybes padėti pamatus šių kompetencijų svarbos supratimui, pradmenų įgijimui, atskleisti derybinių kompetencijų struktūrą ir dedamąsias, kad dirbdami absolventai galėtų savarankiškai ugdytis atitinkamus mokėjimus ir gebėjimus, reikalingus jų efektyviai vadybinei ir derybinei veikloms ateityje.
 6. Verslo vadybos studentų derybinių kompetencijų formavimo ir plėtojimo procesui efektyvinti tikslinga pereiti nuo mokymo, paremto žiniomis grindžiamu ugdymu (angl. *knowledge based approach*), prie mokymosi paradigmos, kurioje ugdymas grindžiamas kompetencijomis (angl. *competence based approach*): vertinant mokymąsi kaip procesą, apimančią studentų mąstymo, suvokimo, jausmų, emocijų, elgsenos procesus ir jų pokyčius mokymosi metu, akcentuojant studento kaupiamą patirtį kaip reikšmingą ugdymo procesui, atskleidžiant jo gebėjimų (matyti, patirti, suvokti, suprasti, įsisavinti, išmokti) augimą realioje ar mokymosi procese imituojamoje veikloje.
- Čepienė, A. 2007. Verslo vadybos studentų bendrųjų kompetencijų ugdymo problematika: verslo ir aukštojo mokslo sankirta, *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos* 13: 48–65.
- Diskienė, D.; Narmontaitė, S. 2011. Asmeninės lyderystės raiška sparčiai kintančioje aplinkoje, *Informacijos mokslai* 55: 7–18.
- Enkelmann, N. B. 2010. *Charizma*. Vilnius: Algarvė.
- Gibbs, G. 2009. Developing students as learners – variem phenomena, variem contexts and a developmental trajectory for the whole endeavour, *Journal of Learning Development in Higher Education* 1: 1–12.
- Goleman, D. 2008. *Emocinis intelektas darbe*. Vilnius: Presvika. *Į studentus orientuotų studijų modelis*. 2010. Vilnius: LSAS.
- Jocienė, J. 2007. Bendrųjų kompetencijų ugdymas kaip edukologinė teorinio ir praktinio mokymo integravimo prielaida, *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos* 13: 82–89.
- Jucevičienė, P.; Lepaitė, D. 2000. Kompetencijos sampratos erdvė, *Socialiniai mokslai* 1(22): 44–51.
- Laužackas, R.; Teresevičienė, M.; Volungevičienė, A. 2009. Nuotolinio mokymo(si) turinio projektavimo modelis: kokybės vertinimo dimensijos ir veiksniai, *Acta Paedagogica Vilnensia* 23: 9–20.
- Laužackas, R. 2008. *Kompetencijomis grindžiamų mokymo/studijų programų kūrimas ir vertinimas*: monografija. Kaunas: VDU.
- Lepaitė, D. 2003. *Kompetencijų plėtojančių studijų programų lygio nustatymo metodologija*: monografija. Kaunas: Technologija.
- Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2011-02-21 įsakymas Nr. V-269 [interaktyvus]. [žiūrėta 2013 m. vasario 7 d.]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=393538&p_query=&p_tr2=2
- Markus, L. H.; Cooper-Thomas, H. D.; Allpress, K. N. 2005. Confounded by competencies? An evaluation of the evolution and use of competency models, *New Zealand Journal of Psychology* 2(44): 117–126.
- Nortouse, P. G. 2009. *Lyderystė. Teorija ir praktika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- Pukelis, K.; Pileičikienė, N. 2010. Bendrųjų mokėjimų ugdymo gerinimas aukštųjų mokyklų studijų programose: absolventų požiūris, *Aukštojo mokslo kokybė* 7: 108–131.
- Raudeliūnienė, J. 2012. *Žinių vadyba*. Vilnius: Technika. <http://dx.doi.org/10.3846/1287-S>
- Robbins, S. P. 2010. *Kaip vadovauti žmonėms*. Vilnius: Tyto alba.
- Robbins, S. P. 2006. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- Rosinaitė, V. 2009. Studentų karjeros kompetencijų ugdymas: empirinis efektyvumo sąlygų įvertinimas, *Acta Paedagogica Vilnensia* 22: 76–87.
- Spencer, L. M.; Spencer, S. M. 1993. *Competence at Work*. Hoboken, NJ: John Wiley&Sons, Inc.
- Student-centred Learning*. 2010. Toolkit for Students, Staff and Higher Education Institutions. European Students Union and Education International.
- Teresevičienė, M.; Zuzevičiūtė, V.; Kabišaitytė, S. 2008. Pasirenkamas vertinti neformaliai ir savaime įgytą kompetenciją, *Acta Paedagogica Vilnensia* 20: 78–89.

Literatūra

- Allen, J.; van der Velden, R. 2005. *The Flexible Professional in the Knowledge Society: Conceptual Framework of the REFLEX Project*. Maastricht: Maastricht University.
- Boterf, G. 2010. *Dar kartą apie kompetenciją. 15 pasiūlymų įprastoms idėjoms išplėtoti*. Klaipėda: KU leidykla.

Tracy, B. 2010. *Tikslai*. Kaunas: Luceo.

Vasiliauskas, R. 2005. Vertybių ugdymo teoriniai ir praktiniai aspektai, *Acta Paedagogica Vilnensia* 14: 8–17.

Žydžiūnaitė, V.; Lepaitė, D. 2009. Aspects of social processes within a business organisation for a positive development of organisational behaviour, *Current Issues of Business and Law* 4: 103–121.

Kęstutis PELECKIS. Professor, Doctor of social sciences (economics) at the Department of Enterprise Economics and Management, Vilnius Gediminas Technical University. The author of more than 100 publications. Research interests: increase in the efficiency of business meetings and negotiations.

Valentina PELECKIENĖ. Associate Professor, Doctor of social sciences (economics) at the Department of Social Economics and Management, Vilnius Gediminas Technical University. The author of more than 40 publications. Research interests: increase in the efficiency of business meetings and negotiations.

Kęstutis PELECKIS. Lecturer, PhD student at the Department of International Economics and Business Management, Vilnius Gediminas Technical University. Research interests: negotiation strategies, corporate competitiveness, process of selecting contractors.