

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Toma Venckė

**VADOVO KOMPETENCIJOS VAIDMUO SMULKAUS IR VIDUTINIO VERSLO
ĮMONĖS VALDYME**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė lekt. Inga Stankevičė

KAUNAS 2015

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

VADOVO KOMPETENCIJOS VAIDMUO SMULKAUS IR VIDUTINIO VERSLO
ĮMONĖS VALDYME

Įmonių valdymas

MAGISTRO DARBAS

Studentė,

Toma Venckė, VMGTVL- 4 gr.

2015 m. gruodžio 18 d.

Vadovė,

Lekt. Inga Stankevičė

2015 m. gruodžio 18 d.

Recenzentas,

Doc. dr. Audrius Taraškevičius

2015 m. gruodžio 18 d.

KAUNAS 2015



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Toma Venckė

Įmonių valdymas , 621N22001

Baigiamojo magistro darbo
„Vadovo kompetencijos vaidmuo smulkaus ir vidutinio verslo įmonės valdyme“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2015 m. Gruodžio 18 d.
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Tomos Venckės** baigiamasis magistro darbas tema „Vadovo kompetencijos vaidmuo smulkaus ir vidutinio verslo įmonės valdyme“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

SUMMARY

The leader competence is the way to increase small and medium-sized enterprise's competitiveness. The modern leader must have good skills of small and medium-sized enterprise management. These skills must be adequate to modern environmental changes.

The aim of paper – to disclose the role of leader competence in the management of SMEs.

The object of paper – the role of leader competence in the management of SMEs.

Work tasks:

1. To disclose the importance and problems of the the leader competence in the management of SMEs.
2. To analyze the types and structure of the the leader competence in the management of SMEs.
3. To prepare the theoretical model of the role of leader competence in the management of SMEs.
4. To research the role of leader competence in the management of SMEs in Tauragė town.
5. To evaluate the oppurtinities for improving of leader competence in the management of SMEs in Tauragė town.

It was found the best leader competencies in the management of SMEs in Tauragė town: social competence, emotional comeptence, communication competence. It is needed to improve these leader competencies in the management of very small enterprises: global thinking, the ability to prognose (strategic competence); creativity and unconventional thinking, knowledge of the functional areas (functional competence); professional skills used of the situation, foreign language skills, the ability to learn (professional competence); flexibility, dynamism and mobility in management, the ability to innovate the management (management skills). It is needed to improve these leader competencies in the management of small enterprises: global thinking, the ability to prognose (strategic competence); creativity, unconventional thinking (functional competence); foreign language skills (professional competence); flexibility, dynamism and mobility in management, the ability to innovate the management (management skills). It is needed to improve these leader competencies in the management of medium-sized enterprises: the ability to solve the problem, global thinking (strategic competence); creativity, unconventional thinking (functional competence); foreign language skills (professional competence); the ability to maintain strong emotional relationships with subordinates, the ability to manage emotions for emotional growth (emotional competence), flexibility, dynamism, mobility, ability to innovate the management (management skills).

TURINYS

ĮVADAS.....	9
1. VADOVO KOMPETENCIJOS VAIDMENS SVV ĮMONĖS VALDYME PROBLEMATIKA.....	11
1.1. SVV sektoriaus vystymosi dinamika Lietuvoje.....	11
1.2. Vadovo kompetencija SVV įmonės valdyje.....	14
1.3. Vadovo kompetencijos vaidmens SVV įmonių valdyje tyrimų prioritetai ir problematika. .	15
2. VADOVO KOMPETENCIJOS VAIDMENS SVV ĮMONĖS VALDYME TEORINĖS ĮŽVALGOS	
.....	20
2.1. SVV įmonės samprata.....	20
2.2. SVV įmonės valdymo ypatumai.....	26
2.3. Kompetencijos ir vadybinės kompetencijos konceptualioji esmė.....	30
2.4. Vadovo kompetencijos įtakos SVV įmonės valdymui tipai ir struktūra.....	35
2.4.1. Vadovo kompetencijos įtakos verslo įmonės valdymui tipologija.....	35
2.4.2. Vadovo kompetencijos įtakos SVV įmonės valdymui tipologija.....	41
2.4.3. SVV įmonės vadovo valdymo kompetencijos struktūra.....	42
2.5. Vadovo valdymo kompetencijos ugdymo galimybės.....	45
2.6. Vadovo kompetencijos vaidmens SVV įmonės valdyje teorinis modelis.....	49
3. VADOVŲ KOMPETENCIJOS VAIDMENS TAURAGĖS MIESTO SVV ĮMONIŲ VALDYME	
TYRIMO METODIKA.....	51
3.1. Tyrimo loginė seka.....	51
3.2. Empirinio tyrimo planavimas ir organizavimas.....	53
3.3. Empirinio tyrimo rezultatų apdorojimas ir patikimumas.....	57
4. VADOVŲ KOMPETENCIJOS VAIDMENS TAURAGĖS MIESTO SVV ĮMONIŲ VALDYME	
TYRIMO REZULTATAI.....	58
4.1. Empirinio tyrimo kiekybiniai rezultatai.....	58
4.2. Empirinio tyrimo rezultatų vertinimas ir diskusija.....	76
4.3. Tauragės miesto SVV įmonių vadovų kompetencijos ugdymo galimybės.....	82
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	84
LITERATŪRA.....	86
PRIEDAI.....	93

Paveikslų sąrašas

1 pav. SVV įmonių skaičiaus dinamika Lietuvoje, vnt. ir proc. nuo visų įmonių skaičiaus.....	11
2 pav. SVV įmonių skaičiaus dalis bendroje SVV įmonių struktūroje pagal dydį.....	12
3 pav. SVV mastas Lietuvoje, proc.....	12
4 pav. Ugdymo organizavimo proceso etapai (Župerkienė, 2010, p. 54).....	46
5 pav. Vadovo kompetencijos vaidmens SVV įmonės valdyme teorinis modelis.....	49
6 pav. Vadovo kompetencijos vaidmens Tauragės SVV įmonių valdyme tyrimo loginė seka.	50
7 pav. Įmonių skaičiaus dinamika Tauragės mieste ir rajone pagal darbuotojų skaičiaus kriterijų.....	54
8 pav. Įmonių pasiskirstymas pagal darbuotojų skaičių Tauragės mieste ir rajone 2014 m., proc.	54
9 pav. Tauragės miesto SVV įmonių vadovų strateginės kompetencijos vertinimo rezultatai, balais (N=90)	57
10 pav. SVV įmonių vadovų strateginės kompetencijos svarbos vertinimo rezultatai pagal įmonių dydį, balais (N=90)	58
11 pav. SVV įmonių vadovų strateginės kompetencijos būdingumo vertinimo rezultatai pagal įmonių dydį, balais (N=90).....	58
12 pav. SVV įmonių vadovų strateginės kompetencijos svarbos ir būdingumo vertinimo atotrūkių rezultatai pagal įmonių dydį, balais (N=90).....	59
13 pav. Tauragės miesto SVV įmonių vadovų funkcinės kompetencijos vertinimo rezultatai, balais (N=90)	59
14 pav. SVV įmonių vadovų funkcinės kompetencijos svarbos vertinimo rezultatai pagal įmonių dydį, balais (N=90)	60
15 pav. SVV įmonių vadovų funkcinės kompetencijos būdingumo vertinimo rezultatai pagal įmonių dydį, balais (N=90)	60
16 pav. SVV įmonių vadovų funkcinės kompetencijos svarbos ir būdingumo vertinimo atotrūkių rezultatai pagal įmonių dydį, balais (N=90).....	61
17 pav. Tauragės miesto SVV įmonių vadovų profesinės kompetencijos vertinimo rezultatai, balais (N=90)	61
18 pav. SVV įmonių vadovų profesinės kompetencijos svarbos vertinimo rezultatai pagal įmonių dydį, balais (N=90)	62
19 pav. SVV įmonių vadovų profesinės kompetencijos būdingumo vertinimo rezultatai pagal įmonių dydį, balais (N=90).....	63
20 pav. SVV įmonių vadovų profesinės kompetencijos svarbos ir būdingumo vertinimo atotrūkių rezultatai pagal įmonių dydį, balais (N=90).....	63
21 pav. Tauragės miesto SVV įmonių vadovų socialinės kompetencijos vertinimo rezultatai, balais (N=90)	64
22 pav. SVV įmonių vadovų socialinės kompetencijos svarbos vertinimo rezultatai pagal įmonių dydį, balais (N=90)	64
23 pav. SVV įmonių vadovų socialinės kompetencijos būdingumo vertinimo rezultatai pagal įmonių dydį, balais (N=90).....	65
24 pav. SVV įmonių vadovų socialinės kompetencijos svarbos ir būdingumo vertinimo atotrūkių rezultatai pagal įmonių dydį, balais (N=90).....	65
25 pav. Tauragės miesto SVV įmonių vadovų komunikavimo kompetencijos vertinimo rezultatai, balais (N=90)	66
26 pav. SVV įmonių vadovų komunikavimo kompetencijos svarbos vertinimo rezultatai pagal įmonių dydį, balais (N=90).....	66
27 pav. SVV įmonių vadovų komunikavimo kompetencijos būdingumo vertinimo rezultatai pagal įmonių dydį, balais (N=90).....	67
28 pav. SVV įmonių vadovų komunikavimo kompetencijos svarbos ir būdingumo vertinimo atotrūkių rezultatai pagal įmonių dydį, balais (N=90).....	67

29 pav. Tauragės miesto SVV įmonių vadovų emocinės kompetencijos vertinimo rezultatai, balais (N=90)	68
30 pav. SVV įmonių vadovų emocinės kompetencijos svarbos vertinimo rezultatai pagal įmonių dydį, balais (N=90)	69
31 pav. SVV įmonių vadovų emocinės kompetencijos būdingumo vertinimo rezultatai pagal įmonių dydį, balais (N=90).....	69
32 pav. SVV įmonių vadovų emocinės kompetencijos svarbos ir būdingumo vertinimo atotrūkių rezultatai pagal įmonių dydį, balais (N=90).....	70
33 pav. Tauragės miesto SVV įmonių vadovų valdymo kompetencijos vertinimo rezultatai, balais (N=90)	71
34 pav. SVV įmonių vadovų valdymo kompetencijos svarbos vertinimo rezultatai pagal įmonių dydį, balais (N=90)	71
35 pav. SVV įmonių vadovų valdymo kompetencijos būdingumo vertinimo rezultatai pagal įmonių dydį, balais (N=90)	72
36 pav. SVV įmonių vadovų valdymo kompetencijos svarbos ir būdingumo vertinimo atotrūkių rezultatai pagal įmonių dydį, balais (N=90).....	72
37 pav. Tauragės miesto SVV įmonių vadovų kompetencijų bendro vertinimo rezultatai, balais (N=90)	73
38 pav. SVV įmonių vadovų kompetencijos dimensijų svarbos vertinimo rezultatai pagal įmonių dydį, balais (N=90)	73
39 pav. SVV įmonių vadovų kompetencijos dimensijų būdingumo vertinimo rezultatai pagal įmonių dydį, balais (N=90)	74
40 pav. SVV įmonių vadovų kompetencijos dimensijų svarbos ir būdingumo vertinimo atotrūkių rezultatai pagal įmonių dydį, balais (N=90).....	75
41 pav. Tauragės miesto SVV vadovų kompetencijų modelio empirinis vertinimas, atotrūkiškai balais (N=90)	76
42 pav. Tauragės miesto labai mažų įmonių vadovų kompetencijų modelio empirinis vertinimas, atotrūkiškai balais (N=68)	77
43 pav. Tauragės miesto mažų įmonių vadovų kompetencijų modelio empirinis vertinimas, atotrūkiškai balais (N=18)	78
44 pav. Tauragės miesto vidutinių įmonių vadovų kompetencijų modelio empirinis vertinimas, atotrūkiškai balais (N=4)	79

Lentelių sąrašas

1 lentelė. SVV įmonių skaičiaus pokyčiai Lietuvoje, proc.....	11
2 lentelė. Vadovo kompetencijos vaidmens SVV įmonių valdyme tyrimų vertinimas.....	17
3 lentelė. Mažų ir vidutinių įmonių kriterijų palyginimas pagal 96/280/EB ir 2003/361/EB...	20
4 lentelė. Labai mažų, mažų ir vidutinių įmonių kriterijai Lietuvoje.....	21
5 lentelė. SVV įmonių pranašumus patvirtinantys teiginiai.....	23
6 lentelė. SVV įmonių trūkumus patvirtinantys teiginiai.....	24
7 lentelė. Kompetencijos sampratos aiškinimų įvairovė.....	30
8 lentelė. Vadybinės (vadovo) kompetencijos sampratos aiškinimų įvairovė.....	32
9 lentelė. Vadovo kompetencijų įmonės valdyme tipologijų palyginimas.....	42
10 lentelė. SVV įmonės vadovo valdymo kompetencijos struktūros parengimas.....	43
11 lentelė. Ugdymo metodai ir technikos (Župerkienė, 2010, p. 55).....	48
12 lentelė. Anketos klausimų sąsajos su teorine dalimi.....	52
13 lentelė. Apklaustų įmonių pasiskirstymas kiekybine išraiška pagal dydžio kriterijus (N=90).....	55
14 lentelė. Apklaustų įmonių kriterijų palyginimas pagal 96/280/EB ir 2003/361/EB.....	56
15 lentelė. Viso klausimyno patikimumo koeficientai (N=90).....	56
16 lentelė. Principinė Tauragės miesto SVV įmonių vadovų kompetencijos ugdymo struktūra.....	81

IVADAS

Tyrimo aktualumas. Smulkaus ir vidutinio verslo (toliau – SVV) įmonės daro reikšmingą poveikį Lietuvos ekonomikai, nes sudaro didžiąją dalį verslo įmonių, aktyviai kuria naujas darbo vietas, sukuria nemažą pridėtinės vertės dalį. Šiuolaikinėmis sąlygomis, kurioms būdinga intensyvi konkurencija, SVV įmonės priverstos konkuruoti ne tik viena su kita, bet ir su didelėmis kompanijomis bei konkurentais iš užsienio. Esant tokioms aplinkybėms, labai svarbu, kad SVV įmonės būtų valdomos kuo efektyviau, nes tai joms gali suteikti konkurencinį pranašumą prieš kitas įmones. Kad SVV įmonės valdymas būtų efektyvus ir veiksmingas, reikia, kad vadovas pasižymėtų reikiama kompetencija. SVV įmonių vadovai turi nuolat ugdyti kompetencijas, kad galėtų efektyviau prisidėti prie savo įmonių konkurencingumo didinimo, o nacionaliniu mastu – ir šalies ekonomikos gerinimo.

Tyrimo problema. Užsienio mokslininkai skiria nemažai dėmesio SVV įmonių vadovų kompetencijoms ištirti (Temtime, Pansiri, 2005; Chye, et al., 2010; Sanda, et al., 2011; Laguna, et al., 2012; Yahya, Elsayed, 2012; Sánchez, 2012; Sidek, Mohamad, 2014; Namusonge, 2014). Atliekant tyrimus, siekiama atskleisti ryšius tarp vadovo kompetencijos ir SVV įmonių sėkmės (Laguna, et al., 2012), veiklos efektyvumo (Yahya, Elsayed, 2012), strateginio valdymo kokybės (Namusonge, 2014), inovatyvumo (Chye, et al., 2010) ir lankstumo (Temtime, Pansiri, 2005). Lietuvoje vadovo kompetencijos vaidmens SVV įmonės valdyje tyrimai yra fragmentuoti ir reti (iš dalies šiems tyrimams galima priskirti Bakanauskienė ir Bartninkaitės (2006), Župerkienės (2010) darbus). Bendrai empiriniuose tyrimuose pasigendama aiškiai argumentuotos vadovo kompetencijos struktūros, nes ji labai skiriasi, priklausomai nuo tyrėjų tikslų, prioritetų ir tyrimo konteksto.

Galima teigti, kad didėjantis vadovų kompetencijų plėtros aktualumas, SVV įmonių reikšmė ekonomikai ir jų specifiniai ypatumai, keliantys iššūkius vadovų kompetencijos kaitai, tam tikrų vadybinių kompetencijų nepakankamas taikymas SVV įmonėse nuolatinių pokyčių sąlygomis sukuria prielaidas suformuluoti mokslinę problemą, kaip klausimą – *koks yra vadovo kompetencijos vaidmuo SVV įmonės valdyje?*

Darbo tikslas – atskleisti vadovo kompetencijos vaidmenį SVV įmonės valdyje.

Darbo objektas – vadovo kompetencijos vaidmuo SVV įmonės valdyje.

Darbo uždaviniai:

1. Atskleisti vadovo kompetencijos vaidmens SVV įmonės valdyje reikšmingumą ir problematiką.
2. Išanalizuoti vadovo kompetencijos SVV įmonės valdyje tipus ir struktūrą.
3. Parengti vadovo kompetencijos vaidmens SVV įmonės valdyje teorinį modelį.
4. Ištirti vadovų kompetencijos vaidmenį Tauragės miesto SVV įmonių valdyje.

5. Įvertinti vadovų kompetencijos ugdymo Tauragės miesto SVV įmonių valdyme galimybes.

Tyrimo metodai: literatūros sisteminė ir lyginamoji analizė, dokumentų (teisės aktų) turinio analizė, statistinių duomenų analizė, Tauragės miesto SVV įmonių vadovų anketinė apklausa (kiekybinis tyrimas), aprašomoji statistika. Tyrimo instrumento (anketos) patikimumas apskaičiuotas, panaudojant *Cronbach's Alpha* koeficientą, paremtą standartizuotomis reikšmėmis.

Darbo naujumas. Darbas naujas tuo, kad jame parengtas originalus vadovo kompetencijos vaidmens SVV įmonės valdyme teorinis modelis, turintis empirinę vertę ir praktinį taikomumą. Darbe pateikiama susisteminta medžiaga apie vadovo kompetencijos vaidmenį SVV įmonės valdyme, kurios pagrindu išskiriami originalūs mažų ir vidutinių įmonių vadovų kompetencijų vertinimo kriterijai, kuriuos galima taikyti, tiriant bet kokioje srityje veikiančios SVV įmonės vadovo kompetenciją. Todėl tai sudaro vadovo kompetencijos vaidmens SVV įmonės valdyme tyrimų tęstinumą. Darbe įvertinama Tauragės miesto SVV vadovų kompetencija ir, remiantis tyrimo rezultatais, nustatomos vadovų kompetencijos ugdymo galimybės, kurios gali būti realiai pritaikytos Tauragės miesto SVV įmonėse.

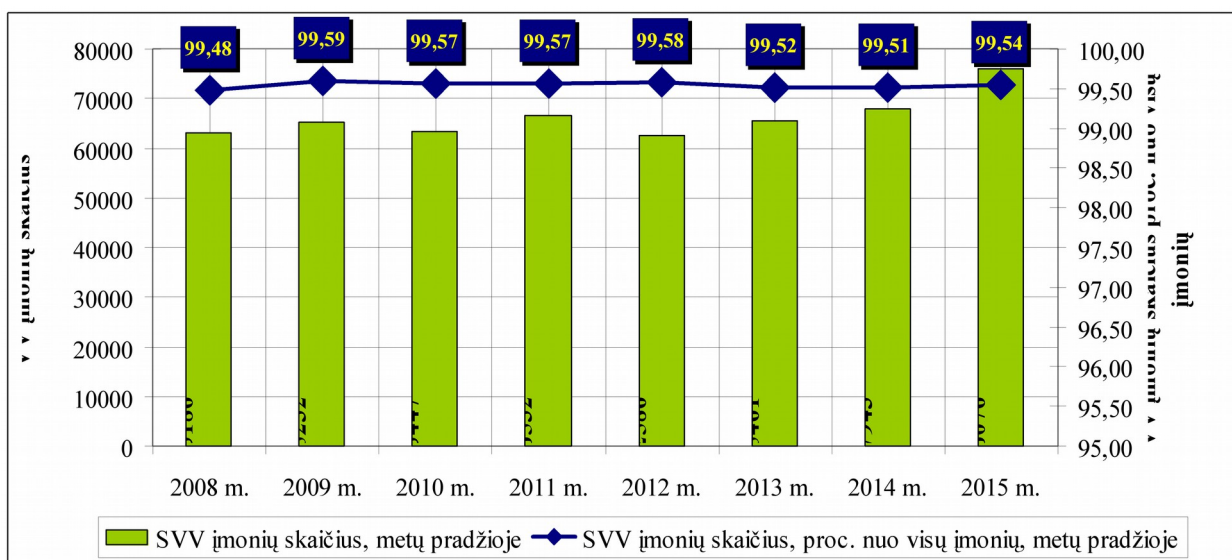
1. VADOVO KOMPETENCIJOS VAIDMENS SVV ĮMONĖS VALDYME PROBLEMATIKA

1.1. SVV sektoriaus vystymosi dinamika Lietuvoje

Norint atskleisti vadovo kompetencijos vaidmens SVV įmonės valdyje reikšmingumą, pirmiausiai reikėtų išanalizuoti SVV sektoriaus vystymosi dinamiką Lietuvoje, kuri atskleistų, kuo SVV įmonės yra svarbios mūsų šalies ekonomikai.

Mokslininkai pabrėžia SVV įmonių ekonominę naudą: kai kurie autoriai lakoniškai išsako teiginį, kad SVV yra ekonominės plėtros pagrindas (Burkšienė, Spiriajevas, 2015) ar variklis (Greblikaitė, Puškoriūtė, 2014). Kiti tyrėjai, norėdami papildyti minėtą teiginį, dar pažymi, kad SVV įmonės yra visuotinai pripažįstamos, kaip ekonominį augimą lemiantis veiksnys, turintis poveikį šalies konkurencingumo didinimui (Godelytė, Korsakienė, 2015). Nemažai autorių pritaria vyraujančiai nuomonei, kad Europos Sąjungos (toliau – ES) ir kitų pasaulio šalių rinkos ekonomikos konkurencingumą bei augimą didžia dalimi lemia SVV plėtra (Snieška, Drakšaitė, 2007; Bartkus, 2010; Davulis, 2013; Hessels, Parker 2013; Galabova, McKie 2013; Greblikaitė, Puškoriūtė, 2014), kuri susijusi su valstybės gebėjimu dalyvauti pasaulio ekonominiuose procesuose (Beržinskienė, ir kt., 2012). Kadangi SVV įmonės atlieka reikšmingą vaidmenį, formuojant ES politiką, nes prisideda prie darbo vietų kūrimo ir užimtumo didinimo, yra svarbios kuriant žinias ir būsimos prekybos kanalus, todėl visos ES šalių vyriausybės ieško būdų, įgalinančių skatinti produktyvumą ir tuo pačiu gerinti gyvenimo kokybę (Galabova, McKie 2013; Greblikaitė, Puškoriūtė, 2014; Godelytė, Korsakienė, 2015). Mokslininkai išvelgia nemažą Lietuvos SVV potencialą, kuris, jų nuomone, nėra visiškai panaudojamas dėl nelabai palankios situacijos verslui, vertinant ją kompleksiniu požiūriu (Greblikaitė, Puškoriūtė, 2014).

Analizuojant SVV sektoriaus vystymosi dinamiką Lietuvoje, reikėtų visų pirma įvertinti SVV įmonių skaičiaus pokyčius Lietuvoje (žr. 1 pav.). Lyginamuoju laikotarpiu – 2008-2015 metais – didžiausias SVV įmonių skaičius užfiksuotas 2015 metų pradžioje, kai jis siekė 76.076 įmones. Lyginant SVV įmonių skaičių procentais nuo visų įmonių skaičiaus, matyti, kad šis rodiklis svyruoja tarp 99,48 proc. 2008 metais ir 99,59 proc. 2009 metais (čia išskirtos kraštutinės rodiklio ribos). Šios procentinės išraiškos rodo, kad **SVV įmonės yra labai reikšmingos Lietuvos ekonomikoje jau vien tuo, kad sudaro didžiąją dalį visų įmonių.** Nagrinėjant SVV įmonių skaičiaus metinius pokyčius (žr. 1 lent.), nustatyta, kad 2010 ir 2012 metais SVV įmonių mažėjo, o kitu laikotarpiu buvo stebimos didėjimo tendencijos. Labiausiai tokių įmonių padaugėjo 2015 metų pradžioje, kai padidėjimas sudarė 11,97 proc. Analizuojant SVV įmonių skaičiaus pokyčių tendencijas su 2008 metų duomenimis, matyti, kad tik 2012 metų pradžioje buvo mažesnis SVV įmonių skaičius. 2015 metų pradžioje SVV įmonių skaičius sudarė 120,4 proc. 2008 metų duomenų.



1 pav. SVV įmonių skaičiaus dinamika Lietuvoje, vnt. ir proc. nuo visų įmonių skaičiaus (sudaryta autorės, remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2015)

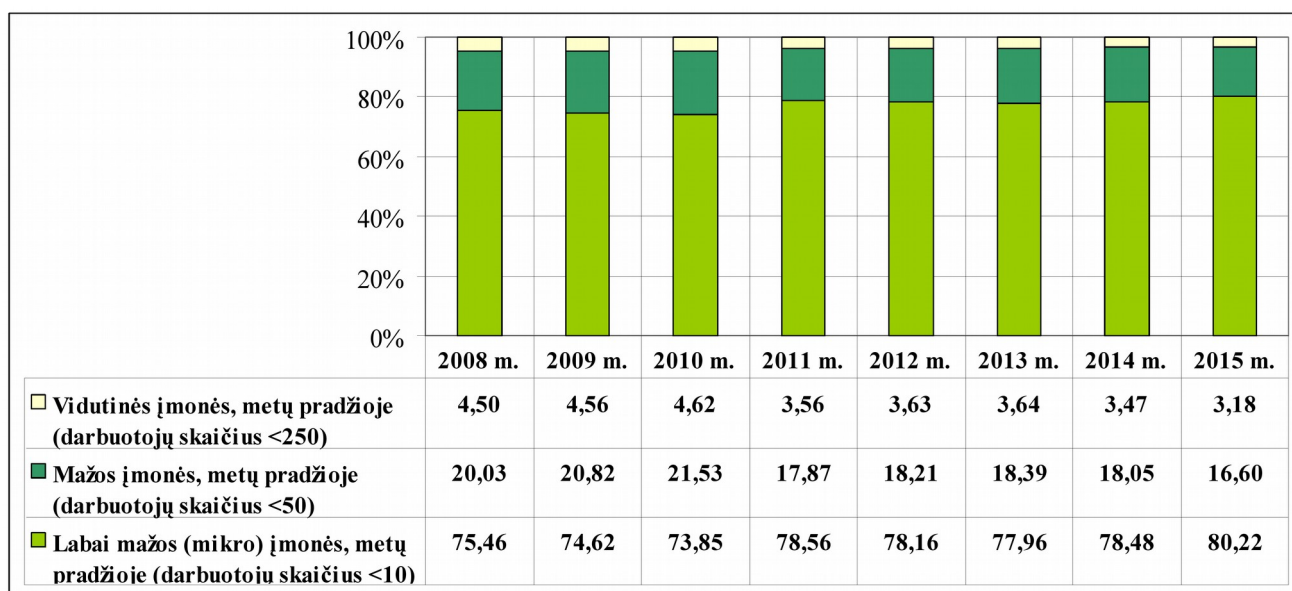
Pateikti statistiniai duomenys rodo, kad per pastaruosius trejus metus pastebimos SVV sektoriaus augimo tendencijos. Didėja verslininkų susidomėjimas steigti mažas ir vidutines įmones.

1 lentelė. SVV įmonių skaičiaus pokyčiai Lietuvoje, proc. (sudaryta autorės, remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2015)

Rodikliai	2008 m.	2009 m.	2010 m.	2011 m.	2012 m.	2013 m.	2014 m.	2015 m.
SVV įmonių skaičius, metų pradžioje	63186	65232	63447	66532	62586	65461	67943	76076
Metinis pokytis, proc.	-	+3,24	-2,74	+4,86	-5,93	+4,59	+3,79	+11,97
Pokytis proc., kai 2008 m. = 100 proc.	100	103,24	100,41	105,30	99,05	103,60	107,53	120,40

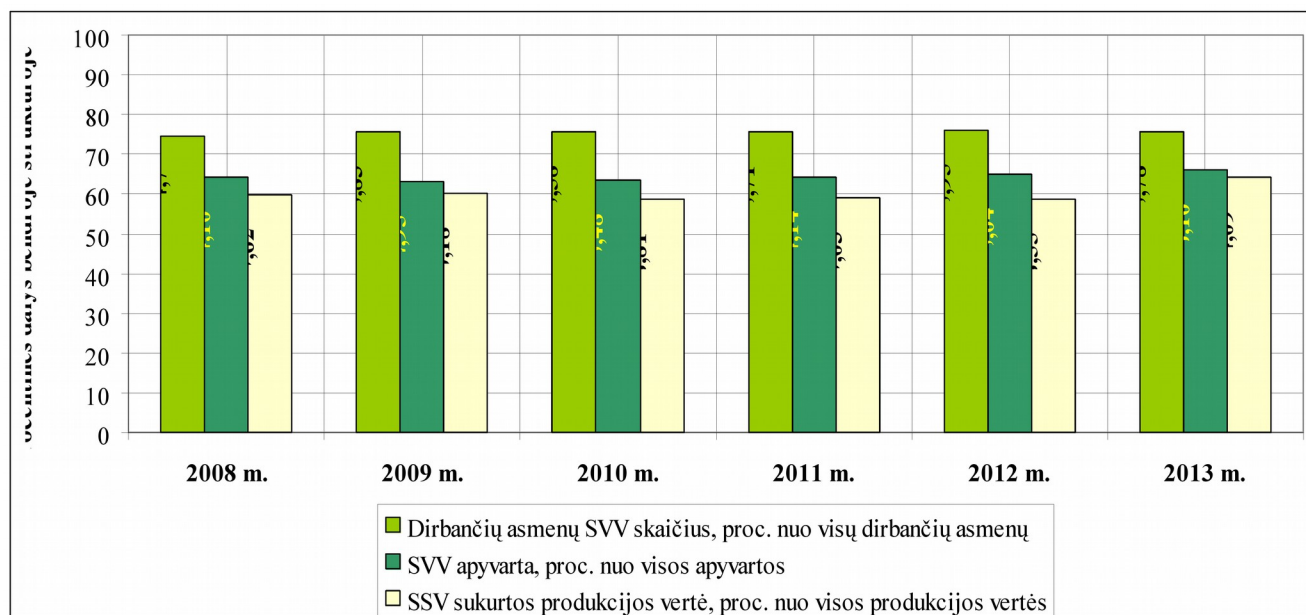
SVV įmonės gali būti vidutinės, mažos ir labai mažos (mikro). *SVV įstatymo pakeitimo įstatyme* (Žin., 2007, Nr. X-1346) teigiama, kad vidutinė įmonė – tai įmonė, kurioje dirba mažiau kaip 250 darbuotojų ir kurios finansiniai duomenys atitinka bent vieną iš šių sąlygų: 1) įmonės metinės pajamos neviršija 138 mln. litų (40 mln. eurų), 2) įmonės balanse nurodyto turto vertė neviršija 93 mln. litų (27 mln. eurų). Maža įmonė – įmonė, kurioje dirba mažiau kaip 50 darbuotojų ir kurios finansiniai duomenys atitinka bent vieną iš šių sąlygų: 1) įmonės metinės pajamos neviršija 24 mln. litų (7 mln. eurų), 2) įmonės balanse nurodyto turto vertė neviršija 17 mln. litų (5 mln. eurų). Labai maža įmonė – įmonė, kurioje dirba mažiau kaip 10 darbuotojų ir kurios finansiniai duomenys atitinka bent vieną iš šių sąlygų: 1) įmonės metinės pajamos neviršija 7 mln. litų (2 mln. eurų), 2) įmonės balanse nurodyto turto vertė neviršija 5 mln. litų (1,5 mln. eurų).

Analizuojant SVV įmonių skaičiaus dalį bendroje SVV įmonių struktūroje pagal dydį (žr. 2 pav.), nustatyta, kad **didžiąją dalį visų SVV įmonių sudaro labai mažos (mikro) įmonės**, kurių darbuotojų skaičius neviršija dešimties. Nagrinėjamu laikotarpiu šis skaičius svyruoja tarp 74-80 proc. 2015 metų pradžioje labai mažos įmonės sudarė 80,22 proc. visų SVV įmonių.



2 pav. SVV įmonių skaičiaus dalis bendroje SVV įmonių struktūroje pagal dydį (darbuotojų skaičių), proc. (sudaryta autorės, remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2015)

Nagrinėjant darbuotojų skaičiaus rodiklį (žr. 3 pav.), pastebima, kad SVV įmonėse 2008-2013 metų laikotarpiu (vėlesni duomenys nepateikiami) dirbo vidutiniškai 75,6 proc. (čia išvestas viso laikotarpio vidurkis). SVV generuojama apyvarta analizuojamu laikotarpiu labai smarkiai nekito ir sudarė apie 64,3 proc. (išvestas viso laikotarpio vidurkis). SVV sektorius 2008–2013 m. sukūrė apie 60 proc. produkcijos vertės (išvestas viso laikotarpio vidurkis). Galima daryti išvadą, kad SVV sektorius atlieka gana reikšmingą vaidmenį Lietuvos ekonomikoje (ypač darbo jėgos atžvilgiu).



3 pav. SVV mastas Lietuvoje, proc. (sudaryta autorės, remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2015)

Dar pabrėžtina, kad Lietuvos SVV įmonės svarbios ne tik tuo, kad aktyviai veikia nacionalinėje rinkoje, tačiau nemažai jų skverbiasi ir į tarptautines rinkas, t.y. vykdo internacionalizaciją. Dabravals-

kytė ir Vveinhardt (2015, p. 44) remiasi savo atliktu tyrimu ir pažymi, kad Lietuvos SVV įmonės yra išvysčiusios plačius tarptautinius ryšius – nors dauguma įmonių apsiriboja ES valstybėmis, dažna įmonė turi verslo ketinimų ir kontaktų Rytų Azijoje ar net Afrikoje. Autorės daro išvadą, kad Lietuvos SVV įmonės turi dar daug neišnaudoto potencialo plėstis į tarptautines rinkas.

Apibendrinant galima teigti, kad tokie rodikliai, kaip SVV įmonių skaičius, dirbančiųjų skaičius, apyvarta ir sukurtos produkcijos pridėtinė vertė, rodo, kad SVV įmonės užima itin reikšmingą vietą Lietuvos ekonomikoje. Todėl labai svarbu, kad SVV įmonės būtų sėkmingai valdomos ir dar svarbiau prisidėtų prie Lietuvos nacionalinio ūkio augimo. Siekiant šio tikslo, reikia, kad SVV įmonių vadovai mokėtų kuo geriau valdyti savo įmones, pasižymėtų reikiama kompetencija.

1.2. Vadovo kompetencija SVV įmonės valdyme

Nors daugelis mokslininkų (Temtime, Pansiri, 2005; Chye, et al., 2010; Sanda, et al., 2011; Laguna, et al., 2012; Yahya, Elsayed, 2012; Sidek, Mohamad, 2014) pripažįsta vadovo kompetencijos svarbą SVV įmonės valdyme, pradėkime nuo to, kad tyrėjai akcentuoja vadovo kompetencijos bendrą reikšmingumą ir bet kokios įmonės valdymui. Šiuo atveju teigiama, kad sėkminga įmonių veikla priklauso nuo profesionalaus valdymo. Didelį vaidmenį vaidina vadovai, nuo kurių vadybinių kompetencijų priklauso įmonės veiklos efektyvumas (Martinkienė, 2009). Šiuolaikinės kompetencijos apima ne tik atitinkamas vadovo žinias ir įgūdžius, bet taip pat asmenines savybes ir gebėjimą atlikti tinkamai ir lanksčiai veiklą gerai žinomose ir nežinomose situacijose (Gedvilienė, Staniulevičienė, 2014, p. 12). Diskienė, ir kt. (2010) akcentuoja, kad vadovai, jų vadybinė kompetencija buvo, yra ir neabejotinai išliks vienu iš svarbiausių įmonių efektyvaus funkcionavimo garantų. Autorės nuomone, tai ypač svarbu verslo įmonėms šiuolaikiniame žinių ekonomikos kontekste.

Įmonė, norinti pasiekti geresnių rezultatų nei jos konkurentai, turi įgyti ir išlaikyti unikalumą, kurio negalima būtų nukopijuoti ir kuris jai suteiktų konkurencinį pranašumą. Vienas iš tokių sunkiai imituojamų įmonės išteklių yra jos vadovas. Tačiau vadovas pats savaime neužtikrina įmonės konkurencinio pranašumo (Kavaliauskienė, Drūteikienė, 2012, p. 80). Gerų rezultatų pasiekia tik tos įmonės, kurių vadovai turi aukštą kompetenciją ir moka ją panaudoti įmonės valdymo procese. Tam pritaria Zakarevičius ir Župerkienė (2008, p. 113), kurie teigia, jog „šių dienų organizacijose visuose valdymo lygiuose vis didėja talentingų, gerai parengtų vadovų poreikis, o vadovavimo veiksmingumas tampa viena iš svarbiausių organizacijos veiklos sėkmės sąlygų“. Martinkienės (2009) tyrimas parodė, kad sėkmingas, efektyvus vadovavimas neįmanomas be vadybinių kompetencijų, kurios apima vadybininko žinias, įgūdžius, patirtį, požiūrius ir reikalingas savybes (charakteristikas).

Wickramaratne, et al. (2014) pripažįsta, kad įmonių valdymo aplinka kinta taip sparčiai, kaip niekuomet anksčiau. Šie pokyčiai susiję su globalizacijos procesais, ekonomine integracija, didėjančia konkurencija, žmogiškųjų išteklių, kaip darbo jėgos, demografiniais ir kokybiniais pokyčiais. Vadovas,

valdydamas įmonę, privalo laiku sureaguoti į vykstančius kaitos procesus. Jeigu reikia, jis turi transformuoti įmonės valdymą taip, kad jis būtų adekvatus kaitai ir veiksmingai generuotų visų dirbančiųjų bendras pastangas kuo geresniems verslo rezultatams pasiekti. Jeigu vadovas ar vadovų kolektyvas nesugeba to padaryti, įmonė praranda gebėjimą sėkmingai konkuruoti ir gali net žlugti.

Ramanauskas (2013, p. 180) teigia, kad „kiekvieno verslo sėkmingas funkcionavimas ir plėtra tiesiogiai susiję su vadovo efektyvumu. Manoma, kad vadovo sėkmė priklauso nuo jo intelekto ir patirties, tačiau pastaraisiais metais manoma, kad šių išteklių, siekiant efektyviai valdyti, nebepakanka. Šiuolaikinis pasaulis iš vadovo reikalauja išugdytų atitinkamų valdymo įgūdžių“. Giedraitis ir Petkevičiūtė (2013) nurodo, kad daugelis įmonių patiria valdymo problemų, kurios kyla dėl profesionalių įvairių lygmens vadovų stygiaus.

Remiantis pateiktomis teorinėmis nuostatomis dėl vadovo kompetencijos reikšmės įmonės valdyje, galima teigti, kad visos jos tinka ir kalbant apie SVV įmonių valdymą. Empiriniai tyrimai taip pat įrodo, kad vadovo kompetencija yra itin reikšminga ir SVV įmonės valdyje. Moksliskai įrodyta, kad nuo vadovų valdymo kompetencijos priklauso SVV įmonių sėkmė (Laguna, et al., 2012), veiklos efektyvumas (Yahya, Elsayed, 2012), strateginio valdymo kokybė (Namusonge, 2014), inovatyvumas (Chye, et al., 2010) ir lankstumas (Temtime, Pansiri, 2005). Nustatyta, kad vadovo įgūdžiai daro teigiamą įtaką mažojo verslo plėtrai (Sidek, Mohamad, 2014). Tyrimai rodo, kad nepakankama vadovų kompetencija yra dažna mažų įmonių bankroto ar jų neveiklumo priežastis (Sanda, et al., 2011).

Taigi remiantis tiek mokslininkų teorinėmis pozicijomis, tiek empirinių tyrimų rezultatais, galima teigti, kad nuo vadovo kompetencijos priklauso SVV įmonės valdymo kokybė ir efektyvumas, kuriuos galima vertinti, kaip svarbius mažos ar vidutinės įmonės išlikimo, konkuravimo veiksnius. Šiuolaikinėmis intensyvių pokyčių sąlygomis efektyvi vadovo kompetencija SVV įmonei gali suteikti svarbų nematerialaus pobūdžio konkurencinį pranašumą.

1.3. Vadovo kompetencijos vaidmens SVV įmonių valdyje tyrimų prioritetai ir problematika

SVV įmonių vadovų kompetencija yra dažnas mokslinių tyrimų objektas pastaruosiu metu (Chye, et al., 2010; Sanda, et al., 2011; Laguna, et al., 2012; Sánchez, 2012; Yahya, Elsayed, 2012; Sidek, Mohamad, 2014). Reikia pažymėti, kad tai nekontrastuoja su bendra vadybinės kompetencijos dažnų tyrimų tendencija. Paprastai vadybinė kompetencija analizuojama ir tiriama keliais aspektais (Rajadhyaksha, 2005, p. 49; Diskienė, ir kt., 2010, p. 10-11):

- **Kompetencijos lygis** (individuali/organizacinė kompetencija). Individualų lygį rodo kompetencija, kaip pagrindinės asmeninės charakteristikos, o

organizacinį – esminė. Individuali kompetencija yra būtina esminės kompetencijos tobulinimosi sąlyga.

- **Kompetencijos gilumas** (pastebimi įgūdžiai/nematomos savybės). Individuali kompetencija suvokiama kaip veiksnys, susidedantis iš sluoksnių (aiškiai matomų žinių ir įgūdžių; nesusijusių su specifiniu darbu įgūdžių; asmens vertybių; asmeninių savybių).
- **Kompetencijos specifiškumas** (bendra vadybinė/specifinė techninė kompetencija). Įmonėse diegiamas holistinis požiūris į kompetencijas ir jų vertinimą, atsižvelgiant į realaus darbo specifiką.

Atsižvelgiant į bendrą vadovo kompetencijos tyrimų situaciją (ne SVV įmonėse), galima remtis keliais Lietuvoje atliktais tyrimais. Čiutienės ir Šarkiūnaitės (2004) tyrimas rodo, kad svarbiausi įmonės veiklos sėkmę lemiantys veiksniai susiję su valdymo personalo kompetencija, ir tokie vadovų gebėjimai, kaip antai: gebėjimas rasti naujausią informaciją, įgyti žinių ir darbo įgūdžių, diegti naujas technologijas, parinkti reikiamą personalą ir pan. yra viena iš svarbiausių Lietuvos įmonių veiklos skatinamųjų jėgų. Diskienės, ir kt. (2010) atliktas tyrimas parodė, kad Lietuvos vadovai labiausiai pabrėžia žinias, t. y. formalią kompetenciją, ir savo autoritetą. Nustatyta, kad viena iš silpnesnių vadovų kompetencijos vietų yra strateginės kompetencijos, gebėjimas motyvuoti, be to, stokojama ir gebėjimų dirbti komanda, iniciatyvumo ir kūrybiškumo. Todėl tyrėjai daro išvadą, kad Lietuvos vadovai tik iš dalies pasirengę žinių visuomenės iššūkiams.

Tyrimai rodo, kad aukšta vadovo kompetencija gali lemti sėkmingą SVV įmonių plėtrą ne tik vietiniu (Bakanauskienė, Bartnikaitė, 2006), bet ir tarptautiniu mastu (Cerrato, Piva, 2012; Galabova, McKie 2013). Tam reikia, kad kompetetingas vadovas gebėtų valdyti žmogiškąjį kapitalą, nes „tinkamai valdomas [SVV įmonių] žmogiškasis kapitalas didina [tarptautinį] konkurencingumą ir skatina augimą“ (Godelytė, Korsakienė, 2015, p. 161). Griffiths ir Wall (2008; iš Davulis, 2013) tyrimai rodo, kad SVV įmonės labai dažnai susiduria su žinių ir įgūdžių stoka. Ši problema taikytina ne tik darbuotojų sluoksniui, bet ir vadovaujančiam personalui. Žinios ir įgūdžiai sudaro įmonės gebėjimo konkuruoti žinių ekonomikoje esmę (Diskienė, ir kt., 2010), todėl šiuolaikinių SVV įmonių vadovų kompetencija turi atitikti žinių ekonomikos keliamus reikalavimus.

Pažymėtina, kad Lietuvos tyrėjai neskiria deramo dėmesio Lietuvos vadovų kompetencijos vaidmeniui SVV įmonių valdyme atskleisti. Iš dalies šiai tyrimų kryptčiai pastaruoju metu galima priskirti nebent Župerkienės (2010) tyrimą, kuriuo buvo siekiama įvertinti vadovų savybių ugdymo metodų taikymą įmonėse. Autorė apklausė 77 SVV įmonėse vadovaujančias pareigas užimančius darbuotojus. Visgi net Župerkienės (2010) straipsnio pavadinime neatsispindi SVV įmonių akcentavimas, nes teorinė dalis skirta bendroms vadovų ugdymo tendencijoms atskleisti.

Visai kita situacija yra, kalbant apie situaciją užsienio autorių tyrimų plotmėje. Čia atlikta nemažai tyrimų, kuriais įvairias aspektais įvertinta vadovų kompetencijos įtaka SVV įmonėms. Sidek ir Mohamad (2014) tyrė, kaip mikro finansų įmonių vadovų bendrieji (baziniai), techniniai ir konceptualūs įgūdžiai daro įtaką mažojo verslo plėtrai. Autoriai įrodė, kad visi išskirti įgūdžiai daro teigiamą įtaką mažojo verslo plėtrai. Be to, jie nustatė, kad ši plėtra nepriklauso nei nuo mažos įmonės amžiaus, nei nuo jos dydžio. Taigi, siekiant mažų įmonių augimo, svarbiausia šioms įmonėms turėti kompetentingus, efektyviais įgūdžiais disponuojančius vadovus, gebančius dirbti sudėtingomis iššūkių mažų įmonių plėtrai sąlygomis.

Yahya ir Elsayed (2012) tyrė vadybines kompetencijas įtakančių veiksnių poveikį Malaizijos SVV įmonėms. Autoriai įrodė, kad SVV įmonių vadovų kompetencijoms poveikį daro tokie veiksniai, kaip organizacinė struktūra, žmogiškųjų išteklių valdymas, vadovų valdymo pagrindai, jų gebėjimas lyderystei, įmonės strategija ir vadovų asmeninės savybės. Autoriai nustatė, kad vadovų kompetencijos daro reikšmingą įtaką SVV įmonių veiklos efektyvumui. Jie pripažino, kad be tradicinių žinių SVV įmonių vadovai jaučia vis didesnę poreikį specifinių žinių įgijimui. Tai lemia verslo aplinkos kaita ir didėjantis spaudimas SVV įmonių vadovams būti tiek universaliems, tiek savo srities profesionalais. Sanda, et al. (2011) tyrimu nustatė, kad įmonių vadovų negebėjimas panaudoti savo kompetencijų ir kartu valdyti įmonę bei didinti jos konkurencingumą, veda prie mažos įmonės neveiklumo. Nepakankama vadovų kompetencija yra dažna mažų įmonių bankroto priežastis. Taigi autoriai empiriškai nustatė statistiškai reikšmingą ryšį tarp vadovų kompetencijos ir mažos įmonės neveiklumo besivystančios ekonomikos sąlygomis.

Namusonge (2014) tyrė eksportuojančias Kenijos mažas ir vidutines įmones. Autorius įrodė statistiškai patikimą ryšį tarp valdymo kompetencijų ir įmonių taikomų strategijų. Taip pat tyrėjas nustatė, kad svarbiausios vadovo kompetencijos tirtose įmonėse yra sisteminio mąstymo, žinių valdymo ir lyderystės (vadovavimo). Laguna, et al. (2012) tyrė vadybininkų kompetencijų įtaką SVV sėkmei. Autoriai nurodė, kad verslo sėkmė yra multidimensinis fenomenas. Vertinant jį, galima remtis tiek finansiniais, tiek nefinansiniais kriterijais. Pasirinkę subjektyvų verslo sėkmės vertinimo būdą, jie anketinės apklausos būdu apklausė 264 SVV įmonių vadybininkus. Tyrimu nustatyta, kad aukštas bendrųjų ir specifinių vadybinių kompetencijų lygis daro teigiamą įtaką SVV įmonių sėkmei. Dar buvo įrodyta, kad bendrųjų kompetencijų efektas SVV įmonių sėkmei veikia, tarpininkaujant specifinėms vadybinėms kompetencijoms (jos veikia kaip mediatorius).

Temtime ir Pansiri (2005) tyrė Botsvanos SVV įmones ir empiriškai identifikavo ryšį tarp vadovų kompetencijos ir įmonių lankstumo. Kuo vadovas pasižymi didesne kompetencija, tuo labiau jis įmonę gali padaryti lankstesne, t.y. laiku ir adekvačiai bei greitai reaguojančia į aplinkos pokyčius ir nūdienos iššūkius. Sánchez (2012) ištyrė, kad vadybinių kompetencijų sritis daro teigiamą įtaką mažos įmonės veiklai. Jis dar nustatė, kad organizacinis pajėgumas ir mažos firmos veikla teigiamai priklauso

nuo vadovo, kaip antreprenerio, kompetencijos. Chye, et al. (2010) tyrė vadybinių kompetencijų poveikį Malaizijos SVV įmonių veiklos inovatyvumui. Tyrėjai nustatė, kad vadybinės kompetencijos, kaip moderatorius, teigiamai veikia inovatyvumo įtaką pardavimų augimui, o taip pat inovatyvumo įtaką pelningumui. Taigi vadybinės kompetencijos padeda SVV įmonėms geriau išnaudoti inovatyvumo veiksnį, kas veda prie geresnių įmonių veiklos rezultatų – pardavimų augimo ir pelningumo didėjimo.

Apibendrinant vadovo kompetencijos vaidmens SVV įmonių valdyme tyrimus, galima išskirti jų privalumus ir trūkumus (žr. 2 lent.).

2 lentelė. Vadovo kompetencijos vaidmens SVV įmonių valdyme tyrimų vertinimas (sudaryta darbo autorės)

Metai	Mokslininkai	Tyrimo objektas	Privalumai	Trūkumai
2014	Namusonge	Ryšys tarp valdymo kompetencijų ir SVV įmonių taikomų strategijų.	Įrodytas statistiškai patikimas ryšys tarp valdymo kompetencijų ir įmonių taikomų strategijų. Išskirti originalūs vadovo kompetencijos struktūros elementai.	Esminių trūkumų nepastebėta.
2014	Sidek ir Mohamad	Mikro finansų įmonių vadovų įgūdžių įtaka mažojo verslo plėtrai.	Tyrimu įrodyta, kad bendrieji, techniniai ir konceptualūs įgūdžiai daro teigiamą įtaką mažojo verslo plėtrai.	Išskirta įgūdžių struktūra yra bendro pobūdžio ir neatspindi mažos įmonės vadovo kompetencijos specifikos.
2012	Yahya ir Elsayed	Vadybines kompetencijas įtakojančių veiksmų poveikis SVV įmonėms.	Tyrimu nustatyta, kad vadovų kompetencijos daro reikšmingą įtaką SVV įmonių veiklos efektyvumui. Be tradicinių žinių SVV įmonių vadovai jaučia poreikį specifinių žinių įgijimui.	Pernelyg mažai detalizuojama ir argumentuojama specifinių įgūdžių struktūra.
2012	Laguna, et al.	Vadybininkų kompetencijų įtaka SVV įmonių sėkmei.	Tyrimu nustatyta, kad aukštas bendrųjų ir specifinių vadybinių kompetencijų lygis daro teigiamą įtaką SVV įmonių sėkmei. Įrodyta, kad bendrųjų kompetencijų efektas SVV įmonių sėkmei veikia, tarpininkaujant specifinėms vadybinėms kompetencijoms.	Pernelyg mažai detalizuojama ir argumentuojama specifinių kompetencijų struktūra.
2012	Sánchez	Vadovo, kaip antreprenerio, kompetencijos įtaka mažos įmonės veiklai.	Nustatyta, kad organizacinis pajėgumas ir mažos firmos veikla teigiamai priklauso nuo vadovo, kaip antreprenerio, kompetencijos.	Per mažas vadovo, kaip antreprenerio, kompetencijos struktūros pagrindimas.
2011	Sanada, et al.	Vadovų kompetencijos ir mažos įmonės neveiklumo sąsajos.	Autoriai empiriškai nustatė statistiškai reikšmingą ryšį tarp vadovų kompetencijos ir mažos įmonės neveiklumo.	Išskirta kompetencijos struktūra yra bendro pobūdžio ir neatspindi mažos įmonės vadovo kompetencijos specifikos.
2010	Chye, et al.	Vadybinių kompetencijų poveikis SVV įmonių veiklos inovatyvumui.	Nustatyta, kad vadybinės kompetencijos, kaip moderatorius, teigiamai veikia inovatyvumo įtaką pardavimų augimui, o taip pat inovatyvumo įtaką pelningumui.	Iš esmės dėmesys fokusuojamas tik į įmonės inovatyvumą ir su juo susijusias vadovo savybes.
2010	Župerkienė	Vadovų savybių ugdymo metodų taikymas SVV įmonėse.	Nustatyta, kad tiek tarp naudingiausių, tiek tarp nenaudingiausių paminėti informacijos teikimo ir neatsitraukiant nuo pagrindinės veiklos metodai. Tyrimo rezultatai svarbūs ieškant	Teorinėje dalyje visiškai neatskleidžiama SVV įmonių vadovų ugdymo metodų parinkimo ir taikymo problematika, nors būtent šia

			veiksmingų SVV įmonių vadovų savybių ugdymo metodų.	linkme atliekamas tyrimas.
2005	Temtime ir Pansiri	Ryšys tarp vadovų kompetencijos ir SVV įmonių lankstumo.	Empiriškai nustatytas ryšys tarp vadovų kompetencijos ir įmonių lankstumo. Kuo vadovas pasižymi didesne kompetencija, tuo labiau jis įmonę gali padaryti lankstesne.	Iš esmės dėmesys fokusuojamas tik į įmonės lankstumą ir su juo susijusias vadovo savybes.

Remiantis 2 lentelėje pateiktais duomenimis, galima teigti, kad išanalizuoti tyrimai labiausiai diskutuoti dėl to, kad juose pernelyg mažai detalizuojama ir argumentuojama specifinių kompetencijų struktūra, o išskirtos vadovo kompetencijos struktūros dažnai būna bendro pobūdžio ir neatspindi mažos įmonės vadovo kompetencijos specifikos.

Apibendrinant galima pateikti šiuos teiginius, apibūdinančius vadovo kompetencijos vaidmens SVV įmonių valdyme tyrimų prioritetus ir problematiką:

1. Pagrindiniai empirinių tyrimų prioritetai yra sąsajos tarp vadovo kompetencijos ir SVV įmonių sėkmės (Laguna, et al., 2012), veiklos efektyvumo (Yahya, Elsayed, 2012), strateginio valdymo kokybės (Namusonge, 2014), inovatyvumo (Chye, et al., 2010) ir lankstumo (Temtime, Pansiri, 2005) atskleidimas.
2. Lietuvoje per mažai skiriama dėmesio vadovo kompetencijos vaidmeniui SVV įmonių valdyme atskleisti.
3. Empiriniuose tyrimuose stokojama **sistemiškai, konceptualiai pagrįstos vadovo kompetencijos struktūros**, kuri padėtų kuo efektyviau identifikuoti ugdytinas vadovo kompetencijas.
4. Skirtingos kompetencijų struktūros apsunkina tyrimų rezultatų palyginamumą.

2. VADOVO KOMPETENCIJOS VAIDMENS SVV ĮMONĖS VALDYME TEORINĖS IŽVALGOS

2.1. SVV įmonės samprata

Vadovo kompetencijos vaidmens SVV įmonių valdyje tyrimų prioritetų ir problematikos analizė atskleidė, kad labiausiai kritikuotinos yra juose naudojamos vadovo kompetencijų struktūros, kurios dažnai būna bendro pobūdžio, tik adaptuotos tiriant vadovų kompetenciją SVV įmonių atžvilgiu. Neretai stokojama detalaus pagrindimo, kodėl pasirinktos būtent bendro pobūdžio vadovo kompetencijos struktūros. Siekiant parengti specifinę vadovo kompetencijos vaidmens SVV įmonių valdyje struktūrą, taip pat išskirti išsamius vadovo kompetencijos vertinimo kriterijus, reikia pateikti teorinę analizę, kuri pagrįstų struktūros formavimo ir kriterijų identifikavimo pasirinkimus.

Norint išanalizuoti vadovo kompetencijos vaidmens SVV įmonės valdyje teorinius aspektus, pirmiausiai reikia įsigilinti į SVV įmonių sampratą ir atskleisti, kuo šios įmonės yra naudingos ekonomikai. Tokia analizė gali padėti atskleisti, kuo SVV įmonės yra specifinės, lyginant su didelėmis kompanijoms. Pabrėžtina, kad šis specifiskumas lemia ir išskirtines SVV įmonių valdymo ypatybes, kurios bus aptariamos vėliau.

Nors apibrėžiant SVV įmones, dažniausiai remiamasi nacionaliniais teisiniais aktais ir tarptautiniais dokumentais, tačiau galima aptikti ir mokslinių bandymų savarankiškai apibūdinti SVV įmones. Hodgetts ir Kuratko (2001, p. 5-6) rašo, kad smulkus verslas – tai „savarankiškai įkurtas ir valdomas verslas, kuris nėra dominuojantis savo veiklos srityje ir kuris mažai specializuojasi naujų ir inovatyvių praktikų plėtojime“. Paskutinis smulkaus verslo apibūdinimo teiginys yra diskutuotinas, kadangi dauguma autorių, kaip tik akcentuoja SVV įmonių gebėjimą sukurti naujus ir dažnai geresnės kokybės prekių, paslaugų, gamybos procesus (Snieška, Drakšaitė, 2007; Bartkus, 2010; Gunasekaran, et. al, 2011; Davulis, 2013; Pasinkova, 2013; Burkšienė, Spiriajevas, 2015).

Beržinskienė, ir kt. (2012, p. 62) pateikia SVV įmonių apibūdinimą, kuriame akcentuojami šių įmonių svarbos ekonomikoje, SVV sąlygojamų privalumų išskyrimo aspektai: „SVV įmonės – mobiliausia, nuolat besikeičianti įmonių grupė, kurios veikla ir ekonominė būklė yra viena esminių rinkos santykiais pagrįstos ekonomikos komponentų, turinti lemiamą poveikį bendram ekonominiam augimui ir socialiniam stabilumui“. Taigi SVV įmonių išskirtinumas yra jų mobilumas ir ypatinga nauda ekonomikai. Pasinkova (2013, p. 6) koncentruojasi tik ties mažos įmonės apibūdinimu ir teigia, kad „tai ganėtinai savarankiška ir labiausiai tipiška ekonominio visuomenės gyvenimo organizavimo forma šiuolaikinėmis ekonomikos sąlygomis“. Kaip ir Hodgetts bei Kuratko (2001), Pasinkova (2013) išskiria mažos įmonės savarankiškumą, bet kartu nurodo, kad mažų (ir vidutinių) įmonių paplitimas yra dominuojantis. Ne veltui nurodoma, kad SVV įmonės sudaro daugiau kaip 90 proc. visų naujai

įkurtų verslų pasaulyje (World bank, 2014). Tai rodo, kad SVV įmonės yra aktyviai kuriamos ir veikia, kaip patraukli naujo verslo forma.

Sanda, et al. (2011, p. 7) laikosi nuostatos, kad SVV įmonės – tai SVV sektoriaus subjektai, kurie savo dydžiu, veiklos apimtimi ir potencialu neprilygsta stambioms kompanijoms, tačiau jų visuma sudaro šioms kompanijoms konkuravimo lauką. Taigi autoriai pritaria nuomonei, kad SVV įmonių visuma yra didelė konkurencinėje jėga nacionalinėje ir tarptautinėje ekonomikoje.

SVV subjektas yra labai maža (mikro) įmonė, maža įmonė ar vidutinė įmonė, ar verslininkas (Snieška, Drakšaitė, 2007; Bartkus, 2010; Gunasekaran, et. al, 2011; Davulis, 2013; Pasinkova, 2013; Burksienė, Spiriajevas, 2015). Taip nurodyta ir *Lietuvos Respublikos smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymo* 1998 m. ir vėlesnėse redakcijose. Smulkųjų verslą įvairios šalys apibrėžia pagal skirtingus kriterijus, tačiau įmonės statusą labiausiai lemia darbuotojų skaičius (Vijeikis, Baležentis, 2010; Pasinkova, 2013; Burksienė, Spiriajevas, 2015), kuris leidžia spręsti apie šių įmonių dydį.

Kadangi Lietuva yra ES narė, tai pirmiausiai reikėtų aptarti europinį SVV įmonių teisinio apibūdinimo aspektą, kuris nors ir yra rekomendacinio pobūdžio, tačiau išlieka vertingu, norint atskleisti SVV įmonių apibrėžimo ypatumus. Europos Komisija du kartus (1996 m. ir 2003 m.) pateikė rekomendacijas dėl mažų ir vidutinių įmonių apibrėžimo (96/280/EB ir 2003/361/EB). Šiose rekomendacijose pateikiamų mažų ir vidutinių įmonių kriterijų palyginimas atsispindi 3 lentelėje.

3 lentelė. Mažų ir vidutinių įmonių kriterijų palyginimas pagal 96/280/EB ir 2003/361/EB (sudaryta autorės, remiantis Europos Komisijos rekomendacija dėl mažų ir vidutinių įmonių apibrėžimo, 96/280/EB, 2003/361/EB)

Įmonės kategorija	Darbuotojų skaičius pagal 96/280/EB	Darbuotojų skaičius pagal 2003/361/EB	Metinės pajamos (mln. eurų) arba turto balansinė vertė (mln. eurų) pagal 96/280/EB	Metinės pajamos (mln. eurų) arba turto balansinė vertė (mln. eurų) pagal 2003/361/EB
Vidutinė	<250	<250	<=40 <=27	<=50 <=43
Maža	<50	<50	<=7 <=5	<=10 <=10
Labai maža (mikro)	<10	<10	Nebuvo apibrėžta Nebuvo apibrėžta	<=2 <=2

Kaip matyti, 2003 m. Europos Komisijos pateiktoje rekomendacijoje (2003/361/EB) buvo patikslintos (padidintos) vidutinės ir mažos metinių pajamų (mln. eurų) arba turto balansinės vertės (mln. eurų) lubos. Tas pats buvo atlikta ir su labai mažos įmonės atitinkamais kriterijais, kurie 1996 m. rekomendacijoje iš viso nebuvo apibrėžti (96/280/EB). Mokslininkai pastebi, kad ir 1996 metų (96/280/EB), ir 2003 m. (2003/361/EB) Europos Komisijos rekomendacijose SVV įmonėms taikomas nepriklausomumo kriterijus. SVV įmonėms ne daugiau kaip 25 proc. įstatinio kapitalo ar balsavimo teisę suteikiančių akcijų gali priklausyti vienai ar kelioms didelėms įmonėms, kurios nepriklauso mažų ir vidutinių įmonių kategorijai. Mažų ir vidutinių įmonių apibrėžimo kriterijai yra rekomendacinio pobūdžio (Mažylis, 2006, p. 38).

2003 m. pradžioje įsigaliojo naujas *SVV plėtros įstatymas* (Žin., 2002, Nr.105-4689), kuriuo SVV įmonių kriterijai buvo suderinti su ES rekomendacijomis. 2006 m. priimtame *SVV įstatymo pakeitimo įstatyme* (Žin., 2007, Nr. X-1346) jokių pokyčių, traktuojant SVV įmonių dydžio kriterijus pagal ES rekomendacijas (96/280/EB ir 2003/361/EB), neįvyko. Šiame įstatyme, kaip ir 2002 m. redakcijoje, išskiriamos pagrindinės finansinės ir nefinansinės sąlygos, kuomet įmonė yra priskiriama prie smulkaus ir vidutinio verslo: tai darbuotojų skaičius, metinės pajamos ir turto balansinė vertė. Atsižvelgiant į įstatyme numatytus reikalavimus vidutinei, mažai ir labai mažai (mikro) įmonei, sudaryta šių įmonių vertinimo kriterijai, taikomi Lietuvoje (žr. 4 lent.).

4 lentelė. Labai mažų, mažų ir vidutinių įmonių kriterijai Lietuvoje
(sudaryta autorės, remiantis *SVV įstatymo pakeitimo įstatymu, Žin., 2007, Nr. X-1346*)

Įmonės kategorija	Darbuotojų skaičius	Finansiniai duomenys atitinka bent vieną iš pateiktų sąlygų:		Savarankiškumo būseną
		Metinės pajamos	Balansinė turto vertė	
Vidutinė	<250 (atitinka 96/280/EB ir 2003/361/EB)	<=40 mln. eurų (atitinka 96/280/EB)	<=27 mln. eurų (atitinka 96/280/EB)	Savarankiška (atitinka 96/280/EB ir 2003/361/EB)
Maža	<50 (atitinka 96/280/EB ir 2003/361/EB)	<=7 mln. eurų (atitinka 96/280/EB)	<=5 mln. eurų (atitinka 96/280/EB)	Savarankiška (atitinka 96/280/EB ir 2003/361/EB)
Labai maža (mikro)	<10 (atitinka 96/280/EB ir 2003/361/EB)	<=2 mln. eurų (atitinka 2003/361/EB)	<=1,5 mln. eurų	Savarankiška (atitinka 96/280/EB ir 2003/361/EB)

Remiantis 3 ir 4 lentelėse pateiktais duomenimis, galima pastebėti, kad SVV įmonių darbuotojų skaičių ir savarankiškumo reikalavimai yra didžiaja dalimi suderinti su abejomis ES rekomendacijomis (96/280/EB ir 2003/361/EB). Mažos ir vidutinės įmonės metinių pajamų ir balanso turto vertės reikalavimai suderinti su ankstesne ES rekomendacija (96/280/EB), o labai mažos (mikro) įmonės metinės pajamų kriterijus suderintas su vėlesne ES rekomendacija (2003/361/EB). Balansinio turto vertės kriterijus nesutampa nė su viena ES rekomendacija. Pažymėtina, kad Europos komisijos samprata yra rekomendacinio pobūdžio, todėl nebūtinai visi kriterijai turi atitikti.

Žvelgiant platesniame kontekste, pastebėtina, kad SVV įmonių dydžio vertinimo kriterijai yra skirtingi skirtingose valstybėse. Vijeikis ir Baležentis (2010) remiasi *Europos Parlamento pranešimu nariams* (2007), kuriame pateikiami SVV įmonių dydžio vertinimo kriterijai kai kuriose šalyse. Pavyzdžiui, Didžiojoje Britanijoje maža įmone laikoma firma, kuri turi palyginti nedidelę rinkos dalį, valdomą prekių savininko, ir nėra stambios korporacijos dalis. Darbuotojų skaičius turi neviršyti 24. Japonijoje mažos įmonės statusą lemia darbuotojų skaičius ir įstatinio kapitalo dydis. Darbuotojų skaičius pramonėje – ne daugiau 20, prekyboje ir paslaugų srityje – ne daugiau 5 darbuotojų. Įstatinis kapitalas – iki 100 tūkst. Lt. JAV maža įmonė yra ta, kurią valdo savininkas, neturi sudėtingos organizacinės valdymo struktūros, ir kurioje dirba ne daugiau 49 darbuotojų. Iš čia autoriai daro išvadą, kad smulkų verslą įvairios šalys apibrėžia nevienodai, tačiau įmonės statusą labiausiai lemia

įmonės darbuotojų skaičius, nors iš pateiktos informacijos matyti, kad vertinant įmonių statusą vyrauja ir kiti apribojimai (Vijeikis, Baležentis, 2010).

Šiame darbe laikomasi Lietuvos teisės aktuose, tiksliau *SVV įstatymo pakeitimo įstatyme* (Žin., 2007, Nr. X-1346), pateiktos SVV įmonių sampratos ir jų dydžio vertinimo kriterijų. Tokiu būdu pritariama ir ES rekomendacijomis (96/280/EB ir 2003/361/EB), kurios nelabai skiriasi nuo mūsų šalies situacijos, nes Lietuvos SVV įmonių dydžio vertinimo kriterijai, kaip jau matėme, yra didžiąja dalimi suvienodinti su minėtomis ES rekomendacijomis.

Analizuojant SVV įmonių ypatumus, neužtenka tik išryškinti jų sampratą. Dar reikia atskleisti ypatingą SVV vietą ekonomikoje, identifikuoti šių įmonių privalumus ir trūkumus. Akcentuojant pirmąjį aspektą, galima remtis Šukytės (2010, p. 604) pastebėjimu, pagal kurį SVV yra „kiekvienos šalies <...> ekonomikos varomoji jėga bei socialinio stabilumo garantas“, t.y. „vienas iš kertinių akmenų, lemiančių šalies augimą ir vystymąsi“ (Liuštrovaitė, Martinkutė-Kaulienė, 2015, p. 238). Iš esmės panašiai mano ir Bartkus (2010, p. 390), kurio nuomone, SVV yra „vienas iš svarbiausių ekonomikos augimo veiksnių, turintis esminį poveikį bendrai <...> ūkio raidai, naujų darbo vietų kūrimui ir socialiniam stabilumui“. Bogomolova ir Zautdinovas (2014) mažą verslą įvardija, kaip naują ekonomikos modernizacijos paradigimą. Šios paradigmos įgyvendinimo esmė grindžiama idėja, kad mažas verslas turi būti konkurencingas ir diegiantis inovacijas visose ekonominės veiklos sferose.

Kai kurie užsienio mokslininkai į SVV poveikį ekonomikai žiūri globaliu mastu ir pripažįsta, kad SVV įmonės veikia, kaip pasaulinės ekonominės pažangos ir globalinės verslo plėtros katalizatoriai (Chelliah, Sulaiman, 2011; Sanda, et al., 2011; Sidek, Mohamad, 2014). Mažylis (2006, p. 37) laikosi nuomonės, kad SVV įmonės palengvina ekonominių išteklių perkėlimą iš smunkančių į besiplėtojančius sektorius. Taip veikdamos struktūrinius šalies pokyčius, SVV įmonės tampa atsinaujinimo varikliu. Mokslininkai atkreipia dėmesį ir į europinį kontekstą. ES ir kitų išsivysčiusių šalių patirtis rodo, kad šalies ekonominis augimas ir konkurencingumas didele dalimi priklauso nuo SVV plėtros, kad šis ūkio sektorius greičiausiai pajunta rinkos paklausos ir pasiūlos pokyčius, sukuria naujas darbo vietas tose veiklose, kurių prekės ir paslaugos konkrečiu laikotarpiu turi didžiausią paklausą (Vilkė, Bernatonytė, 2009).

Bartkus (2010, p. 395) daro išvadą, kad SVV įmonės yra itin reikšminga šalies socialinė-ekonominė grupė, kurios dėka šalyje kuriamos darbo vietos, pridėtinė vertė, pritraukiamos investicijos, žmonės gali save įvairiapusisškai realizuoti, palaikomas kainų stabilumas, mokami mokesčiai valstybės ir savivaldybės biudžetams. SVV, nors ir stokoja finansinių išteklių, mokslinio potencialo, techninių galimybių, įgyvendina nepaprastai daug naujų idėjų. Nedidelės įmonės yra pagrindinės inovaciniame procese ir plečiant tinklus. Mokslininkai neabejoja, kad neatsitiktinai SVV įmonės sudaro didžiąją daugumą privataus sektoriaus ir daugiau nei pusę darbo vietų (Hessels, Parker 2013). Bendrai imant, didžiąją dalį įmonių sudaro būtent SVV įmonės (Chelliah, Sulaiman, 2011; Sanda, et al., 2011; Sidek,

Mohamad, 2014; Greblikaitė, Puškoriūtė, 2014). Minėtas teiginys yra faktas, kuriuo savo nuomonę grindžia beveik visi SVV tyrėjai, akcentuojantys SVV naudą ekonomikai.

Liustrovaitė ir Martinkutė-Kaulienė (2015) palygina SVV naudą ekonomikai besivystančiose ir išsivysčiusiose šalyse. Autorės nurodo, kad besivystančiose šalyse SVV sukuria darbo vietas mažas pajamas gaunantiems žmonėms. Išsivysčiusiose šalyse SVV taip pat yra prioritetinga sritis, kadangi skatina greitesnį BVP augimą, didina darbo jėgos užimtumą bei didėja surenkami mokesčiai. Yahya ir Elsayed (2012, p. 124-125) pritaria nuostatai, kad SVV įmonės ne tik reikšmingai prisideda ekonomikoje generuojant pajamas, bet ir yra svarbios pajamų paskirstymui. Paprastai didelės įmonės yra linkusios gaminti produkciją nemažam kiekiui aukštą perkamąją galią turinčių vartotojų, o smulkios įmonės dažnai gamina daug produkcijos santykinai mažas pajamas turintiems asmenims (brangios produkcijos gamyba reikalauja didelių kaštų, kuriuos mažos įmonės ne visada sau gali leisti). Didelės įmonės tradiciškai elgiasi, kaip rinkos lyderės, o smulkios, kaip nišų užpildytojos. Shan-Shan ir Hui-Ying (2007) neabejoja, kad SVV įmonės turi socialinį ir ekonominį pagrindą. Anot šių autorių, SVV yra svarbus sektorius šiuolaikinei socialinei ekonomikai ir veikia, kaip prasminga galia, skatinanti ekonominį klestėjimą. Jumpponen, et al. (2008) pažymi, kad SVV įmonės yra dinamiškiausia, lanksčiai besikeičianti ir į aplinkos pokyčius staigiai reaguojanti įmonių grupė, kurią galima traktuoti, kaip vidurinę ūkio sandaros grandį, turinčią kritinės reikšmės ekonominei plėtrai ir socialinių santykių stabilumo išsaugojimui.

Mokslininkai išskiria pagrindinius pranašumus, atskleidžiančius SVV įmonių efektyvumą, išskirtinumą ir svarbą, kurie pateikiami 5 lentelėje.

5 lentelė. SVV įmonių pranašumus patvirtinantys teiginiai (sudaryta darbo autorės)

Teiginiai	Mokslininkai						
	Snieska, Drakšaitė, 2007	Bartkus, 2010	Gunasekaran, et. al, 2011	Beržinskienė, ir kt., 2012	Davulis, 2013	Pasinkova, 2013	2015Burkšienė, Spiriajevas,
Mažas kapitalo poreikis.	+	+	+	+	+	+	+
Dėl savo dydžio bei lankstumo geriau prisitaiko prie rinkos pokyčių, jų dėka atsiranda didesnė konkurencija.	+	+	+	+	+		+
Užpildo tas nišas, kurių stambios įmonės negalėtų užpildyti dėl didelių ekonominių veiklų mastų.	+	+	+	+	+	+	+
Naujų ir dažnai geresnės kokybės prekių, paslaugų, gamybos procesų sukūrimas.	+	+		+	+		+
Palanki šeimyninio verslo forma.			+	+		+	
Efektyvi specialistų kvalifikacijos kėlimo galimybė.	+	+		+			+

Artimas ryšys su vartotojais.		+				+	
-------------------------------	--	---	--	--	--	---	--

Norint, jog išskirti SVV įmonių pranašumai būtų realiai realizuoti, reikia, kad SVV įmonių vadovai būtų pakankamai kompetentingi, kad mokėtų jais pasinaudoti. Be to, reikia pabrėžti ir tai, kad SVV įmonių pranašumų specifika, lyginant šias įmones su didelėmis kompanijomis, lemia SVV įmonių vadovų kai kurių kompetencijos bruožų skirtingumą, kuris bus aptariamas vėliau.

Nežiūrint išvardintų SVV įmonių privalumų, jos turi ir trūkumų (žr. 6 lent.).

6 lentelė. SVV įmonių trūkumus patvirtinantys teiginiai (sudaryta darbo autorės)

Teiginiai	Mokslininkai						
	Snieska, Drakšaitė, 2007	Bartkus, 2010	Gunasekaran, et. al, 2011	Beržinskienė, ir kt., 2012	Davulis, 2013	Pasinkova, 2013	2015Burkšienė, Spiriajevas,
Finansinių išteklių trūkumas (verslo plėtros problemas lemia išorinio finansavimo paieškos, t.y. egzistuoja investuotojų finansų pritraukimo, stambių kreditų ėmimo problematika).	+	+	+	+	+	+	+
Vadybinės problemos (egzistuoja vadovų kompetencijos stoka, vyrauja pernelyg artimi ryšiai su pavaldiniais, nes egzistuoja nedidelis kolektyvas, todėl pavaldiniai sunkiau pasiduoda kontrolei).			+	+			+
Žmogiškųjų išteklių atitinkamų kompetencijų problemos.	+	+		+			+
Maža funkcinė specializacija.	+	+	+	+	+		+
Didelė įėjimo į rinką rizika.	+	+	+	+	+	+	+
Konkurencinės strategijos neatitikimas naujoms technologijoms.				+			+

Apibendrinant galima teigti, kad SVV įmonės yra SVV subjektai, kurie atitinka Lietuvos teisės aktuose nurodytus įmonių dydžio kriterijus. Tiek pagal nacionalinius teisės aktus, tiek pagal ES rekomendacijas (96/280/EB ir 2003/361/EB) gauname, kad gali būti trijų tipų SVV įmonės – vidutinės, mažos ir labai mažos (mikro).

Dėl SVV įmonių ypatingo vaidmens tiek nacionalinėje, tiek tarptautinėje ar globalioje ekonomikoje mokslininkai nesiginčija. Pagrindiniai šio ypatingo vaidmens akcentavimo argumentai yra: šių įmonių dominuojantis paplitimas versle, didelis darbo vietų sukūrimas, dinamiškumas, lankstumas, inovacijų pritaikymas. Nežiūrint minėtų argumentų, reikia pastebėti, kad dėl mažo dydžio (lyginant su didelėmis kompanijomis) problemos, SVV įmonės dažnai stokoja finansinių išteklių, joms iškyla įvairaus lygmens vadybinės problemos ir t.t. Šioje plotmėje esminis iššūkis kyla SVV įmonių

vadovų kompetencijai ir gebėjimui valdyti įmonę taip, kad SVV įmonių trūkumai būtų eliminuoti arba nedarytų esminės neigiamos įtakos veiklos rezultatams.

2.2. SVV įmonės valdymo ypatumai

Siekiant atskleisti SVV įmonių vadovų kompetencijos poreikį, reikia išanalizuoti esminius SVV įmonių valdymo specifinius bruožus, kurie galėtų atskleisti, kodėl taip svarbu šiuolaikinėmis sąlygomis mažų ir vidutinių įmonių vadovams būti kompetentingiems.

Vadovas yra asmuo, atliekantis valdymo veiklą įmonėje. Valdymas – „tam tikra veiklos rūšis – specifinių veiklų, – tokių kaip planavimas, organizavimas, koordinavimas, vadovavimas ir kontrolė – visuma, kurių paskirtis – užtikrinti geriausią organizacijos tikslų siekimo variantą“ (Misevičienė, 2005, p. 80). Šiuolaikinė valdymo tendencija – taip sutelkti įmonėje dirbančius žmones, kad būtų pasiekti visi išskirti tikslai (Das, 2014, p. 135). Be to, būtina atsižvelgti į besikeičiantį valdymo ir vadovavimo kontekstą, nes keičiasi vadovo atliekamos funkcijos: nuo darbuotojų gynėjo ir jų atliekamų užduočių tikrintojo – į veiklos planuotojo ir pokyčių koordinatoriaus (Petruolis, 2015, p. 62). Pocevičius ir Kekytė (2008, p. 321) pabrėžia, kad „vadybinė veikla vadovo asmenybei kelia specifinius reikalavimus: įvairiapusių žinių, sugebėjimo realiai įvertinti esamą padėtį, matyti vystymosi perspektyvą, mokėjimo įtikinti jam pavaldžius darbuotojus, kad išskirti tikslai yra prasmingi, realūs ir pasiekiami <...>. Vadovas gali atlikti savo misiją tik tuomet, jei jis turi tam būtinių specifinių savybių“. Šis teiginys yra universalus ir taikomas tiek verslui bendrai, tiek mažam ir vidutiniam verslui.

Valdymo funkcijos, sudarančios darnų kompleksinį sisteminių, visuminį kiekvienos įmonės valdymo mechanizmą, turi būti atliekamos visos ir kiekvienai vienodai skiriant dėmesio. Visos valdymo funkcijos (planavimas, organizavimas, motyvavimas/vadovavimas, kontrolė) užtikrina veiksmingą įmonės valdymą, tačiau labai didele dalimi įmonės valdymas priklauso nuo vadovo (Seilius, 1998; Župerkiene, 2007). Vadovo valdymo kompetencijos stoka gali turėti neigiamų pasekmių verslui (nebūtinai tik SVV įmonėms). Pacevičius ir Kekytė (2012) remiasi Woodcock ir Francis (1982), kurie išskiria keletą vadybinių gebėjimų stokos situacijų ir jas vadina vadybinio darbo efektyvumo ribojimais: 1) nepakankamas gebėjimas valdytis; 2) neaiškios asmeninės vertybės; 3) neaiškūs asmeniniai tikslai; 4) poreikio vystyti savo asmenybę parradimas; 5) problemų sprendimų gebėjimų nepakankamas turėjimas; 6) kūrybiškumo stygius; 7) nepakankamas gebėjimas daryti įtaką kitiems; 8) vadybos žinių stoka; 9) silpni vadovavimo gebėjimai; 10) mokėjimo gebėjimų trūkumas. Taigi kompetentingas vadovas turi mokėti išvengti vadybinio darbo efektyvumo ribojimų.

Mokslininkai akcentuoja, kad SVV įmonės yra verslo organizacijos, turinčios aukštą statusą nacionalinėje ekonomikos sistemoje, tačiau pasižyminčios silpna konkurencine galia ir finansavimo sunkumais (Shan-Shan, Hui-Ying, 2007, p. 79). Bartkus (2010) taip pat sutinka su tuo, kad SVV

įmonės stokoja finansinių išteklių. Tai, žinoma, riboja šių įmonių konkurencinį potencialą, nes konkurencingumui stiprinti SVV įmonės gali skirti mažiau finansinių lėšų, nei stambios kompanijos. Minėti trūkumai kelia SVV įmonių vadovams valdymo iššūkius, kaip ieškoti papildomų konkurencinio pranašumo šaltinių, kurie galėtų atsverti dažnai pasitaikančius silpno konkurencinio potencialo (lyginant su didelėmis kompanijoms), finansavimo stygiaus (mažoms ir vidutinėms įmonėms sunkiau gauti kreditus, negu didelėms, sudėtinga pritraukti didelius finansavimo šaltinius) trūkumus. Todėl labai svarbiu tampa vadovo kompetencijos klausimas, nes profesionalus mokėjimas valdyti SVV įmonę gali padėti minėtas problemas bent dalinai išspręsti – aukšta vadovo ir pavaldinių kompetencija gali tapti nauju konkurencinės galios šaltiniu, o tinkamas finansų paskirstymas neretai išsprendžia jų trūkumo problemą. Tačiau, kad to pasiekti, reikia mokėti efektyviai valdyti SVV įmonę. Kitaip sakant, **vadovas turi turėti pakankamai kompetencijos, kad galėtų susitvarkyti su SVV įmonės valdymo iššūkiais ir uždaviniais šiuolaikinėmis aktyvių pokyčių sąlygomis.** Darškuvienė, ir kt. (2008, p. 18) pabrėžia, kad „konkurencinis pranašumas remiasi išskirtinėmis vadovų <...> kompetencijomis, kitaip tariant, stiprinti konkurencinę poziciją, kaupiant atskiras kompetencijas, kurios sąveikautų ir didėtų“.

Nors, anot kai kurių autorių, galima manyti, kad SVV įmonių valdymas nėra toks sudėtingas, kaip didelių kompanijų, nes mažose įmonėse vyrauja nesudėtingas valdymo sprendimų priėmimo procesas ir sąlyginai lengvesni pavaldumo ryšiai dėl neformalių santykių (Snieska, Drakšaitė, 2007; Beržinskienė, ir kt., 2012), tačiau vis tiek egzistuoja savitų ir specifinių SVV įmonių valdymo ypatumų, kurie iš vadovų reikalauja efektyvios kompetencijos. Todėl galima teigti, kad SVV įmonių valdymas nėra paprastas – jis yra savaip sudėtingas, arba tiesiog kitoks, specifiškas. Šis valdymas grindžiamas SVV įmonių vadovų reikiamų žinių reikiamoje situacijoje panaudojimu. Temtime ir Pansiri (2005) remiasi tyrimais, kurie rodo, kad SVV įmonių vadovai dažnai stokoja valdymo žinių. Jie nebūna pasiruošę tinkamai vadovauti SVV įmonėms (ypač mažoms). Būdami mažų įmonių savininkai, jie joms ir vadovauja, nors neturi tam kompetencijos, kuri apimtų daugelį suvokimo sferų – nuo finansų ir pardavimų iki žmogiškųjų išteklių ir logistikos valdymo ar pan. Tokiu būdu iškyla SVV įmonių vadovų kompetencijos ugdymo poreikis.

Galima išvelgti ir daugiau SVV įmonių valdymo specifikos požymių, kurie lemia vadovų kompetencijos poreikį. Namusonge (2014) akcentuoja, kad vadybinės kompetencijos, įgyvendinamos mažose įmonėse, skiriasi nuo tų, kurios taikomos didelėse kompanijose. Valdymo procesas mažose įmonėse yra unikalus ir negali būti laikomas identišku valdymui didelėse kompanijose. Mažoje įmonėje valdymo procesas gali būti sukonzentruotas vienos asmenybės (vadovo-savininko ar samdomo generalinio vadybininko) rankose, todėl tai lemia ir skirtingą kompetencijų poreikio pobūdį. Kadangi kuo mažesnė įmonė, tuo mažesniai kolektyvui tenka vadovauti, vadovo santykiai su pavaldiniais tampa artimesni ir jautresni. Toks kolektyvas jautriau reaguoja į vadovavimo įtampą, yra emociškai labiau pažeidžiamas, jeigu vadovas nemoka išnaudoti savo emocinio intelekto. Taigi vadovo

emocinė kompetencija mažose įmonėse netgi įgyja didesnę svarbą, negu stambios korporacijose, kur įvairaus lygmens vadovai gali papildyti vienas kito emocinės kompetencijos komponentus ir taip suformuoti kolektyvinę emocinę kompetenciją (Goleman, 2003; Būta, 2005; Ramanauskas, 2013). Labai mažose įmonėse, kur vadovavimo lygmenį gali sudaryti tik vienas vadovas, apie vadovų kolektyvinę emocinę kompetenciją nėra ko kalbėti, todėl ja negalima kompensuoti vienintelio vadovo individualaus emocinio intelekto trūkumų.

Kadangi SVV įmonės yra lanksčios, mobilios ir dinamiškos (Gunasekaran, et. al, 2011; Beržinskienė, ir kt., 2012; Davulis, 2013; Pasinkova, 2013; Burkšienė, Spiriajevas, 2015), lankstumu, mobilumu ir dinamiškumu turi pasižymėti ir jų vadovai. Šimanskienė, ir kt. (2015, p. 63) nurodo, kad SVV įmonės yra „mobili, gebanti lanksčiai reaguoti į dažnai besikeičiančias paklausos sąlygas, technologinius reikalavimus ir diegti naujoves“. Taigi ir SVV įmonių vadovai turi būti lankstūs, imlūs inovacijoms, nes nuo jų kokybinių savybių ir valdymo veiksmingumo priklauso, ar SVV įmonė sugebės realizuoti išvardintus privalumus konkurencinėje rinkoje. Lankstumo, mobilumo ir dinamiškumo savybės reiškia, kad vadovas turi mokėti reaguoti į pokyčius, vykstančius SVV sektoriaus aplinkoje. Kalbant apie pokyčių eigą, reikia pritarti autoriams, kurie nurodo, jog įmonių vadovai nuolat patiria vis naujų iššūkių, reikalaujančių naujų minčių bei idėjų: kaip valdyti įmonę, bendrauti ir numatyti greitų permainų, visuotinės konkurencijos, darbo jėgos įvairovės, greitų rinkos pokyčių, organizacinės struktūros permainų, kintančios ekonomikos bei rinkos organizacinės veiklos ateitį (Zakarevičius, Župerkienė 2008). Vadovai turi gebėti dirbti nuolat besikeičiančioje aplinkoje, nuolat ieškoti galimybių, kaip panaudoti novatoriškas priemones įmonės veikloje, sugebėti taikyti skirtingus valdymo stilius (Župerkienė, Žilinskas 2008).

Sidek ir Mohamad (2014, p. 41) nurodo, kad intensyvūs pokyčiai pasaulinėje rinkoje pastaruoju metu aktualizuoja ypatingos vadovų kompetencijos, įgūdžių ir gebėjimo valdyti SVV įmones poreikį. Šie mokslininkai kritikuoja kai kurių autorių požiūrį, kad vadovams užtenka išmokti keletą pagrindinių/bazinių (planavimo, organizavimo, vadovavimo, kontrolės) įgūdžių, kad galėtų efektyviai atlikti savo vaidmenį versle (Peterson, Van Fleet, 2004). Nors be šių pagrindinių įgūdžių vadovai negali planuoti, tiesiogiai kontroliuoti ar įvertinti pavaldinių darbinės veiklos (O'Neal, 1985), reikia pripažinti, kad pagrindinių ir bazinių įgūdžių koncepcija jau yra atgyvenusi. Mažų įmonių vadovai turi turėti platesnį ir nestandartinį kompetencijų, gebėjimų ir savybių arsenalą, labiau atitinkantį dabartinės verslo aplinkos pokyčius (Akande, 2011; Sidek, Mohamad, 2014). Sadler-Smith, et al.(2003) akcentuoja, kad mažų įmonių organizacinė valdymo struktūra nėra tokia sudėtinga, kaip stambių verslo kompanijų. Be to, funkcinis pasiskirstymas tarp mažų įmonių darbuotojų nėra toks platus ir įvairus, kaip didelėse firmose. Todėl šis specifinis ypatumas lemia tai, kad mažos įmonės jaučia poreikį įvairaus lygmens vadovaujančių darbuotojų, kurie nesispecializuoja kurioje nors vienoje funkcinėje

sirtyje, o kurie turi platų kompetencijų spektrą, leidžiantį jiems efektyviai dalyvauti mažų įmonių valdyme. Tokiu atveju tenka kalbėti apie holistinę, arba visuminę kompetenciją.

Lewis (2009) akcentuoja, jog nuolatinių pokyčių kaitos sąlygomis geri vadovai, skatinantys savo įmonių tobulinimą, turi turėti daugiau, negu tik fragmentuotas kompetencijas, kaip atskiras autonomines pozicijas. Vadovų kompetencijų turėjimas turi būti grindžiamas sisteminiu principu. Tai reiškia, kad vadovai turi turėti holistinę, t.y. visuminę kompetenciją. Autorius pažymi, kad holistinė kompetencija – tai nėra statiškas tam tikrų kompetencijų derinys, naudojamas konkrečioms problemoms įprastoje aplinkoje spręsti. Anot Melnikovos (2015), holistinė kompetencija apibrėžiama, kaip dinamiška kokybė, kuriai būdinga nuolatinė kaita bei orientacija į ateitį. Atsižvelgiant į tai, kad verslo įmonės gyvena nuolatinio neapibrėžtumo sąlygomis ir intensyvių pokyčių aplinkoje, tai visuminiu požiūriu grįsta vadovo kompetencija yra labai svarbus mažų įmonių konkurencingumo šaltinis. Galima paaiškinti: bet koks konkurencinio pranašumo šaltinis mažoms įmonėms yra labai svarbus, nes, lyginant su didesnėmis kompanijomis, jos turi mažesnę jų kiekį ir mažesnę potencialą konkuruoti. Todėl vadovo holistinė kompetencija tampa sunkiai nukopijuojamu konkurencingumo šaltiniu net ir didelėms kompanijoms. Sanda, et al. (2011) teisingai pastebi, kad mažų įmonių vadovai besivystančios ekonomikos sąlygomis privalo turėti kompetenciją priimti įmonės konkurencingumo didinimo sprendimus, t.y. turi gebėti valdyti įmonės konkurencingumą. Vadovų nesugebėjimas vienu metu naudoti savo kompetencijas ir pasiekti įmonės valdymo veiksmingumą ir efektyvumą, veda prie šių įmonių neveiklumo, t.y. negebėjimo konkuruoti, problemos.

Apibendrinant galima išskirti šiuos esminius teiginius, apibūdinančius SVV įmonių valdymo specifiką, kuri lemia šiuolaikinių vadovų kompetencijos poreikį:

1. Mažoms ir vidutinėms įmonėms sunku konkuruoti su didžiosiomis kompanijomis. Jos priversto ieškoti sunkiai nukopijuojamų ir imituojamų konkurencinio pranašumo šaltinių. Vienas iš tokių šaltinių gali būti **efektyvi vadovo kompetencija, užtikrinant sklandų ir efektyvų SVV įmonės valdymą**. Nestandartinis vadovo mąstymas gali padidinti mažos ar vidutinės įmonės valdymo efektyvumą ir išnaudoti naujas galimybes.
2. Mažos ir vidutinės įmonės pasižymi lankstumu, mobilumu ir dinamiškumu. Kad šios savybės būtų realiai įgyvendintos, reikia, kad **pačiam SVV įmonės vadovui būtų būdingas lankstumas, mobilumas, dinamiškumas, greita reakcija į pokyčius**. Jokia SVV įmonė nesugebės greitai reaguoti ir prisitaikyti prie kaitos procesų, jeigu vadovas išliks statiškas ir stokos išvardintų savybių.
3. Valdymo galia mažų įmonių vadovų rankose yra sukoncentruota daug labiau, negu didelėse įmonėse, kur generalinio direktoriaus valdymo galia išsisklaido tarp pavaduotojų ir įvairaus lygmens vadybininkų. Tai mažos įmonės vadovui kelia didesnę poreikį visapusiškai išmanyti savo verslą, o nesispecializuoti tik kurioje nors vienoje srityje, kaip

tai daro didelių kompanijų padalinių vadovai ar įvairių sričių vadybininkai. Geriausia **mažos įmonės vadovui vadovautis holistine (visumine) kompetencija, apimančia kuo daugiau valdymo išmanymo sričių.**

4. Kuo įmonė mažesnė, tuo mažesniai kolektyvui tenka vadovauti. Čia vadovui **tenka išmokyti spręsti artimesnių ir neformalių santykių problemą, kuri mažina kontrolės efektyvumą.** Pavaldiniai gali būti įsitikinę, kad draugiški santykiai juos apsaugos nuo vadovo pastabų ar atleidimo, net ir esant situacijai, kai jie dirba blogai. Todėl geras mažos įmonės vadovas turi būti tiek kompetetingas, kad neleistų šiais situacijai susiklostyti.
5. **Šiuolaikinis mažos ar vidutinės įmonės turi pasižymėti veiksminga emocine kompetencija,** kuri leistų valdyti emocinius santykius tarp jo ir pavaldinių, kurie, kaip minėta, dėl mažos kolektyvo apimties yra emociškai glaudesni.

2.3. Kompetencijos ir vadybinės kompetencijos konceptualioji esmė

Kadangi šioje darbo dalyje pateikiamos vadovo kompetencijos vaidmens SVV įmonių valdyme teorinės išvalgos, tai be *kompetencijos* ir *vadybinės kompetencijos* koncepcijų analizės, nebūtų įmanoma pakankamai įsigilinti į vadovo kompetencijos svarbą ir sampratos diskusinius aspektus.

Pirmiausia būtina pabrėžti *kompetencijos* sampratos nagrinėjimo aktualumą. Pasak Adamonienės ir Ruibytės (2010, p. 7), „bet kuriai naujai problemai spręsti, gebėjimui turimas žinias taikyti konkrečioje kritinėje situacijoje, kokybiško darbo atlikimui, reikalinga atitinkama <...> kompetencija“. Martinkienė (2009, p. 80) vaizdžiai išreiškia nuomonę, kad „kompetencijos supratimas yra tie vartai, kurie atveria platesnius vadybinius rengimo horizontus“. Namusonge (2014) įsitikinęs, kad kompetencija yra būtinas žmogiškųjų išteklių atributas didėjančios konkurencijos sąlygomis. Petrusis (2015, p. 60) pažymi, kad kompetencija neatsiejama nuo savęs skatinimo ar pasitikėjimo savimi pojūčio (kiekvieno asmens gali būti skirtingi), kad asmeninė patirtis, įgūdžiai ir gebėjimai padeda siekti tikslų. Kuo kompetentingesnis vadovas, tuo labiau jis pasitiki savimi, tai, savo ruožtu, skatina dėti daugiau pastangų, būti atkakliam kilus sunkumams.

Pritariant minėtiems autoriams, galima teigti, kad vadovui reikia kompetencijos, norint efektyviai atlikti savo funkcijas, užduotis ir vaidmenį įmonės valdyme. Taigi kompetencija yra reikšminga ir aktuali bet kokio vadovo darbe. Toliau kyla klausimas: kaip ji apibrėžiama? Analizuojant kompetencijos koncepciją, reikia pažymėti, kad mokslininkų požiūris į šį aspektą yra nevienareikšmiškas. Yahya ir Elsayed (2012) nurodo, kad mokslinės kompetencijų sampratos varijuoja priklausomai nuo sąvokos konstravimo kriterijų ir prioritetų, mokslinio konteksto, tyrėjo atstovaujamos mokslinės mokyklos. Petkevičiūtė ir Kaminskytė (2003, p. 66) rašo, kad kompetencija dažnai vartojama tarsi „žinių ar sugebėjimų atributas, siekiant apibūdinti darbuotojų gebėjimą labai gerai atlikti užduotis arba organizacijos gebėjimą teikti aukščiausios kokybės paslaugas“. Bilbokaitės

(2013, p. 71) nuomone, kompetencijos suvoktis apima „skirtingus mokslininkų požiūrius, bendrai išskiriant individo žinias, mokėjimus, požiūrius, asmenybės savybes, atitinkamus elgesio modelius, sudarančius darbo pagrindą ir lemiančius kvalifikuotą profesinių funkcijų atlikimą, liudijantį apie kvalifikuotą žinojimą, kvalifikacijos raišką arba gebėjimą veikti“. Siekiant geriau suvokti kompetencijos esmę, pateikiami įvairūs moksliniai požiūriai į *kompetencijos* sampratą (žr. 7 lent.).

Kompetencija suvokiama, kaip asmens savybių, žinių, gebėjimų, įgūdžių visuma, kompleksinis jų darinys (Sokol, 2001; Abraham, 2001; Namusonge, 2014). Kartais pabrėžiamas šio darinio arba gebėjimų ryšys su įmonės veiklos, darbo užduoties atlikimo rezultatais (Diskienė ir kt., 2010; Yahya, Elsayed, 2012). Kai kuriais atvejais kompetencija tiesiog įvardijama, kaip tam tikras gebėjimas (Lepaitė, 2001) ar gebėjimų derinys (Sahu, 2009; Sanda, et al., 2011), paremtas technologijomis ir žiniomis (Diskienė, ir kt., 2010). Pripažįstama, kad gebėjimas turi tikti praktinėms situacijoms (Jorgensen iš Leonienė, 2008; Nichols, 2009). Kagire ir Munene (2007) laikosi požiūrio, pagal kurį kompetencija suvokiama, kaip žmogaus veiksmingumo atitikimas numatytiems standartams.

7 lentelė. Kompetencijos sampratos aiškinimų įvairovė (sudaryta autorės)

Metai	Šaltiniai	Apibūdinimas	Akcentai
2014	Namusonge (p. 423)	Tai valdymui reikalingų savybių, žinių ir gebėjimų rinkinys , turintis vertę didėjančio konkurencingumo sąlygomis.	Valdymo savybių, žinių ir gebėjimų rinkinys.
2012	Yahya, Elsayed (p. 123)	Tai įgūdžių turėjimas , reikalingas valdymo užduotims įgyvendinti ir efektyviai įmonės veiklai užtikrinti.	Įgūdžių, valdymo užduočių ir įmonės veiklos ryšys.
2011	Sanda, et al. (p. 8)	Tai gebėjimų derinys , kuris nurodo konkretų asmens elgesį ir jo asmens savybes, sąlygojančius individo veiksmingumą ir efektyvumą jo veiklos kontekste.	Gebėjimų derinys.
2010	Diskienė, ir kt. (p. 10)	Tai gebėjimų ir technologijų derinys, pagrįstas išreikštomis ir neišreikštomis žodžiais žiniomis .	Gebėjimai ir technologijos, paremtos žiniomis.
		Tai elgesio bruožų , būtinų sėkmingai atlikti darbą, rinkinys .	Elgesio bruožų ir darbo rezultatų ryšys.
2009	Sahu (p. 3)	Individo gebėjimai , skatinantys susidoroti su darbo reikalavimais organizacinėje aplinkoje ir iškeltais tikslais siekiant rezultatų.	Individo gebėjimai.
2009	Nickols	Tai gebėjimas praktinėms situacijoms taikyti pagrindinius tam tikro turinio srities principus ir technikas.	Specifinis gebėjimas, pritaikytas praktinėms situacijoms.
2007	Kagire, Munene (p. 706-726)	Tai žmogaus veiklos efektyvumo ir veiksmingumo atitikimo nustatytiems standartams esminis kriterijus.	Atitikimas nustatytiems standartams.
2005	Laužackas, ir kt. (p. 25)	Tai funkcinis gebėjimas adekvačiai atlikti tam tikrą veiklą.	Funkcinis gebėjimas.
2001	Abraham (p. 842-582)	Tai asmeninių savybių, elgesio ir bruožų rinkinys , reikalingas sėkmingam darbo atlikimui.	Asmeninių savybių, elgesio ir bruožų rinkinys
2001	Sokol (p. 4-10)	Būtinų darbo uždaviniui ar vaidmeniui atlikti mokėjimo įgūdžių, žinių ir gebėjimų derinys .	Mokėjimo įgūdžių, žinių ir gebėjimų derinys.
2001	Lepaitė (p. 39-42)	Tai gebėjimas veikti , sąlygotas individo žinių, mokėjimų, įgūdžių, požiūrių, vertybių bei kitų asmenybės savybių.	Gebėjimas veikti.
1999	Jorgensen (iš Leonienė, 2008, p. 75)	Darbuotojo žinios, įgūdžiai, asmeninės vertybės bei jo gebėjimas visa tai pritaikyti praktiškai, atsizvelgiant į specifinius situacijos reikalavimus.	Žinių, įgūdžių, asmeninių vertybių ir praktinio pritaikymo gebėjimų visuma.

Kadangi dažnai kompetencijai įvardinti naudojamos *gebėjimų* ir *įgūdžių* sąvokos, įsigilinkime į jas. Pukelis (2009, p. 12) teigia, kad gebėjimas yra „mokymo/si <...> būdu išplėtotas asmens gabumas pritaikyti žinias teoriniams arba praktiniams tikslams pasiekti“, o įgūdis – „automatizuotas gebėjimas, gebėjimo kokybės rodiklis, aukščiausias asmens profesionalumo laipsnis“. Iš čia galima daryti prielaidą, kad kompetencija bendrąja prasme – tai **asmens gebėjimas būti kompetentingu**. Kaip matome, su kompetencija siejama dar viena sąvoka – kompetentingumas.

Kompetentingumas reiškiasi tam tikrais darbuotojo veiklos rezultatais, sugebėjimu atlikti veiksmus, efektyviai panaudoti savo pastangas (Laužackas, ir kt., 2005). Kompetentingumas, anot Sanda, et al. (2011), yra pakankamo gebėjimų derinio turėjimas ir pritaikymas reikiamoje situacijoje reikiamu metu. Pacevičius ir Kekytė (2008, p. 321-322) akcentuoja, kad tam, jog žmogų būtų galima vadinti kompetentingu, neužtenka jam turėti reikiamų įgūdžių, žinių ir gebėjimų. Reikia, kad jis sugebėtų juos pritaikyti ir adaptuoti konkrečiomis sąlygomis ir aplinkybėmis. Vadovas turi gebėti atlikti darbą taip, kaip to reikalauja esama situacija. Pagal Namusonge (2014), asmens kompetentingumas rodo jo turimos kompetencijos kokybės lygį. Kiti autoriai nurodo, kad kompetencija reiškia, jog asmuo geba atlikti tam tikrą funkciją, tuo tarpu kompetentingumas – to gebėjimo raišką, kokybiškumą, panaudojimą praktinėje veikloje (Melnikova, 2015). Žmonės gali būti laikomi kompetentingais, jei jie kreipia dėmesį į savo vaidmens aspektus, kurie yra bendrai laikomi kaip svarbūs ir pagrįsti įmonėje (pvz., „šis asmuo yra kompetentingas, nes telkiasi ties reikiamais darbais“) (Darškuvienė, ir kt., 2007). Remiantis tuo, galima teigti, kad vadovo kompetentingumas pasireiškia **efektyviu gebėjimu atlikti vadovo vaidmenį įmonės valdymo procese**. Šiame kontekste tampa aktualus vadovo, arba vadybinės, kompetencijos sampratos analizavimas.

Vadybinė kompetencija, Martinkienės (2009) nuomone, yra palyginti naujas fenomenas. Jovaiša, ir kt. (2008) remiasi Winterton nuomone, pagal kurią vadybinės kompetencijos sampratos atsiradimas siejamas su šiuolaikiniais technologiniais pokyčiais, demografinė ir organizacine kaita, nes vadybinės kompetencijos samprata orientuoja į veiklos sistemai reikalingus mokymosi pasiekimus. Namusonge (2014) nurodo, kad modernios ekonomikos sąlygomis vadybinė kompetencija yra vadovų modernumą atspindinti sąvoka. Vadybinės kompetencijos samprata, anot Darškuvienės, ir kt. (2008, p. 27), įmonėse „yra įtakojama organizacijos kompetencijos, kuri formuojasi priklausomai nuo organizacijos kultūros ir išorinės aplinkos. Vadinasi, vadybinė kompetencija atskirose organizacijose gali būti suvokiama skirtingai, priklausomai nuo tam tikros organizacijos kultūros ir aplinkos sąlygų. Tam tikrais atvejais kompetencija gali būti suvokiama skirtingai ir toje pačioje organizacijoje“. Su tuo sutinka Cambal, et al. (2012), anot kurio neįmanoma rasti universalios vadybinės kompetencijos apibrėžimo, kuris tiktų visų įmonių visiems vadovams bet kokiomis valdymo sąlygomis.

Vadovo kompetencija yra daugialypė, tai ne tik profesinė, bet ir metodinė, socialinė kompetencija. Ji turi apimti daugybę žinių, įgūdžių turėjimą, sprendžiant susidariusias problemas,

sugebėjimą dalintis patirtimi, bendradarbiaujant, ieškant informacijos, strategiškai mąstant (Adamonienė, Ruibytė, 2010). Vadybinę kompetenciją ir jos sampratą analizavo daugelis įvairių šalių mokslininkų, vykstančiose diskusijose dar nėra bendro susitarimo, ką ši samprata reiškia ir kokie elementai ją sudaro. Šios diskusijos vyrauja dėl to, kad atsiranda daug autorių, kurie bando nustatyti terminą įvairiais požiūriais (Martinkienė, 2014, p. 51). Siekiant geriau suvokti *vadybinės kompetencijos* esmę, pateikiami moksliniai požiūriai į jos sampratą (žr. 8 lent.).

Remiantis pateiktais duomenimis (žr. 8 lent.), galima teigti, kad vadybinė kompetencija neretai apibrėžiama, kaip vadovo gebėjimas gerai atlikti savo darbą (Martinkienė, 2014; Namusonge, 2014). Tokiais atvejais dažnai pabrėžiama efektyvių vadovo gebėjimų teigiama įtaka įmonės valdymui (Chye, et al., 2010; Namusonge, 2014) ar kitiems veiklos rezultatams (Diskienė ir kt., 2010; Cambal, et al., 2012). Kai kuriems tyrėjams vadybinė kompetencija reiškia ir užduotį ir asmenį orientuotą įgūdžių turėjimą (Chye, et al., 2010; Yahya, Elsayed, 2012). Vyrauja nuostata, kad vadybinė kompetencija ne tik reiškia reikiamų gebėjimų, įgūdžių, savybių ar žinių kompleksinį turėjimą (Petkevičiūtė, Kaminskytė, 2003; Martinkienė, 2009; Diskienė, ir kt., 2010), bet ir mokėjimą juos pritaikyti konkrečioje situacijoje (Pacevičius, Kekytė, 2008; Martinkienė, 2009; Cambal, et al., 2012).

8 lentelė. Vadybinės (vadovo) kompetencijos sampratos aiškinimų įvairovė (sudaryta autorės)

Metai	Šaltiniai	Apibūdinimas	Akcentai
2014	Namusonge (p. 426)	Susijusi su vadovo gebėjimu įmonę organizuoti taip, kad ji konkurencingai veiktų skirtinguose kontekstuose, taikytų savo technines galimybes tokiu būdu, kad būtų sėkmingai pasiekti firmos tikslai.	Vadovo gebėjimas organizuoti įmonės valdymą.
2014	Martinkienė (p. 52)	Daugiadimensinis asmens gebėjimas kvalifikuotai atlikti vadybinę operaciją ar užduotį realioje ar imituojamoje veikloje, kurią lemia profesinės žinios, įgūdžiai, asmeninės savybės, patirtis vadybos srityje.	Asmens gebėjimas kvalifikuotai atlikti vadybinę operaciją ar užduotį.
2012	Yahya, Elsayed (p. 123)	Vadybinė kompetencija reiškia į užduotį ir į asmenį orientuotų įgūdžių turėjimą.	Į užduotį ir į asmenį orientuoti įgūdžiai.
2012	Cambal, et al. (p. 118-126)	Vadybininko gebėjimas pritaikyti profesines žinias, įgūdžius, asmenines savybes praktinėje veikloje ir pasiekti pageidaujamą įmonės rezultatų.	Gebėjimas pritaikyti profesines žinias, įgūdžius, asmenines savybes veikloje.
2010	Chye, et al. (p. 123)	Į užduotį orientuotų ir į asmenį orientuotų įgūdžių derinys , kuris lemia efektyvų įmonės valdymą ir vadovavimą.	Į užduotį orientuotų ir į asmenį orientuotų įgūdžių derinys.
2010	Diskienė, ir kt. (p. 10)	Vadovo žinių, gebėjimų, požiūrių, vertybių, asmenybės savybių komplekso išraiška , atsiskleidžianti jo veiksmingoje veikloje ir turinti įtakos įmonės sėkmingos veiklos rezultatams.	Vadovo žinių, gebėjimų, požiūrių, vertybių, asmenybės savybių komplekso išraiška.
2009	Martinkienė (p. 86)	Žinių ir įgūdžių derinys bei sugebėjimas juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis , tai vadybos funkcijų atlikimas, atsižvelgiant į aplinkos bei situacijos apribojimus, tai savo darbo srities įmonės rezultatų užtikrinimas.	Žinių ir įgūdžių derinys bei sugebėjimas juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis.
2008	Pacevičius, Kekytė (p. 321)	Profesinių žinių, gebėjimų ir įgūdžių derinys bei sugebėjimas juos pritaikyti , atsižvelgiant į darbo aplinkos reikalavimus.	Profesinių žinių, gebėjimų ir įgūdžių derinys bei sugebėjimas juos pritaikyti.
2003	Petkevičiūtė, Kaminskytė (p. 67)	Vadybinė kompetencija įvairiai apibūdina asmenį: savybėmis, bruožais, žiniomis, įgūdžiais, motyvais ir priešastiniais ryšiais sieja su pranašesniu vadybinio	Pranašesnio vadybinio darbo atlikimas.

		darbo atlikimu.	
2003	Iniciatyvioji vadybos chartija (iš Petkevičiūtė, ir kt., p. 67)	Tai įgūdžių, žinių arba požiūrių (nuostatų) derinys . Vadybinė kompetencija yra kaip šių trijų sudedamųjų dalių derinys, susijęs su rezultatyvia veikla, įmonei naudingais rezultatais.	Funkcinis analitinis požiūris, paplitęs Jungtinėje Karalystėje.
1993	Spencer, Spencer (p. 10-30)	Esminės asmeninės individo (vadovo) savybės (charakteristikos) , tampančios kompetencijos sudedamąja dalimi, kai priežastiniais ryšiais yra susijusios su efektyviu arba geresniu darbo atlikimu.	Asmeninių charakteristikų požiūris, paplitęs JAV.
1982	Boyatzis	Individo (vadovo) savybės , kurios priežastiniais ryšiais susijusios su efektyviu arba geresniu darbo atlikimu.	Asmeninių charakteristikų požiūris paplitęs JAV.

Kai kuriuose šaltiniuose į vadovo kompetenciją žiūrima, kaip į efektyvaus vadovo savybių turėjimą. Giedraitis ir Petkevičiūtė (2013) pripažįsta, kad įvairių lygių vadovams keliami išsilavinimu, žiniomis ir gebėjimais pagrįsti dalykiniai reikalavimai, svarbios ir asmenines savybės, turinčios įtakos konkrečių darbų vykdymui bei rezultatams. Taigi šių autorių požiūriu, vadovo kompetencija yra dalykinių reikalavimų ir asmeninių savybių visuma. Vadybinės kompetencijos kontekste nurodoma, kad vadovų savybės – „būdo bruožai, individualūs gabumai, įgyti gebėjimai, įgūdžiai ir žinios, sudarantys vadovo kompetencijų pagrindą“ (Župerkienė, 2010, p. 54). Darškvienė, ir kt. (2008), sudarydama vadybinės kompetencijos vertinimo metodiką, į šią kompetenciją žvelgia pakankamai formaliai, t.y. kaip į vadovo žinių, mokėjimų ir gebėjimų derinį.

Atsižvelgiant į tris paskutinius vadybinės (vadovo) kompetencijos sampratos teiginius (žr. 4 lent.), galima teigti, kad klasikinėje Vakarų vadybos praktikoje labiausiai paplitę du požiūriai į vadybinę kompetenciją (Petkevičiūtė, Kaminskytė, 2003; Darškvienė, ir kt., 2007; Skaržauskienė, 2008; Yahya, Elsayed, 2012; Namusonge, 2014):

1. *Funkcinis analitinis*, kurį plėtoja Jungtinės karalystės mokslininkai (angl. *Management Charter Initiative – MCI*) (žr. 4 lent., atkreipti dėmesį į Iniciatyviosios vadybos chartijos pateikiamą apibūdinimą).
2. *Asmeninių charakteristikų*, kurį pasiūlė JAV mokslininkas Boyatzis (1982). Vėliau vadybinę kompetenciją nagrinėjo Spencer (1993) ir kt. (žr. 4 lentelę, atkreipti dėmesį į Boyatzis (1982) Spencer, Spencer (1993) pateiktus apibūdinimus).

Pirmuoju atveju vadybinė kompetencija yra kaip šių trijų komponentų derinys, susijęs su produktyviais, įmonei naudingais rezultatais. Žvelgiant iš antros perspektyvos, kompetencija gali būti bruožas, tipinė charakteristika, kuri yra labiau stabili ir ilgalaikė. Savybės/charakteristikos, panašios į įgūdžius ar žinias gali būti vystomos (Darškvienė, ir kt., 2007, p. 11). Petkevičiūtė ir Kaminskytė (2003, p. 68) pastebi, kad Boyatzis (1982) kompetencijos samprata yra paremta modeliu, orientuotu į indėlių ir sutelktu į individualias vadovo charakteristikas bei siejamas su darbo atlikimu, o Jungtinės Karalystės tyrinėtojų (atstovaujančių Iniciatyviają vadybos chartiją) kompetencijos samprata grindžiama modeliu, kuris daugiau orientuotas į rezultatą, jame akcentuojami darbo atlikimo reikalavimai ir siejama tai su darbo vaidmeniu (funkcija). Martinkienės (2014) pastebėjimu, Boyatzis

(1982) požiūris į vadybinę kompetenciją atrodo patrauklus dėl paprastumo, tačiau jis neapima veiksmų, kurie yra lemiami suprantant kompetencijos problemas ir suvokiamą rezultatyvumą. Tiek JAV, tiek Jungtinės Karalystės mokslininkų požiūriai remiasi šiais bendrais principais (Skaržauskienė, 2008, p. 71; Skaržauskienė, Paražinskaitė, 2010, p. 44):

1. Išskiriant kompetencijos charakteristikas, dėmesys sutelkiamas į tai, ką vadovai gali padaryti, į jų veiklą ir rezultatus, o ne į įgimtus gabumus, intelektą ar išsilavinimą.
2. Kompetencijos sąvokai apibrėžti naudojama empirinė analizė.
3. Kompetenciją apibūdinantys elementai išskiriami nagrinėjant apibendrintus vadovų vaidmenis; viena vertus, šie elementai turi būti išmatuojami, antra vertus, jie turi būti būdingi vadybai apskritai, nepaisant atskirų sričių specifikos.

Apibendrinant galima teigti, kad egzistuojant *kompetencijos* ir *vadybinės kompetencijos* sampratų įvairovė apunkia geriausiai tinkančio apibrėžimo paiešką. Nevienareikšmiški požiūriai į abi sąvokas yra sąlygojami to, kad sąvokų konstravimas skiriasi savo kriterijais, prioritetais, kontekstais, požiūriais. Atsižvelgiant į darbo temą ir objektą, šiame darbe vadovo (vadybinė) kompetencija suvokiama, kaip **vadovo efektyvių gebėjimų visuma, padedanti jam atlikti gero vadovo vaidmenį įmonės valdymo procese**. Šia samprata išreiškiamas požiūris turėtų būti papildytas teiginiu, kad **vadovo kompetencija grindžiama ne tik reikiamų gebėjimų turėjimu, bet ir mokėjimu juos pritaikyti konkrečioje situacijoje besiklosčiusių aplinkybių ir pokyčių kontekste**.

2.4. Vadovo kompetencijos įtakos SVV įmonės valdymui tipai ir struktūra

2.4.1. Vadovo kompetencijos įtakos verslo įmonės valdymui tipologija

Mokslinėje literatūroje galima rasti skirtingų vadovo kompetencijų tipologijų. Visgi nėra bendros nuomonės apie tai, kokios egzistuoja tobulos įgūdžių sistemos vadovui reikalingai kompetencijai apibūdinti (Diskienė, ir kt., 2010). Vadovo kompetencijos tipologijai atskleisti dažnai pasitelkiami įvairūs modeliai. Skaržauskienė ir Paražinskaitė (2010, p. 42) pabrėžia, kad „didėjantis susidomėjimas kompetencijų praktika inspiravo vadybos terminologijos, susijusios su kompetencijomis, įvairovę ir daugybę bandymų sukurti įvairius kompetencijų modelius. Tyrejai nuolat susiduria su modelių patikimumo problemomis, „idealaus“ modelio paieškomis“. Analogiška problema egzistuoja ir šiame darbe. Norint identifikuoti tinkamiausius vadovo kompetencijos tipus, galima remtis dvejopomis mokslinių šaltinių analizės strategijomis:

1. *Analizuoti vadovo kompetencijos bet kokios įmonės valdyme tipologiją*. Taikant šią strategiją, galima priimti sprendimą, kurios vadovo kompetencijos rūšys yra tinkamos SVV įmonių atžvilgiu, o kurios – ne.
2. *Nagrinėti specifinės vadovo kompetencijos SVV įmonės valdyme tipologiją*. Šiuo atveju analizuojama specifinė sritis – SVV įmonių valdymas ir vadovo kompetencija joje.

Tokia analizės forma logiška, atsižvelgiant į darbo temą, tačiau moksliniuose šaltiniuose stokojama empiriškai pagrįstų SVV įmonių vadovų kompetencijos modelių. Be to, ir esamiems galima priskirti tas pačias problemas, kaip ir bendriesiems modeliams: dauguma kompetencijos modelių yra statiški; aprašo tik pamatuojamus elgsenos ir vadybos praktikos aspektus; modeliai yra pagrįsti informacija, gauta tik iš vadovų (Sokol, 2001; Petkevičiūtė, Kaminskytė, 2003; Skaržauskienė, 2008).

Darant prielaidą, kad dviejų strategijų derinimas tarpusavyje gali duoti geresnių rezultatų, nuspręsta analizuoti vadovo kompetencijos tiek bet kokios įmonės, tiek SVV įmonės valdyme tipologijas, jas palyginant. Kompetenciją galima suvokti, kaip įvairių vadovo kompetencijos rūšių, gebėjimų ir savybių derinį. Todėl dažnai nuo to, kaip žiūrima į kompetenciją (kompetencijų rūšių rinkinį, gebėjimų/įgūdžių derinį ar savybių kompleksą) priklauso tai, kokios vadovo kompetencijų/gebėjimų/savybių rūšys yra išskiriamos kompetencijų tipologijose ar modeliuose.

Klasikiniu yra tapęs Boyatzis (1982) požiūris į kompetenciją, kurio suvestinė pateikiama 1 priede. **Boyatzis pateikiamas asmeninių charakteristikų metodas**, kaip teigia Darškuvienė, ir kt. (2008), išskiria asmeninės kompetencijos blokus, kurie leidžia labai gerai atlikti vadybos funkcijas. Kompetencijos blokai, pagal Boyatzis (1982), yra: tikslas ir veiksmai, lyderystė, žmogiškųjų išteklių valdymas, vadovavimas pavaldiniams, dėmesio skyrimas kitiems ir specializuotos žinios. Visgi šiame vadovų kompetencijos modelyje neatkreipiamas dėmesys į valdymo rezultatus. McCredie ir Shackleton (2000) parengė **hipotetinį vadybinės kompetencijos modelį** (žr. 2 priedą). Į šį modelį įeina tokie kompetencijos blokai, kaip orientacija į rezultatą, intelektualiniai gebėjimai, tarpasmeniniai gebėjimai, lankstumas ir prisitaikymas. Šiuos blokus sudaro 12 kompetencijų. McCredie ir Shackleton (2000) į savo modelį įtraukė orientacijos į rezultatus bloką, kurio stokojama Boyatzis (1982) asmeninių charakteristikų metode. Modifikavus šį bloką, būtų galima išsamiau įvertinti ir valdymo rezultatus. Tais pačiais metais Tett, et al. (2000) į vientisą modelį sujungė 9 kompetencijų blokus. Tokiu būdu buvo sudarytas **vadovo kompetencijos modelis** (žr. 3 priedą). Tai gana išsamus modelis (sudarytas iš 53 kompetencijų), kuriame be tradicinių funkcijų, skiriami tokie vadovo kompetencijų blokai, kaip emocinė kontrolė, komunikavimas, savęs bei kitų ugdyimas, organizacinis tapatumas (Skaržauskienė, Paražinskaitė, 2010). Petkevičiūtė ir Kaminskytė (2003) atliko Lietuvos vadovų kompetencijų tyrimą, besivadovaudamos Tett, et al. (2000) modeliu. Jos nustatė, kad Lietuvos vadovų kompetencijų blokai pagal jų atliekamo darbo svarbą išsidėsto tokia seka: „profesinis sumanumas ir interesas“, „orientacija į užduotį“, „komunikavimas“, „emocinė kontrolė“, „organizacinis tapatumas“, „tradicinės funkcijos“, „savęs ir kitų ugdyimas“, „pažiūros“, „orientacija į asmenį“. Taip pat klasikine yra tapusi **Mintzberg (2004) vadybinių kompetencijų tipologija** (žr. 4 priedą). Vadybines kompetencijas Mintzberg (2004) skirsto į 4 grupes: asmenines, tarpasmenines, informacines, veiksmų kompetencijas, kurias iš viso sudaro 13 pozicijų (kompetencijų). Šis modelis šiek tiek primena

McCredie ir Shackleton (2000) hipotetinį vadybinės kompetencijos modelį: abiejuose modeliuose skiriami tarpasmeniniai gebėjimai; intelektualinius gebėjimus Mintzberg (2004) modelyje keičia asmeniniai įgūdžiai, bet tai nekeičia esmės; veiksmų kompetencijos idėja primena orientaciją į rezultatą, kurią naudoja McCredie ir Shackleton (2000). Nauja tai, kad Mintzberg (2004) išskiria informacines kompetencijas, kurios rodo, kad vadovui būtina mokėti komunikuoti. Komunikacijos dimensija yra ir Tett, et al. (2000) sudarytame vadovo kompetencijos modelyje. Komunikacijos dimensiją galima pakeisi ir socialine, nes šių kompetencijų funkcijos panašios.

Goleman (2003) koncentruojasi ties emociniu vadovo veiklos aspektu ir siūlo **emocinės kompetencijos modelį**, sudaryta iš trijų blokų: 1) emocinių gebėjimų, 2) kognityvinių gebėjimų, 3) elgesio gebėjimų. Pasak minėto mokslininko, kiekvieną iš šių blokų sudaro dalinės emocijų ir jausmų išgyvenimo, supratimo, atpažinimo, valdymo, verbalinio ir neverbalinio elgesio kompetencijos, kurias galima traktuoti, kaip gebėjimus ir įgūdžius. Ramanauskas (2013, p. 179) taip pat atkreipia dėmesį į vadovo emocinę kompetenciją ir pabrėžia, kad ji yra grindžiama emociniu intelektu. Autorius rašo: „Emocinis intelektas apima gebėjimą tiksliai nustatyti, įvertinti ir išreikšti emocijas; gebėjimą pasiekti ir/arba generuoti jausmus, kai jie gali padėti mąstymo procesui; gebėjimą suprasti emocijas ir emocines žinias; gebėjimą valdyti emocijas, siekiant emocinio ir intelektualinio augimo. Taigi išugdyti emocinės kompetencijos įgūdžiai leidžia vadovams traktuoti savo ir savo pavaldinių emocijas kaip valdymo išteklius ir taip pagerinti veiklos efektyvumą“. Būta (2005, p. 31) minėtoms mintims iš esmės pritaria ir akcentuoja, kad emocinė kompetencija, arba gebėjimas suvokti, valdyti emocijas ir jomis pasinaudoti, nepaprastai svarbi vadovaujant žmonėms. Autorius daro išvadą, kad emocinė kompetencija lemia vadovavimo efektyvumą ir sėkmę. Emocinės kompetencijos detalizavimo stokoja klasikiniai modeliai (pvz., Mintzberg (2004) vadybinių kompetencijų tipologijoje apie emocinius gebėjimus nekalbama). Tett, et al. (2000) modelyje yra emocinės kontrolės blokas, tačiau jis pernelyg siauras, sudarytas tik ši dviejų pozicijų (vadovo buvimo tvirtu ir mokėjimo suvaldyti stresą). McCredie ir Shackleton (2000) modelyje lankstumo ir prisitaikymo dimensijai priskiriamas tik vienas gebėjimas – tai emocinis ramumas. Akivaizdu, kad šiuolaikinėmis sąlygomis klasikiniai vadovų kompetencijos modeliai (Boyatzis, 1982; Mintzberg, 2004) arba visai nesikoncentruoja, arba per mažai koncentruojasi (McCredie, Shackleton, 2000; Tett, et al., 2000) į emocinės kompetencijos dimensiją, todėl šiuos modelius būtina praplėsti, atsižvelgiant į šiuolaikinės valdymo realijas.

Vadybinės kompetencijos struktūrą yra parengusi Darškuvienė, ir kt. (2008) (žr. 5 priedą). Vadybinės kompetencijos blokus šioje struktūroje sudaro žinios, mokėjimai ir gebėjimai. Iš viso autoriai išskiria 27 kompetencijas. Visgi reikia pripažinti, kad vadybinių kompetencijų skaidymas į blokus yra pernelyg paprastas ir sustambintas, stokojama būtent detalesnio kompetencijų bloko pateikimo. Diskienė, ir kt. (2010) pateikia **vadovo kompetencijos struktūrą**, irgi sudarytą iš 27 kompetencijų (žr. 6 priedą). Skirtingai nuo Darškuvienės, ir kt. (2008) struktūros, Diskienė, ir kt.

(2010) žymiai labiau detalizuoja kompetencijos blokus ir išskiria tokią jų tipologiją: strateginė kompetencija, socialinė kompetencija, funkcinė kompetencija, vadovavimo kompetencija ir profesinė kompetencija. Tai gana išsami ir išplėstinė valdymo sritis apimanti vadovo kompetencijos struktūra. Diskienė, ir kt. (2010, p. 10) dar pažymi, kad, „kompetentingas vadovas yra asmuo, kuris trokšta ir yra pasiryžęs demonstruoti efektyvią elgseną. Jis geba perkelti <...> gebėjimus iš vienos srities į kitą“. Tai įrodo vadovo mobilumą, lankstumą, dinamiškumą – tas savybes, kurios svarbios SVV įmonėse. Pažymėtina, kad Diskienė, ir kt. (2010) vadovo kompetencijos struktūra būtų išsamesnė, jeigu joje būtų atskirai išskirtas ir emocinės kompetencijos blokas.

Dalis autorių pateikia savitas vadovų kompetencijų struktūras, tačiau jos arba atkartoja Diskienės, ir kt. (2010) įvardintus kompetencijos blokus arba juos skirtingai įvardija, arba nežymiai koreguoja. Martinkienė (2014) pateikia **vadybinių kompetencijų tipologiją**, sudarytą iš profesinės, socialinės ir asmeninės kompetencijos (žr. 7 priedą). Diskienės, ir kt. (2010) struktūroje atskirai asmeninė kompetencija nėra nurodoma, tačiau dalį jos komponentų galima rasti nurodytus kituose kompetencijų blokuose. Adamonienė ir Ruibytė (2010) išskiria šiuos vadovų kompetencijų tipus: profesinę, metodinę, socialinę ir asmeninę kompetenciją (žr. 8 priedą). Nauja čia tai, kad išskiriama metodinė kompetencija, kuri nefigūruoja nei Diskienės, ir kt. (2010), nei Martinkienės (2014) vadovo kompetencijos tipologijose. Janulevičienė, ir kt. (2005) dar išskiria ir valdymo kompetenciją. Ši autorė taip apibūdina vadovui svarbias ir ugdytinas kompetencijas:

- *Asmeninės* – apimančios asmens išsivystymą, bendravimą, bendradarbiavimą.
- *Socialinės* – suprantamos, kaip mokėjimą dirbti su bendramoksliais, vadovais ir sukurti atitinkamą mikroklimatą.
- *Profesinės* – apimančios visas teorines žinias bei praktinius įgūdžius, reikalingus konkrečioms profesiniams uždaviniams atlikti.
- *Valdymo* – siejamos su savo darbo srities, organizacijos valdymu.

Nors Župerkienė (2008) pritaria minėtų kompetencijų sąrašui, tačiau ji neišskiria valdymo kompetencijos, bet pripažįsta vadovo vertybinių orientacijų svarbą įmonės valdymo procesui. Reikia pripažinti, kad vadovo kompetencijos vaidmens SVV įmonės valdyme atskleidimo kontekste, valdymo kompetencijos įvardijimas turėtų būti reikšmingas veiksnys.

Leonienė (2008, p. 78) pritaria Lauritsen ir Sorensen (2003), kurie vadovo kompetenciją siūlo skaidyti į profesinę ir neprofesinę. **Profesinė kompetencija** interpretuojama, kaip formaliai pripažinti gebėjimai, kurie apima konkrečias profesines žinias ir įgūdžius. **Neprofesinę kompetenciją** autoriai išskleidžia į komunikacijos, santykių palaikymo, kūrybingumo, nuomonės ir pokyčių toleravimo kompetencijų tipus (žr. 9 priedą). Pagal pateiktą vadovo kompetencijos tipologiją, galima teigti, kad per mažai dėmesio skiriama profesinės kompetencijos detalizavimui. Sokol (2001) mano, kad profesinės kompetencijos išskyrimas vadovų kompetencijos tipologijoje yra tikslingas dalykas. Jis

pažymi, kad profesinė kompetencija – tai būtinų darbo uždaviniui ar vaidmeniui atlikti mokėjimo įgūdžių, žinių ir gebėjimų derinys. Scott (2010) formuoja **vadovų holistinės kompetencijos modelį**, kuris, autoriaus nuomone, tinka šiuolaikinių pokyčių sąlygomis. Mokslininkas išskiria penkias holistinės kompetencijos dimensijas (kompetencijas): ugdymo proceso valdymo, strateginę, operacinę, tarpasmeninę, asmeninę, nuolatinio mokymosi. Melnikova (2015) pritaria Scott (2010) pozicijai. Nors autorė analizuoja vadovo kompetencijas jų veiklos mokyklos organizacijoje kontekste, tačiau pastabos išlieka vertingos, siekiant atskleisti vadovo kompetencijų teorinę ir praktinę įvairovę. Minėtos kompetencijos gali būti adaptuotinos ir mažajame versle.

Cockerill, et al. (2015) nagrinėja 4 efektyvių vadybinių kompetencijų blokus: 1) *mąstymo blokas*, kuriam būdingas informacijos ieškojimas ir koncepcijų formavimas, konceptualus lankstumas; 2) *vystymo blokas*, pasireiškiantis visuotiniu ieškojimu, vadovų interakcija, supažindinimu su vystymosi gairėmis; 3) *inspiracijų blokas*, kuris susideda iš tokių komponentų, kaip įtaka, pasitikėjimas, supažindinimas; 4) *pasiekiamumo blokas*, pasižymintis iniciatyviu supažindinimu ir pasiekimų sklaida. Cockerill, et al. (2015) pateikta vadovo kompetencijų tipologija yra originali, bet stokoja išsamumo. Pavyzdžiui, neskiriamas dėmesys emocinei, komunikacinei, valdymo kompetencijoms.

Mokslininkai ginčijasi ne tik dėl to, kaip klasifikuoti vadovo kompetencijas, tačiau nesutaria ir dėl to, kokias kompetencijas kokius komponentus priskirti. Pavyzdžiui, jeigu vadovo *socialinei komunikacijai* Adamonienė ir Ruibytė (2010) priskiria asmens mokėjimą išdėstyti savo nuomonę, mokėjimą pateikti save, bendravimo įgūdžius, tai šią kompetencijos dimensiją Šernas (2006) analizuoja kaip *komunikacijos kompetenciją* ir skiria dėmesį tik šios dimensijos analizei. Autoriaus nuomone, komunikacinė kompetencija – tai gebėjimas naudotis kalba (klausymas, kalbėjimas, skaitymas, rašymas, meditacija). Kavaliauskienė ir Drūteikienė (2012) *asmeninę kompetenciją* suvokia, kaip vadovo asmeninių savybių rinkinį, panaudojamą vadovavimo veikloje ir besiremiantį aukštos moralės standartais. Autorės išskiria tokias svarbias vadovo asmenines savybes, kurios kuria jo gerą reputaciją, kaip padorumas, etiškumas, dorumas, sąžiningumas, skaidrumas, atsakingumas, socialinė atsakomybė, pažadų laikymasis. Šios savybės yra reikšmingos ir vadovo asmeninės kompetencijos kontekste. Martinkienė (2009) prieštarauja požiūriui, pagal kurį asmeninės savybės priskiriamos vadovo kompetencijai. Autorė savo nuomonę argumentuoja tuo, kad vadybinė kompetencija turi būti siejama ne su asmenybės savybėmis, bet su žmogaus būdingais gebėjimais pajusti ir atpažinti konkrečias situacijas. Winterston (2009) manymu, asmeninė vadybininko kompetencija siejama su asmens savęs pažinimo ir savęs pristatymo gebėjimais. Wickramaratne, et al. (2014) nuomone, šiuolaikinis vadovas gali būti sėkmingas versle tik tuo atveju, jeigu jis mąsto ir veikia, kaip antreprenieris. Jis turi pasižymėti tokių kompetencijų rinkiniu: **galimybių išnaudojimo, organizavimo, strateginio valdymo, santykių palaikymo ir įsipareigojimo kompetencijomis**. Be to, vadovas turi būti inovatyvus, proaktyvus ir gebėti įvertinti riziką.

Kai kurie autoriai akcentuoja ne vadovo kompetencijų, o įgūdžių klasifikaciją, arba ją interpretuoja vadovo kompetencijų konstravimo procese. Župerkienė (2008) pripažįsta, kad, analizuojant vadovui reikalingus įgūdžius, juos reikia susisteminti pagal plačiausiai pripažįstamą požiūrį į vadovavimo įgūdžių klasifikavimą (trijų tipų įgūdžių sistematiką). Tokios sistematikos versijos laikosi Yukl (2010): 1) **techniniai įgūdžiai** (darbas su įrankiais ir įranga); 2) **žmogiškieji (bendravimo) įgūdžiai** (darbas su žmonėmis); 3) **kognityviniai (abstraktūs) įgūdžiai** (darbas su idėjomis). Techniniai įgūdžiai pirmiausia yra susiję su daiktais, žmogiškieji įgūdžiai – su žmonėmis, o abstraktūs įgūdžiai siejami su idėjomis ir koncepcijomis (Župerkienė, 2008; Yukl, 2010). Visgi laikantis nuostatos, kad įgūdis tėra sudedamoji kompetencijos dalis, reiktų į vadovo kompetencijų klasifikaciją žiūrėti plačiau, o ne tik per įgūdžių prizmę. Priešingu atveju lieka neįvertintos vadovo žinios, gebėjimai, savybės ir pan.

Atskleisdama vadovo kompetencijos sandarą, Župerkienė (2007, 2008, 2010) savo darbuose naudoja vadovo savybių skirstymą į asmenines ir dalykines. Nors ji šį skirstymą taiko bendrai visoms verslo įmonėms, tačiau analizuodama vadovo savybių ugdymo būtinumą, ji atliko tyrimą, apklausdama SVV įmonių vadovus. Ji darė prielaidą, kad SVV įmonių vadovai turi ugdyti tiek dalykines, tiek asmenines savybes (Župerkienė, 2010). Iš to galima daryti išvadą, kad autorė neneigia požiūrio, kad jos išskiriamos vadovo savybės gali būti taikytinos ir SVV sektoriuje. Panagrinėkime, ką autorei reiškia asmeninės ir dalykinės vadovo savybės (Župerkienė, 2010, p. 53-54): **asmeninės savybės** padeda vadovui priimant sprendimus stresinėse situacijose, atliekant sudėtingas užduotis ir įgyvendinant tikslus; padeda lanksčiau spręsti problemas ir pan.; **dalykinės savybės** suteikia vadovui žinių ir gebėjimų, reikalingų sprendžiant problemas, sudėliojant sudėtingas sistemos dalis, sukuriant tinkamas pokyčiams strategijas ir pan. Šimanskienė ir Župerkienė (2013) prie vadovo asmeninių savybių priskiria intelektą, pasitikėjimą savimi, pasiryžimą, sąžiningumą, socialumą, prie dalykinių savybių – konceptualiuosius, bendravimo ir techninius įgūdžius. Northouse (2004) išskiria apibendrintą savybių, kurias būsimas vadovas turi turėti arba išugdyti, siekiant būti pripažintu vadovu, sąrašą: 1) *intelektas* – protiniais sugebėjimai, bendravimas, suvokimas ir mąstymas; 2) *pasitikėjimas savimi* – užtikrintumas savo kompetencija ir įgūdžiais; 3) *pasiryžimas* apima iniciatyvą, atkaklumą, dominavimą; 4) *sąžiningumas* – doras, patikimas, atsako už savo veiksmus; 5) *socialumas* – draugiškas, bendraujantis, mandagus ir diplomatiškas, jautrus kitų poreikiams ir rodo susirūpinimą. Reikia pabrėžti, kad, kaip ir įgūdžių atveju, vadovo savybė tėra sudedamoji kompetencijos dalis, todėl vertėtų į vadovo kompetencijų klasifikaciją žiūrėti plačiau, o ne tik per savybių dimensiją.

Apibendrinant galima teigti, kad įvairuoja moksliniai požiūriai į tai, kaip turėtų būti klasifikuojamos vadovo kompetencijos įmonės valdyje. Skirtingas mokslines nuostatas lemia nevienodi klasifikavimo kriterijai, prioritetai ir kontekstai. Nors sunku rasti išsamią vadovo kompetencijos klasifikaciją, tačiau šiame skyriuje labiausiai pritariame Diskienės, ir kt. (2010)

klasifikacijai, kuri pakankamai argumentuotai detalizuoja kompetencijos blokus ir išskiria tokią jų tipologiją: strateginė, socialinė, funkcinė, vadovavimo ir profesinė kompetencija. Norint modifikuoti minėtą tipologiją, vadovavimo kompetenciją galima pakeisti į valdymo (šiam darbe tiriamas vadovo kompetencijos vaidmuo būtent įmonės valdyme), taip pat pridėti emocinę kompetenciją, kuri yra dažnai minima ir akcentuojama šiuolaikiniuose moksliniuose šaltiniuose (Goleman, 2003; Goleman, et al., 2007; Būta, 2005; Ramanauskas, 2013).

2.4.2. Vadovo kompetencijos įtakos SVV įmonės valdymui tipologija

Vadovo kompetencijos SVV įmonės valdyme tipologijas pavyko aptikti tik užsienio mokslininkų darbuose (Sanda, et al., 2011; Yahya, Elsayed, 2012; Laguna, et al., 2012; Namusonge, 2014; Sidek, Mohamad, 2014). Tai rodo, kad mūsų mokslinėje literatūroje vadovo kompetencijos SVV įmonės valdyme problematika dar nėra pakankamai išdiskutuota.

Sidek ir Mohamad (2014) laikosi nuomonės, kad mažos įmonės vadovo kompetencija susideda iš **bendrujų (bazinių), techninių ir konceptualiųjų įgūdžių rinkinio**. Autorių nuomone, bendrieji (baziniai) įgūdžiai yra konkretus vadovo gebėjimas ar kompetencija, gauti iš pavienių žinių ir praktinės veiklos, įgyvendinant darbo užduotis. Techniniai įgūdžiai yra vadovo žinios ir mokėjimas atlikti tam tikros rūšies darbą ar veiklą. Konceptualūs įgūdžiai apima vadovo gebėjimą generuoti naujas idėjas ir koncepcijas. Sidek ir Mohamad (2014) pateikiama mažos įmonės vadovo kompetencijų tipologija koncepciniu požiūriu atitinka Yukl (2010) klasifikaciją, kuriai pritaria ir Župerkienė (2008).

Kornijenko (2013) įsitikinusi, kad mažos įmonės vadovo kompetencija yra sudaryta iš jo disponuojamų **žinių – išreikštų ir neišreikštų – багаžo**. Autorė laikosi pozicijos, kad mokėjimas valdyti žinias yra pagrindinė gero mažos įmonės vadovo savybė, kuri leidžia įmonei konkuruoti žinių ekonomikos sąlygomis. Visgi reikia pabrėžti, kad mokslininkė pernelyg gilinasi į vadovo žinių dimensiją, nes įgytos žinios dar nebūtinai reiškia, kad jos efektyviai panaudojamos įmonės valdyme. Kita vertus, autorė pabrėžia žinių ekonomikos poveikį įmonės valdymui, todėl tokia autorės pozicija bent dalinai pateisinama. Yahya ir Elsayed (2012) laikosi požiūrio, kad SVĮ įmonių vadovų kompetenciją formuoja jų turimi **valdymo pagrindai (bazinės žinios), gebėjimas lyderystei ir asmeninės savybės**. Šią nuostatą autoriai ištyrė ir patvirtino empiriškai.

Sanda, et al. (2011) skiria **mažos įmonės vadovo kompetencijas pagal jų raiškos sritis**. Autoriai kalba apie 1) įmonės strateginio planavimo kompetenciją; 2) finansinių išteklių paskirstymo ir biudžeto formavimo kompetenciją; 3) darbo proceso tobulinimo, siekiant efektyvesnės įmonės veiklos, kompetenciją; 4) fizinių išteklių plėtros ir tausojimo kompetenciją; 5) informacijos panaudojimo ir komunikavimo kompetenciją. Nors pati mažos įmonės vadovo kompetencijų klasifikacija yra paini ir nepakankamai išsami, tačiau ji parodo, kad mažos įmonės vadovas privalo turėti didesnę kompetencijų spektrą, negu didelės kompanijos direktorius. Stambios firmos direktorius turi padalinių vadovus,

besispecializuojančius konkrečiose funkcinėse srityse, todėl jis gali remtis kolektyvine kompetencija, o ypač mažose įmonėse tokių vadovų stokojama. Dėl to mažos įmonės vadovas privalo išmanyti daugiau, o jo kompetencijos privalo būti universalesnės ir sisteminės (Sidek, Mohamad, 2014).

Namusonge (2014) **SVV įmonės vadovo kompetencijas** skirsto į šiuos blokus: 1) strateginio mąstymo, 2) administravimo (valdymo); 3) lyderystės (vadovavimo); 4) tarpasmeninių santykių; 5) komunikavimo; 6) motyvavimo; 7) savianalizės; 8) žinių valdymo. Autorius empiriškai įrodė, kad priklausomai nuo eksportuojančios SVV įmonės tipo, vadovų kompetencijų svarba gali tam tikru lygiu skirtis. Žemės ūkio produkciją eksportuojančiuose įmonėse svarbiausios vadovo kompetencijos yra žinių valdymo, strateginio mąstymo ir lyderystės (vadovavimo). Gamybos įmonėse, kurios užsiima eksportu, reikšmingiausios vadovo kompetencijos yra strateginio mąstymo, administravimo, žinių valdymo. Paslaugas eksportuojančiuose įmonėse svarbiausios vadovo kompetencijos yra žinių valdymo, strateginio mąstymo, lyderystės (vadovavimo) ir komunikavimo. Namusonge (2014) pateikiama SVV įmonės vadovo kompetencijų tipologija yra išsamiausia ir apimanti daugiausiai funkcinių valdymo sričių, kurias reikia visapusiškai išmanyti mažos įmonės vadovui. Laguna, et al. (2012) išskiria SVV įmonių vadybininkų kompetencijas tik į dvi grupes – **bendrasias ir specifines**. Bendrosioms kompetencijoms priskiriami šie svarbiausi elementai – lyderystė, inovatyvumas, kooperacija, o specifinėms – žinios apie produkciją ir logistiką, žinios apie rinką. Galima teigti, kad Laguna, et al. (2012) požiūris į SVV įmonių vadovo kompetencijas yra pernelyg apibendrintas ir paprastas.

Apibendrinant šį skyrių, galima teigti, kad egzistuoja SVV įmonės vadovų kompetencijos tipologijų painiava. Kai kurie autoriai analizuoja tik mažos įmonės vadovo įgūdžių dimensiją (Sidek ir Mohamad, 2014), kuri nėra visiškai išsami, arba koncentruojasi ties vadovo žinių aspektu (Kornijenko, 2013). Atrasti bendras pozicijas tarp išskiriamų SVV įmonės vadovo kompetencijos tipų yra sudėtinga, nes naudojama skirtinga terminologija ir labai įvairūs klasifikacijos kriterijai. Todėl daroma prielaida, kad, rengiant SVV įmonės vadovo kompetencijos struktūrą, būtų geriausia palyginti vadovo kompetencijos tiek įmonės bendrai, tiek SVV įmonės valdyje tipologijas.

2.4.3. SVV įmonės vadovo valdymo kompetencijos struktūra

Vadovo kompetencijų įmonės valdyje tipologijų palyginimas pateikiamas 9 lentelėje. Remiantis ja, galima teigti, kad vadovo kompetencijų tipai šaltiniuose labai įvairuoja. Tai pasakytina tiek apie įmonių bendrai, tiek apie SVV įmonių valdymą. Nėra specifinio vadovo kompetencijų rinkinio, kuris netiktų jį pritaikyti tiek versle apskritai, tiek mažajame ir vidutiniame versle. Todėl čia labiau tenka kalbėti ne apie vadovo kompetencijų tipų, o jiems priskirtinų komponentų ir jų kiekio skirtumus. Kaip minėta, šiame darbe labiausiai pritariama Diskienės, ir kt. (2010) klasifikacijai, kurią galima adaptuoti ir SVV įmonių valdyje.

Siekiant didesnio išsamumo, taip pat atsižvelgiant į holistinio (visuminio) kompetencijų sąrašo poreikį ir akcentuojant valdymo specifiką, lemiančią SVV įmonių vadovų kompetencijos būtinumą (žr. 2.3 skyrių apibendrinančius teiginius), reikėtų prie minėto sąrašo dar pridėti komunikavimo ir emocinę kompetencijas, o vadovavimo kompetenciją pakeisti valdymo kompetencija, laikantis nuostatos, kad vadovavimo kompetencijos komponentus pakankamai gerai gali atspindėti socialinės, komunikavimo ir emocinės kompetencijos komponentų kompleksas.

9 lentelė. Vadovo kompetencijų įmonės valdyme tipologijų palyginimas (sudaryta autorės)

KOMPETENCIJŲ TIPAI	ŠALTINIAI													
	Diskienė, ir kt. (2010)	Wickramaratne, et al. (2014)	Mintzberg (2004)	Goleman (2003), Goleman, et al. (2007)	Būta (2005)	Ramanauskas (2013)	Martinkienė (2014)	Adamonienė ir Ruibytė (2010)	Janulevičienė, ir kt. (2005)	(2003) Leonienė (2008), Lauritsen ir Sorensen	Yahya ir Elsayed (2012)	Sandė, et al. (2011)	Namusonge (2014)	Laguna, et al. (2012)
Kompetencijų taikymo sritis: VB - verslas bendrai; SVV - smulkus ir vidutinis verslas.	VB	VB	VB	VB	VB	VB	VB	VB	VB	VB	SVV	SVV	SVV	SVV
Asmeninė			+				+	+	+		+			
Tarpasmeninė			+										+	
Informacinė			+									+		
Veiksmų			+											
Emocinė				+	+	+								
Strateginė	+	+										+	+	
Socialinė	+						+	+	+					
Funkcinė	+													
Vadovavimo	+										+		+	
Profesinė	+						+	+	+	+				
Metodinė								+						
Valdymo									+		+		+	
Komunikavimo										+		+	+	
Santykių palaikymo		+								+				
Kūrybingumo										+				
Nuomonės										+				
Pokyčių toleravimo										+				
Galimybių išnaudojimo		+												
Organizavimo		+												
Išipareigojimo		+												
Finansinių išteklių paskirstymo												+		
Darbo proceso tobulinimo												+		
Fizinių išteklių plėtros ir tausojimo												+		
Motyvacijos													+	
Savianalizės													+	
Žinių valdymo													+	
Bendroji														+
Specifinė														+

Atsižvelgiant į pasirinktą vadovo kompetencijų tipologiją, sudaryta **SVV įmonės vadovo kompetencijos struktūra** (žr. 10 lent.).

10 lentelė. SVV įmonės vadovo valdymo kompetencijos struktūros parengimas (sudaryta autorės)

Kompetencijos tipas	Kompetencijos apibūdinimas	SVV įmonės valdymo iššūkiai kompetencijai	Kompetencijos komponentai	
			Pozicijos	Šaltiniai
1. STRATEGINĖ	Tai gebėjimai, igūdžiai ir žinios, kaip strategiškai valdyti įmonę, kad ji įgyvendintų ilgalaikius tikslus.	SVV įmonei reikia naujų konkurencinio pranašumo šaltinių (nematerialaus pobūdžio), kad galėtų konkuruoti su didelėmis kompanijomis.	1. Konceptualus mąstymas. 2. Globalus mąstymas. 3. Gebėjimas numatyti ir prognozuoti. 4. Gebėjimas spręsti problemą.	Diskienė, ir kt. (2010); Sanda, et al. (2011); Sidek ir Mohamad (2014); Namusonge (2014)
2. FUNKCINĖ	Tai gebėjimai, igūdžiai ir žinios, susiję su geru funkcinių sričių išmanymu ir funkcijų atlikimu įmonėje.		5. Gebėjimas priimti konkuravimo sprendimus. 6. Kūrybiškumas ir nestandartinis mąstymas. 7. Išvermingumas darbe. 8. Funkcinių sričių žinojimas.	Diskienė, ir kt. (2010); Laguna, et al. (2012); Sidek ir Mohamad (2014); Namusonge (2014)
3. PROFESINĖ	Tai būtinų vadovo darbo uždaviniui ar vaidmeniui atlikti profesinių igūdžių, žinių ir gebėjimų derinys (Sokol, 2001).		9. Darbo patirtis. 10. Užsienio kalbų mokėjimas. 11. Laiko valdymas. 12. Žinių valdymas. 13. Profesinių igūdžių panaudojimas pagal situaciją. 14. Gebėjimas mokytis.	Diskienė, ir kt. (2010); Laguna, et al. (2012); Sidek ir Mohamad (2014); Namusonge (2014)
4. SOCIALINĖ	Tai gebėjimai, igūdžiai ir žinios, kaip dirbti su pavaldiniais ir sukurti gerą mikroklimatą (sudaryta ir papildyta pagal Janulevičienę, ir kt., 2005).	Kuo įmonė mažesnė, tuo mažesniai kolektyvui tenka vadovauti. Čia vadovui tenka išmokti spręsti artimesnių ir neformalių santykių problemą, kuri mažina kontrolės efektyvumą.	15. Gebėjimas motyvuoti. 16. Gebėjimas formuoti gerą mikroklimatą. 17. Gebėjimas spręsti konfliktus. 18. Orientacija į klientą.	Diskienė, ir kt. (2010); Martinkienė (2014); Namusonge (2014)
5. KOMUNIKAVIMO	Tai gebėjimai, igūdžiai ir žinios, kaip komunikuoti ir naudotis informacija.		19. Gebėjimas sklandžiai išreikšti savo mintis. 20. Gebėjimas klausytis ir įsiklausyti. 21. Gebėjimas bendrauti su visu kolektyvu (pvz., per susirinkimus). 22. Gebėjimas rasti informaciją. 23. Gebėjimas panaudoti informaciją savo veikloje. 24. Rašytinė komunikacija.	Sanda, et al. (2011); Martinkienė (2014); Sidek ir Mohamad (2014); Namusonge (2014)
6. EMOCINĖ	Tai gebėjimai, igūdžiai ir žinios, siejami su veiksmingų emocinių santykių tarp vadovo ir pavaldinių konstravimu ir palaikymu (sudaryta pagal Ramanauską, 2013).		25. Gebėjimas tiksliai nustatyti, įvertinti ir išreikšti emocijas. 26. Gebėjimas pasiekti ir generuoti jausmus, kai jų reikia mąstymo procesui. 27. Gebėjimas suprasti emocijas ir emocines žinias. 28. Gebėjimas valdyti emocijas, siekiant emocinio augimo. 29. Gebėjimas palaikyti veiksmingus emocinius santykius su pavaldiniais.	Goleman (2003); Goleman, et al. (2007); Būta (2005); Ramanauskas (2013)
7. VALDYMO	Tai gebėjimai, igūdžiai ir žinios, siejami su įmonės valdymo srities išmanymu (sudaryta ir papildyta pagal Janulevičienę, ir kt., 2005).	SVV įmonės pasižymi lankstumu, mobilumu ir dinamiškumu, tokios valdymo savybės turi būti būdingos ir vadovui.	30. Gebėjimas reaguoti į valdymo aplinkos pokyčius. 31. Lankstumas, dinamiškumas ir mobilumas valdyme. 32. Organizaciniai gebėjimai. 33. Valdymo atsakomybė. 34. Autoritetas. 35. Gebėjimas diegti naujoves valdyme.	Yahya, Elsayed (2012); Martinkienė (2014); Sidek ir Mohamad (2014); Namusonge (2014)

10 lentelėje nurodyti SVV įmonės valdymo iššūkiai kompetencijai (pagal 2.3 skyrių), kurie pagrindžia išskirtų kompetencijų komponentų svarbą SVV įmonei. Išskiriami 35 vadovo kompetencijų komponentai. Daroma prielaida, kad didžiųjų įmonių vadovams tiek įgūdžių ir gebėjimų nereikėtų mokėti, kadangi jie turi kelių lygmenų vadovų (pavduotojų) ir vadybininkų grandį, besispecializuojančią konkrečiose funkcinėse srityse (marketinge, pardavimuose, finansinėje apskaitoje ir kt.). Taigi aiškėja, kad mažoje įmonėje vadovui reikia išmanyti daugiau, nes jis negali remtis įvairios specializacijos vadybininkais, kaip tai daro stambių korporacijų direktoriai. Pažymėtina, kad išskirta SVV įmonės vadovo kompetencijos struktūra reikalauja empirinio pagrindimo.

Reikėtų pritarti Martinkienės (2014, p. 60) minčiai, kuri daro išvadą, kad nėra labai svarbu, kokią vadybinės kompetencijos tipologiją pasirinktų ir taikytų įmonė, svarbu, kad taikoma tipologija leistų objektyviai vertinti vadybininkų darbą, nustatyti elgsenos trūkumus, numatant asmeninio bei kolektyvinio ugdymo tikslus. Konkurencingoje rinkoje gali dirbti tik pakankamas vadybines kompetencijas ir aukštą kvalifikaciją turintys vadybos srities specialistai.

SVV įmonės vadovo kompetencijos struktūra yra grindžiama sisteminiu principu. Manoma, kad ji gali padėti visapusiškai ir objektyviai įvertinti SVV įmonių vadovų darbą. Žinoma, nebūtinai visais išskirtais gebėjimais ir įgūdžiais mažos įmonės vadovas gali pasižymėti. Dažniausiai praktikoje vadovai stokoja tam tikrų savybių, gebėjimų ar įgūdžių. Tokiu atveju iškyla vadovo kompetencijos ugdymo poreikis, kurį būtina išanalizuoti išsamiau.

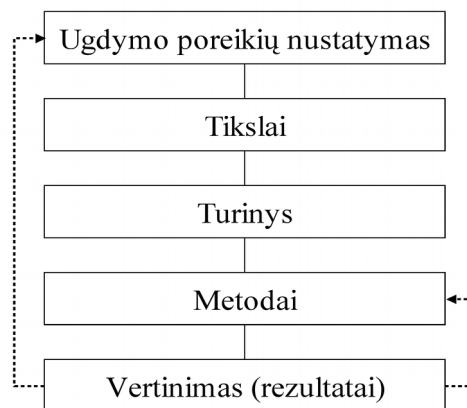
2.5. Vadovo valdymo kompetencijos ugdymo galimybės

Aplinka, kurioje funkcionuoja SVV įmonės, nuolat kinta. Ji yra dinamiška. Todėl ir SVV įmonės vadovai privalo keistis, mokėti prisitaikyti prie vykstančių pokyčių. Tokiu atveju dažnai iškyla vadovo kompetencijos ugdymo poreikis, nes naujomis verslo aplinkos sąlygomis gali reikėti kokybiškai kitų gebėjimų, įgūdžių, žinių ir savybių. Pocevičius ir Kekytė (2008, p. 321) rašo: „Nūdienėje sparčiai besikeičiančioje organizacinėje aplinkoje vadovų kompetencija tampa vienu svarbiausių veiksnių, darančių įtaką organizacijos veiklos efektyvumui. Todėl kiekviena organizacija, siekdama konkurencingumo, turėtų rūpintis vadovų kompetencijos ugdymu. Vadybos gebėjimų ugdymo sistemos kūrimas organizacijoje turėtų būti laikomas vienu iš svarbiausių personalo valdymo proceso dalių, kuriai reikia skirti ypatingą dėmesį, norint išsiaiškinti, kaip vadovams reikėtų tobulėti“. Zakarevičius ir Župerkienė (2008, p. 113) minėtoms mintims pritaria ir nurodo, kad įmonių vadovai nuolat patiria vis naujų iššūkių, reikalaujančių naujų minčių ir idėjų, kaip valdyti įmonę, todėl iškyla vadovų ugdymo poreikis. Vadovų kompetencijos ugdymas tampa priemone, užtikrinančia įmonei vadovaujančio personalo kokybines savybes. Įmonė, radusi veiksmingą vadovų ugdymo modelį, nestokos talentingų, veiksmingai organizuojančių savo veiklą vadovų. Diskienė, ir kt. (2010) pritaria Yukl (2010) nuomonei, pagal kurią geru vadovu galima tapti nuolat mokantis ir įgyjant patirties. Iš čia ryškėja

nuostata, kad vadovo kompetencijas galima išugdyti. Iš kitų nuomonių taip pat aiškėja pritarimo nuostatos: valdymas yra mokslas, kurio gali išmokti kiekvienas žmogus, todėl vadovo darbe svarbias savybes, vertybines orientacijas irgi galima ugdyti bei vystyti (Župerkienė, 2008). Adamonienė ir Ruibytė (2010, p. 6) teigimu, „siekiant <...> veiklos produktyvumo, būtinas kompetentingas valdymas, kurį gali užtikrinti tik kvalifikuoti, profesionalūs <...> vadovai. Šio požiūrio būtinumas orientuotas į pasaulinę problematiką ir lokalią realizaciją kaitos procese ugdant vadovų kompetencijas šioje veiklos srityje“. Kornijenko (2013) pažymi, kad mažoms įmonėms labai sunku privilioti ir išlaikyti profesionalų personalą, kadangi jos turi mažesnę finansinę potencialą ir ne tokį didelį karjeros patrauklumą, palyginti su stambiais darbdaviais – didesnėmis kompanijoms. Ši problema aktuali ir kalbant apie vadovaujančius darbuotojus. Mažai įmonei yra sudėtinga iš darbo rinkos prisivilioti gerą ir kompetentingą vadovą, todėl neretai lieka patraukli kita alternatyva – vadovą išugdyti iš esamo personalo, tam panaudojant vidinę mokymo sistemą.

Taigi pateiktos autorių nuomonės rodo, kaip svarbu ugdyti vadovo kompetenciją. Todėl mokslininkai siekia parengti vadovų kompetencijos ugdymo modelius, kurie atitiktų šiandienos įmonių valdymo iššūkius. Whetten ir Cameron (2011) sudarė **vadovo savybių penkių veiksmų ugdymo modelį**, kuris apima šiuos veiksmus: 1) savybės vertinimą, 2) savybės ugdymą, 3) savybės analizę, 4) savybės patikrinimą praktikoje, 5) savybės panaudojimą veikloje. Šis modelis gali būti adaptuotas ir vertinant vadovų kompetencijos ugdymo poreikį ir jo patenkinimą, tačiau jame nėra įvertintas vadovo ugdymo proceso kompleksiskumas, sudėtingumas. Šiuo požiūriu laikomasi idėjos, kad savybė yra viena iš kompetencijos sudėtinių dalių, tačiau tiek kompetencija, tiek savybė(s) turi būti ugdomos kompleksiskai, eliminuojant ugdymo procesų fragmentiškumo apraiškas (jeigu tokių yra). Dėl to vadovų kompetencijos ugdymo praktikoje gali būti pritaikytas ir kitas, Zakarevičiaus ir Župerkienės (2008) siūlomas, išsamesnis **vadovo (asmeninių ir dalykinių savybių) kompleksinis ugdymo procesas**, jungiantis šias veiklas: 1) vadovų prioritetinių asmeninių ir dalykinių savybių įvardijimą; 2) darbuotojų atranką ir jų turimų savybių įvertinimą; 3) vertinimui tinkamiausio instrumento pasirinkimą; 4) ugdytinų savybių susisteminimą; 5) galimų ugdymo būdų ir metodų paiešką; 6) ugdymo metodo, atitinkančio tikslus pasirinkimą; 7) vadovavimo veiklos ugdomiems darbuotojams suteikimą; 8) ugdymo proceso atsižvelgiant į konkrečias situacijas koregavimą; 9) reagavimą į ugdymo poreikius; 10) kelių ugdymo instrumentų derinimą; 11) trumpalaikių ugdymo priemonių taikymą; 12) tinkamiausios ugdymo programos pasirinkimą; 13) tiesioginio vadovo vaidmens ugdymo procese apibrėžimą; 14) globėjų besiugdantiems paskyrimą; 15) karjeros planavimą. Adamonienė ir Ruibytė (2010) pateikia **mokymo, orientuoto į vadovų kompetencijos ugdymą**, sistemos modelį (žr. 10 priedą), kuris susideda iš 13 etapų: esamos ir būsimos situacijos įvertinimo; įmonės darbo analizės; kompetencijos katalogų darbo vietoms formulavimo; darbo veiklos pasikeitimo; kompetencijos katalogų ateities darbo vietoms sukūrimo; vadovų atitikimo esamos ir būsimos kompetencijos

vertinimo; trumpalaikio ir ilgalaikio mokymo poreikio ir planų nustatymo; vadovo kompetencijos ugdymo įvertinimo. Whetten ir Cameron (2011) mano, kad **vadybos įgūdžių ugdymo procesas** susideda iš tokių komponentų, kaip: 1) turimų ir trūkstamų vadybos įgūdžių įvertinimas; 2) trūkstamų vadybos įgūdžių mokymasis; 3) įgytų vadybos įgūdžių analizė; 4) įgytų vadybos įgūdžių mokymasis taikyti praktikoje; 5) įgytų vadybos įgūdžių nuolatinis naudojimas valdymo veikloje pagal situaciją. Bush (2008) išskiria tokius pagrindinius ir vadovų ugdymui taikytinus **kompetencijų ugdymo komponentus**, kaip: 1) kompetencijų poreikio tyrimai; 2) kompetencijų ugdymo programų turinys; 3) kompetencijų ugdymo proceso kintamieji; 4) kompetencijų ugdymo konteksto ypatybės; 5) kompetencijų ugdymo rezultatų vertinimas. Ši klasifikacija panaši į Župerkienės (2010) pateikiamą vadovo savybių ugdymo organizavimo procesą. Župerkienės (2010) nuomone, vienas labiausiai paplitusių praktikoje **ties vadovų, ties visų darbuotojų ugdymo organizavimo modelių** sudarytas iš penkių etapų (žr. 4 pav.). Praktikoje šis modelis gali šiek tiek skirtis, tačiau iš esmės yra realizuojamos visos jo sudėtinės dalys.



4 pav. Ugdymo organizavimo proceso etapai (Župerkienė, 2010, p. 54)

Laikantis nuostatos, kad 4 paveiksle pavaizduotas modelis yra aiškiausias ir koncepcine prasme nesiskiria nuo kitų modelių (jie iš esmės skiria tik ugdymo procesų detalizavimo lygiu – vieni autoriai smulkiau, o kiti stambiau skaido vadovų kompetencijos ugdymo procesus), tikslinga aptarti ugdymo organizavimo proceso etapus pagal Župerkienę (2010).

Ugdymo poreikių nustatymo dalis susijusi su vadovų savybėmis. Sunkiausia atsakyti, dėl kokių priežasčių atsiranda ugdymo poreikis: ar dėl asmeninių, dalykinių savybių ar dėl organizacinių veiksnių. Iširta, jog efektyviau vadovauja vadovai, turintys stiprų pasiekimų poreikį ir savikontrolę (Župerkienė, 2010, p. 54). Siekiant identifikuoti vadovų kompetencijos ugdymo poreikį, anot Adamonienės ir Ruibytės (2010, p. 9), turi būti nustatytos vadovams reikalingos, sąlygotos darbo pobūdžio, ir esamos (vadovų turimos ir trūkstamos) kompetencijos.

Antrasis etapas – **ugdymo tikslų nustatymas**. Jei tikslai konkretūs, trumpalaikio pobūdžio, tuomet lengviau pasiekti teigiamų rezultatų ir jie mažiau bus susiję su valdymo problemomis. Tačiau nemažiau svarbūs ilgalaikiai tikslai ir, nors juos pasiekti daug sudėtingiau, tai neturėtų būti ugdymo

atsisakymo priežastis, nes jie dažnai pasiteisina (Župerkienė, 2010, p. 55). Svarbiausia, kad tikslai būtų pagrįsti asmenine motyvacija, kuri padėtų išlaikyti vadovo entuziazmą ir aistrą siekiant susikurtos vizijos, nes paprastai išmokstama to, ko norisi išmokti (Šimanskienė, Župerkienė, 2013, p. 116).

Trečiame etape nustatant **ugdymo turinį** atsižvelgiama, kad ugdymo turinys atitiktų besiugdančiųjų vadovų lygį (Župerkienė, 2010, p. 55). Turinio ypatybės – tai „naujos žinios, įgūdžiai, supratimas, sudarantys kompetencijų ugdymo programų pagrindą“ (Melnikova, 2012, p. 84). Naujumo koncepciją minėtame apibrėžime reikėtų vartoti sąlygiškai, nes vadovas gali išmokti naudoti jau turimas kompetencijas naujomis sąlygomis. Be to, jis gali ne iš naujo išmokti naujų įgūdžių ar gebėjimų, o jau papildyti turimus. Teigiama, kad lengviau suvokiama ta informacija, kurią galima susieti su jau turimomis žiniomis ir informacija. Šis principas ypač svarbus sudarant ugdymo programas (Župerkienė, 2010, p. 55). Ramanausko (2013, p. 180) teigimu, „siekiant gerinti vadovų valdymo kompetencijas pradėta kurti ir taikyti specialias <...> kompetencijų ugdymo programas. Valdymo įgūdžių ugdymo programos – tai galimybė vadovams tobulinti savo įgūdžius žmonių valdymo srityje, pasidalinti patirtimi su savo kolegomis vadovais mokymo metu. <...> [Vadovų kompetencijų] ugdymo kursas skirtas ne naujoms žinioms kaupti, bet turimiems valdymo įgūdžiams ugdyti. Mokymų ir individualaus darbo derinys leidžia pasiekti kokybiškai naują valdymo lygį – įgyvendinti tikslus, pagerinti klimatą kolektyve, lengvai ir su malonumu valdyti įmones“.

Goleman, Boyatzis ir McKee (2007) pažymi, kad geros ugdymo programos požymiai yra šie:

- Ji neatsiejama nuo įmonės kultūros, kartais susijusi su pokyčiais.
- Seminarai padeda ugdyti teigiamą požiūrį į asmeninius pokyčius.
- Apima ne tik verslo gudrybių, bet ir gebėjimų ugdymo įrankius.

Zakarevičiaus ir Župerkienės (2008, p. 113) manymu, „siekiant užtikrinti vadovų <...> ugdymo kompleksiskumą jį tikslinga organizuoti taikant procesinį–veiklinį požiūrį, t. y. sudaryti sisteminę ugdymo veiklų visumą ir ją realizuoti ugdymo proceso metu.“

Ugdymo metodų taikymas. Šimanskienė ir Župerkienė (2013) remiasi Kolbu (1995), kuris pažymi, kad dažniausiai žmonės taiko vieną iš šių metodų: konkrečią patirtį (žmonės įgyja patirties, kuri jiems leidžia patiems įvertinti reiškinius); apmąstymą (apmąsto savo ir kitų patirtį); modelių kūrimą (sukuria teorijas, kurios paaiškina tai, ką jie stebi); eina bandymų ir klaidų keliu (eksperimentuoja taikydami naujus būdus). Autorės nurodo, kad geriausi rezultatai pasiekiami, taikant du ar tris būdus. Pagal Adamonienę ir Ruibytę (2010, p. 12), „šiandieniniame informacijos sraute tik sisteminis, tai yra paremtas, visų pirma, paties žmogaus savianalize ir įsisąmonintu pokyčių poreikiu, vadovų mokymasis turi perspektyvą“. Todėl ir ugdymo metodai turi būti taikomi sistemiskai ir kompleksiskai. Ugdymo metodų įvairovę galima susisteminti pagal tris ugdymo metodų grupes: informacijos pateikimo metodai, modeliavimo metodai ir ugdymo metodai neatsitraukiant nuo pagrindinės veiklos (Župerkienė, 2010, p. 55) (žr. 11 lent.).

11 lentelė. Ugdymo metodai ir technikos (Župerkienė, 2010, p. 55)

Informacijos pateikimo metodo technikos	Modeliavimo metodo technikos	Ugdymo metodų, neatsitraukiant nuo pagrindinės veiklos, technikos
Paskaitos, konferencijos, seminarai, eksperimentinis ugdymas, sisteminis stebėjimas, programinis ugdymas, nuotolinis ugdymas, knygos, filmai.	Atskirų atvejų, ekstremalių atvejų analizė, vaidmenų žaidimai, dalykiniai žaidimai, užduoties modeliavimas, informacijos rinkimo priemonių modeliavimas.	Darbo rotacija; mokomosios pareigybės; suplanuotos darbinės veiklos: komitetų sudarymas, rezultatų apžvalga ir analizė ir kt.

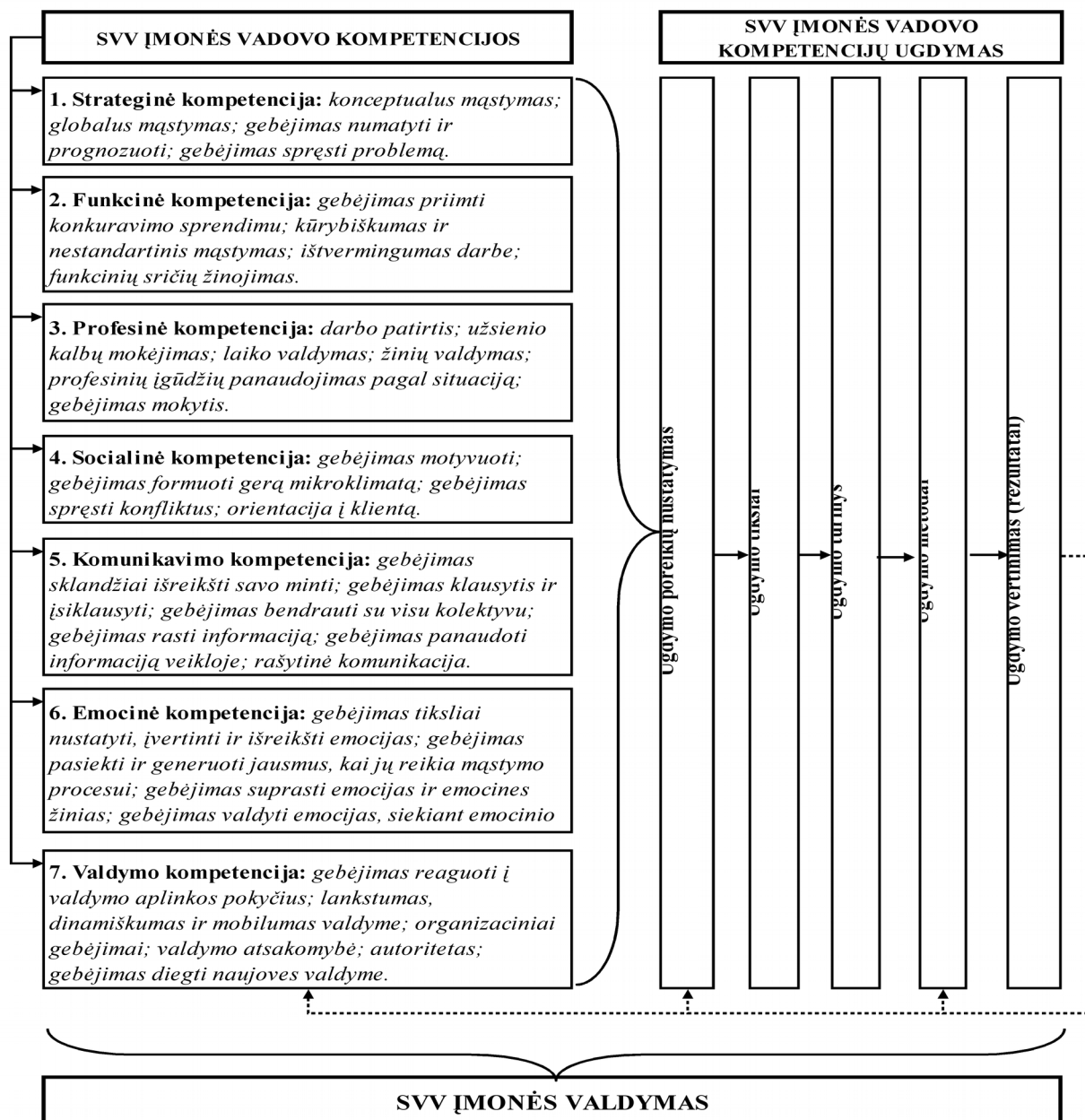
Župerkienė (2010) atliko tyrimą, kuriuo vertino vadovų savybių ugdymo metodų taikymą įmonėse. Ji apklausė 77 SVV įmonėse vadovaujančias pareigas užimančius darbuotojus. Autorė nustatė, kad didelė dalis respondentų, vertindama vadovų savybių ugdymui taikytas priemones, laikėsi pozityvios nuostatos, kad visuomet yra ko išmokti, todėl vertinimuose dominuoja pozityvi pozicija. Tarp naudingiausių paminėti informacijos teikimo metodai – seminarai, demonstravimas, stažuotės; neatsitraukiant nuo pagrindinės veiklos metodai (mokymasis darbo vietoje). Tarp nenaudingiausių dominuoja informacijos telkimo (paskaita, diskusija, mokomasis) ir modeliavimo (mokomasis pokalbis) metodai. Paskutinis ugdymo proceso organizavimo etapas – **vertinimas**, gana sunki užduotis, dėlto dažnai verslo įmonėse nėra visiškai įgyvendinamas arba tai atliekamas blogai. Vertinant ugdymo pasiekimus, būtina nustatyti, kokių ugdymo rezultatų vadovas nori pasiekti ir, ar jis pasiekė šiuos tikslus, pasibaigus ugdymui. Skirtumas tarp norimos ir esamos būklės gali atskleisti, kiek ugdymo procesas buvo sėkmingas (Whetten, Cameron, 2011). Idealus vertinimas turi būti nepertraukiamas procesas, besitęsiantis viso ugdymo proceso metu. Vertinant ugdymo programą rekomenduojama vadovautis 4 skirtingais kriterijais, įvardijamais didėjančio reikšmingumo tvarka: reakcija, žinojimas, elgesys, rezultatai (Župerkienė, 2010, p. 57).

Apibendrinant galima teigti, kad efektyvi SVV įmonių vadovų ugdymo sistema turi susidėti bent iš penkių etapų: ugdymo poreikių ir ugdymo tikslų nustatymo, ugdymo turinio suformavimo, ugdymo metodų taikymo (būtinai sisteminis ugdymo metodų taikymas, pageidautina, kad būtų taikomi bent keli ugdymo metodai) ir ugdymo pasiekimų vertinimas. Taikant šią sistemą, galima identifikuoti, kokiomis kompetencijomis SVV vadovas realiai pasižymi ir kokių jam trūksta (žr. 7 lent.). Tokiu būdu galima parinkti būdus, priemones ir metodus, kaip išugdyti pageidaujamas vadovo kompetencijas.

2.6. Vadovo kompetencijos vaidmens SVV įmonės valdyme teorinis modelis

Atlikus vadovo kompetencijos SVV įmonės valdyme teorinių išvalgų analizę, galima parengti teorinį modelį, atspindinti minėtos analizės esmę. Modelis, pasak Šerno (2006, p. 55), suprantamas, kaip „viena iš dinaminio mokslo krypčių, aktualių <...> kompetencijos <...> koordinuotam ugdymui (-si)“. Kompetencijų modeliai skiriasi savo struktūra, vieni fokusuojasi į bendruosius gebėjimus ir asmenines savybes, o kiti į techninius sugebėjimus, reikalingus darbui atlikti (Skaržauskienė, 2008). Sokol (2001) manymu, nėra labai svarbu, kokį vadybinės kompetencijos modelį įmonė taiko savo veikloje. Daug svarbiau, kad pagal taikomą modelį būtų galima objektyviai įvertinti vadovo darbą, nustatyti elgsenos spragas ir nusibrėžti asmeninio ir kolektyvinio ugdymo tikslus. Pritariant minėtam

autoriui, stengtasi modelį orientuoti į vadovo kompetencijų ugdymo procesą. SVV įmonės vadovo kompetencijos struktūra (žr. 10 lent.) įtraukiama į **vadovo kompetencijos SVV įmonės valdyme teorinį modelį**, kaip vadovo kompetencijų blokas (žr. 5 pav.). Ugdymo organizavimo proceso etapai imami iš Žiuperkienės (2010) paruoštos schemos (žr. 4 pav.).



5 pav. Vadovo kompetencijos vaidmens SVV įmonės valdyme teorinis modelis (sudaryta autorės)

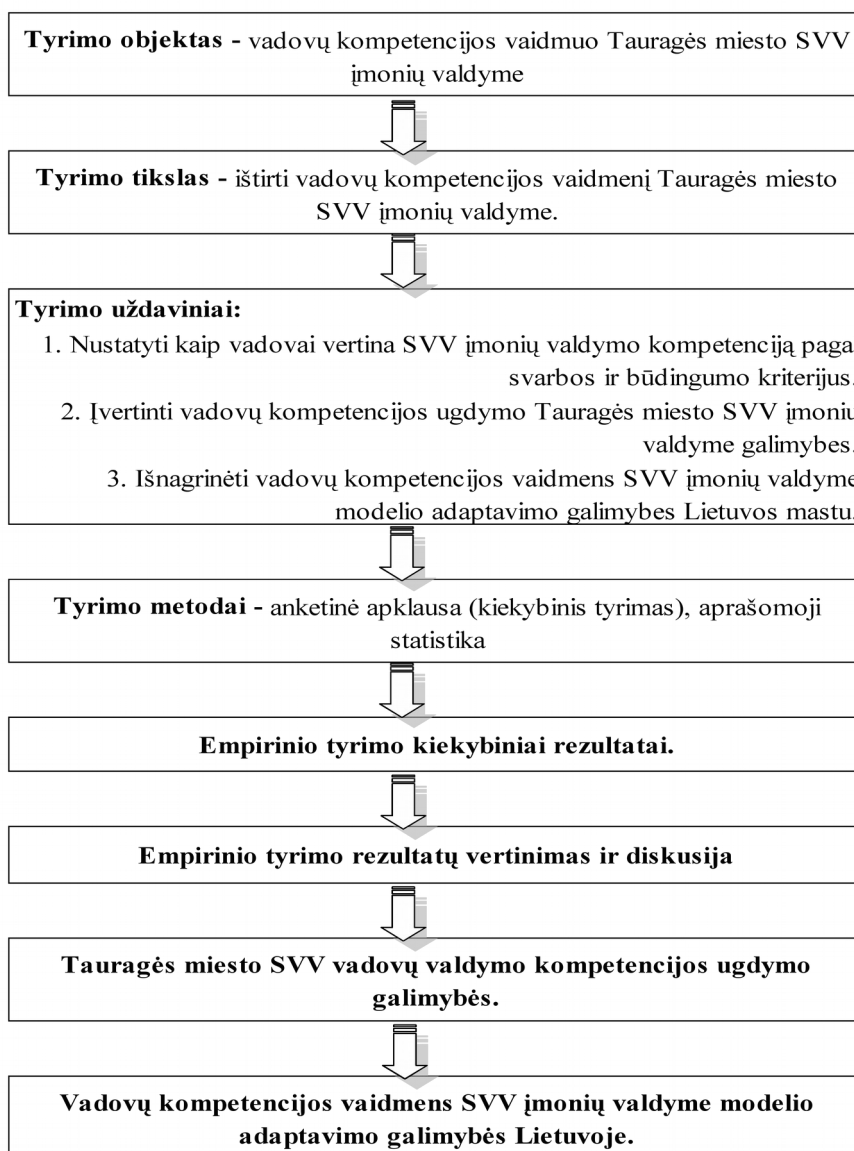
Vadovo kompetencijos SVV įmonės valdyme teorinio modelio esmė – vadovas turi pasižymėti kuo platesniu kompetencijų spektru, kurį galėtų panaudoti efektyvesniam įmonės valdymui. Taip vadovas gali sustiprinti įmonės konkurencingumą. Išskirta vadovo kompetencijų struktūra yra ugdytinų vadovo kompetencijų identifikavimo gairės. Tiek vadovo kompetencijų struktūra, tiek ugdymo procesas orientuoti į įmonės valdymą, kuris yra objektas įmonės efektyvumui didinti. Parengtas teorinis modelis reikalauja empirinio pagrindimo.

3. VADOVŲ KOMPETENCIJOS VAIDMENS TAURAGĖS MIESTO ĮMONIŲ VALDYME TYRIMO METODIKA

SVV

3.1. Tyrimo loginė seka

Teorinė analizė atskleidė vadovų kompetencijos svarbą SVV įmonių valdyje. Siekiant šį aspektą ištirti empiriškai, nuspręsta atlikti tyrimą Tauragės miesto SVV įmonėse. Tauragės miesto SVV įmonės pasirinktos dėl to, kad šio darbo autorė turi galimybių pasirinktame mieste (jame gyvena) surinkti reikalingą kiekybinių duomenų kiekį. Siekiant atlikti empirinį tyrimą, nuspręsta apklausti tik SVV įmonių vadovus (subjektyvus vertinimas). Apklausti pavaldinių ir palyginti jų atsakymus su vadovų analogiškais atsakymais nebuvo galimybės, kadangi kai kuriuos kompetencijų aspektus galėjo įvertinti tik patys vadovai. Nors tai sumažino tyrimo objektyvumą, tačiau darbe buvo daroma prielaida, kad, surinkus reprezentatyvų generalinei visumai empirinių duomenų kiekį, galima daryti pakankamai patikimas išvadas. Tyrimo loginė seka atsispindi 6 paveiksle.



6 pav. Vadovo kompetencijos vaidmens Tauragės SVV įmonių valdyje tyrimo loginė seka

Kaip matyti iš 6 paveiksle pavaizduotos tyrimo loginės sekos schemos, **tyrimo objektas** – vadovų kompetencijos vaidmuo Tauragės miesto SVV įmonių valdyme.

Tyrimo tikslas – ištirti vadovų kompetencijos vaidmenį Tauragės miesto SVV įmonių valdyme.

Siekiant įgyvendinti užsibrėžtą tyrimo tikslą, išskelti šie **tyrimo uždaviniai**:

1. Nustatyti kaip vadovai vertina SVV įmonių valdymo kompetenciją pagal svarbos ir būdingumo kriterijus.
2. Įvertinti vadovų kompetencijos ugdymo Tauragės miesto SVV įmonių valdyme galimybes.
3. Išnagrinėti vadovų kompetencijos vaidmens SVV įmonių valdyme modelio adaptavimo galimybes Lietuvos mastu.

Pasirinkti šie **tyrimo metodai** – anketinė apklausa (kiekybinis tyrimas), aprašomoji statistika. Kiekybinis tyrimas remiasi kuo didesnių kiekybinių duomenų gavimu, darant prielaidą, kad didesnis duomenų kiekis užtikrina objektyvesnius tyrimo rezultatus (Golafshani, 2003; Spicer, 2004; Mičiulienė, 2005; Hussein, 2009; Butkevičienė, 2011; Gaižauskaitė, Mikėnė, 2014). Anketinė apklausa yra kiekybinio tyrimo metodas, kuris pakankamai plačiai paplitęs socialiniuose moksluose ir empiriniuose tyrimuose, palankiai vertinamas tiek mokslininkų, tiek tyrėjų (Tidikis, 2003; Nausėdienė, 2005; Mičiulienė, 2005; Kardelis, 2007; Hussein, 2009; Dikčius, 2011; Butkevičienė, 2011; Gaižauskaitė, Mikėnė, 2014). SVV įmonių vadovų kompetenciją, naudojant anketinę apklausą, tyrė daugelis mokslininkų (Chye, et al., 2010; Sanda, et al., 2011; Laguna, et al., 2012; Sánchez, 2012; Yahya, Elsayed, 2012; Sidek, Mohamad, 2014). Gaižauskaitės ir Mikėnės (2014, p. 11) akcentavimu, iš kitų duomenų rinkimo metodų apklausos išsiskiria klausimų uždavimo būdu: apklausos priemonė yra klausimynas, kurį sudaro iš anksto suformuluoti bei aiškia, nekintama tvarka pateikti klausimai.

Empiriniams kiekybinio tyrimo duomenims, surinktiems anketinės apklausos pagalba, analizuoti naudota aprašomoji statistika, kuri leidžia pamatyti ir „pajusti“ statistinius duomenis. Aprašomoji statistika aprašo tyrėją dominančius kintamuosius populiacijose ir imtyse (jų dažnius, vidurkius, sklaidas) (Vobolevičius, 2011).

Pasirinkus duomenų rinkimo ir apdorojimo metodus, kitas tyrimo loginės sekos etapas – **empirinio tyrimo kiekybinių rezultatų pateikimas**. Empirinio tyrimo rezultatai pateikiami lentelių ir paveikslų pavidalu. Kintamųjų pasiskirstymas imtyse dažniausiai analizuotas ir lygintas, naudojant aritmetinius vidurkius. Po šio etapo seka **empirinio tyrimo rezultatų vertinimas ir diskusija**. Šiame etape apibendrinami tyrimo rezultatai, pateikiamas jų objektyvus vertinimas, identifikuojami diskusiniai tyrimo aspektai. Kitame etape, pavadintame „**Tauragės miesto SVV vadovų valdymo kompetencijos ugdymo galimybės**“ nustatomos konkrečios priemonės, kaip spręsti Tauragės miesto SVV vadovų valdymo kompetencijos spragas. Paskutiniame etape vertinamos **vadovų kompetencijos vaidmens SVV įmonių valdyme modelio adaptavimo galimybės Lietuvoje**.

3.2. Empirinio tyrimo planavimas ir organizavimas

Planuojant empirinį tyrimą, sudarytas tyrimo instrumentas. Apklausos priemonė yra klausimynas – anketa (Tidikis, 2003; Nausėdienė, 2005; Kardelis, 2007; Hussein, 2009; Dikčius, 2011; Butkevičienė, 2011; Gaižauskaitė, Mikėnė, 2014). Anketa (žr. 11 priedą) sudaryta, remiantis vadovo kompetencijos vaidmens SVV įmonės valdyme teoriniu modeliu (žr. 5 pav.). Anketą sudaro trys uždaro tipo klausimai. Anketos klausimų sąsajos su teorine dalimi aptariamos 12 lentelėje.

12 lentelė. Anketos klausimų sąsajos su teorine dalimi

Klausimai/atsakymai/teiginiai	Tikslas	Šaltiniai
1.Kairėje klausimyno pusėje 5 balų skalėje prašome įvertinti VADOVO KOMPETENCIJOS SVARBĄ JŪSŲ ĮMONĖS VALDYMUI, kur 1 balas reiškia, kad kompetencija nesvarbi, o 5 –labai svarbi. Dešinėje klausimyno pusėje 5 balų skalėje pažymėkite, kiek TA KOMPETENCIJA JUMS KAIP VADOVUI YRA BŪDINGA, kur 1 balas reiškia, kad ši kompetencija visai Jums nebūdinga, o 5 – labai būdinga.	Įvertinti VADOVO KOMPETENCIJOS SVARBĄ ĮMONĖS VALDYMUI, ir tai, kiek TA KOMPETENCIJA VADOVUI YRA BŪDINGA.	-
STRATEGINĖ KOMPETENCIJA: 1.Konceptualus mąstymas. 2.Globalus mąstymas. 3.Gebėjimas numatyti ir prognozuoti. 4.Gebėjimas spręsti problemą.	Įvertinti, kiek strateginės kompetencijos elementai yra svarbūs ir būdingi vadovams.	Diskienė, ir kt. (2010); Sanda, et al. (2011); Sidek ir Mohamad (2014); Namusonge (2014)
FUNKCINĖ KOMPETENCIJA: 1.Gebėjimas priimti konkuravimo sprendimus. 2.Kūrybiškumas ir nestandartinis mąstymas. 3.Išvermingumas darbe. 4.Funkcinių sričių žinojimas.	Įvertinti, kiek funkcinės kompetencijos elementai yra svarbūs ir būdingi vadovams.	Diskienė, ir kt. (2010); Laguna, et al. (2012); Sidek ir Mohamad (2014); Namusonge (2014)
PROFESINĖ KOMPETENCIJA: 1.Darbo patirtis. 2.Užsienio kalbų mokėjimas. 3.Laiko valdymas. 4.Žinių valdymas. 5.Profesinių įgūdžių panaudojimas pagal situaciją. 6.Gebėjimas mokyti.	Įvertinti, kiek profesinės kompetencijos elementai yra svarbūs ir būdingi vadovams.	Diskienė, ir kt. (2010); Laguna, et al. (2012); Sidek ir Mohamad (2014); Namusonge (2014)
SOCIALINĖ KOMPETENCIJA: 1.Gebėjimas motyvuoti. 2.Gebėjimas formuoti gerą mikroklimatą. 3.Gebėjimas spręsti konfliktus. 4.Orientacija į klientą.	Įvertinti, kiek socialinės kompetencijos elementai yra svarbūs ir būdingi vadovams.	Diskienė, ir kt. (2010); Martinkienė (2014); Namusonge (2014)
KOMUNIKAVIMO KOMPETENCIJA: 1.Gebėjimas sklandžiai išreikšti savo mintis. 2.Gebėjimas klausytis ir išiklausyti. 3.Gebėjimas bendrauti su visu kolektyvu. 4.Gebėjimas rasti informaciją. 5.Gebėjimas panaudoti informaciją savo veikloje. 6.Rašytinė komunikacija.	Įvertinti, kiek komunikavimo kompetencijos elementai yra svarbūs ir būdingi vadovams.	Sanda, et al. (2011); Martinkienė (2014); Sidek ir Mohamad (2014); Namusonge (2014)
EMOCINĖ KOMPETENCIJA: 1.Gebėjimas tiksliai nustatyti, įvertinti ir išreikšti emocijas. 2.Gebėjimas pasiekti ir generuoti jausmus, kai jų reikia mąstymo procesui. 3.Gebėjimas suprasti emocijas ir emocines žinias. 4.Gebėjimas valdyti emocijas, siekiant emocinio augimo. 5.Gebėjimas palaikyti veiksmingus emocinius santykius su pavaldiniais.	Įvertinti, kiek emocinės kompetencijos elementai yra svarbūs ir būdingi vadovams.	Goleman (2003); Goleman, et al. (2007); Būta (2005); Ramanauskas (2013)
VALDYMO KOMPETENCIJA: 1.Gebėjimas reaguoti į valdymo aplinkos pokyčius. 2.Lankstumas, dinamiškumas ir mobilumas valdyme. 3.Organizaciniai gebėjimai. 4.Valdymo atsakomybė. 5.Autoritetas. 6.Gebėjimas diegti naujoves valdyme.	Įvertinti, kiek valdymo kompetencijos elementai yra svarbūs ir būdingi vadovams.	Yahya, Elsayed (2012); Martinkienė (2014); Sidek ir Mohamad (2014); Namusonge (2014)

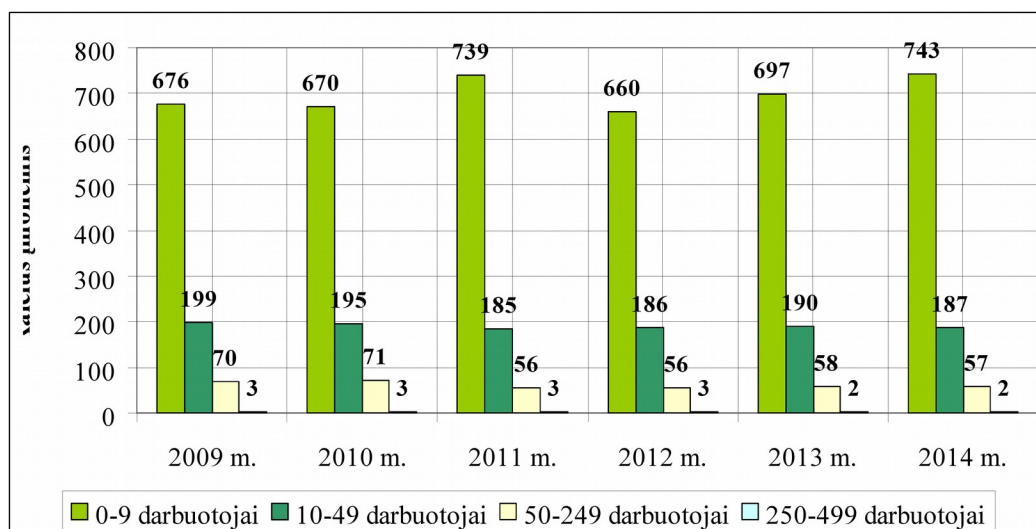
Klausimai/atsakymai/teiginiai	Tikslas	Šaltiniai
2.Kiek Jūsų įmonėje dirba darbuotojų? <input type="checkbox"/> Iki 10 darbuotojų. <input type="checkbox"/> Nuo 10 iki 50 darbuotojų. <input type="checkbox"/> Nuo 50 iki 250 darbuotojų.	Nustatyti, kokiam tipui (mikro, mažai ar vidutinei įmonei) priskirti apklausiamą įmonę.	Europos Komisijos rekomendacija dėl mažų ir vidutinių įmonių apibrėžimo, 96/280/EB, 2003/361/EB
3.Kokios Jūsų įmonės metinės pajamos? <input type="checkbox"/> Iki 2 mln. eurų. <input type="checkbox"/> Nuo 2 iki 10 mln. eurų. <input type="checkbox"/> Nuo 10 iki 50 mln. eurų.		

Pagrindinio klausimų bloko (1 kl., žr. 11 priedą) teiginiai sudaryti, naudojant Likerto skalę (Tidikis, 2003; Nausėdienė, 2005; Kardelis, 2007; Hussein, 2009; Dikčius, 2011; Butkevičienė, 2011; Gaižauskaitė, Mikėnė, 2014).

5 balų skalėje prašyta įvertinti vadovo kompetencijos kriterijaus svarbą, kur 1 balas – kompetencija SVV įmonės valdymui visai nesvarbi, 5 balai – labai svarbi. Taip pat 5 balų skalėje prašyta įvertinti vadovo kompetencijos kriterijaus būdingumą, kur 1 balas – kompetencija SVV įmonės vadovui visai nebūdinga, 5 balai – labai būdinga. Naudojant Likerto skalę, buvo galima apskaičiuoti aritmetinius vidurkius ir juos palyginti. Pasirinkti du vertinimo kriterijai (pagal svarbą ir būdingumą) leido apskaičiuoti vertinimo atotrūkius, atimant iš būdingumo vidurkio svarbos vidurkį. Tokia analizės strategija sudarė sąlygas objektyviau įvertinti vadovų kompetencijos vaidmenį Tauragės SVV įmonių valdyme. Neigiamas atotrūkis reiškė, kad vertinama kompetencija yra labai svarbi, tačiau mažiau būdinga vadovui, todėl turi būti ugdytina. Be to, buvo daroma prielaida, kad žemas vadovo kompetencijos būdingumo vertinimo vidurkis nebūtinai gali reikšti, kad tam tikras vadovo gebėjimas turi būti būtinai ugdomas, nes jis gali būti įmonės valdymui visai nesvarbus (svarbos vertinimo vidurkis mažesnis už būdingumo vidurkį, o tai jau yra teigiamas atotrūkis).

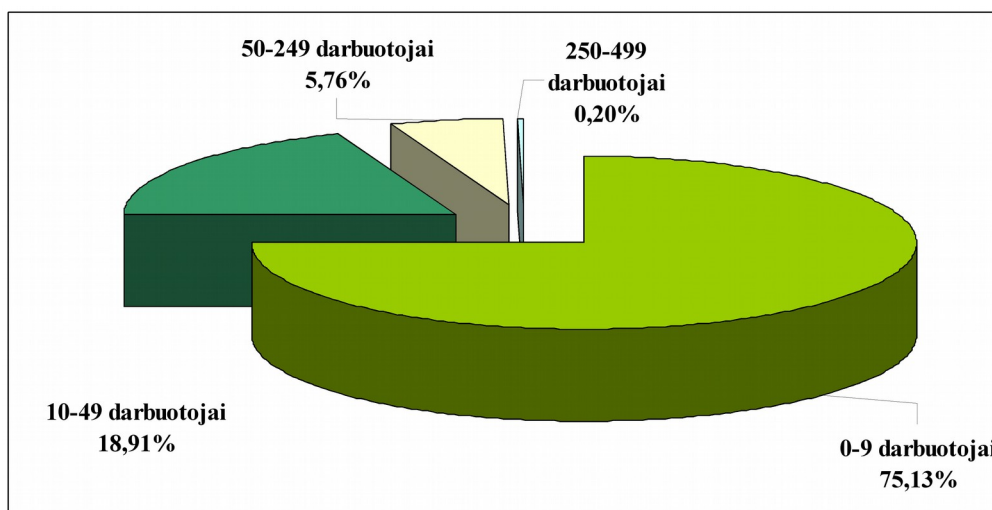
Taip pat siekta nustatyti, kiek apklausiamose įmonėse dirba darbuotojų ir kokios įmonių metinės pajamos (2 ir 3 kl., žr. 11 priedą). Gauti duomenys buvo reikalingi, siekiant įmones suskirstyti į mikro, mažas ir vidutines, kad būtų galima palyginti vidurkių pasiskirstymą pagal įmonių dydžio (darbuotojų skaičiaus ir metinių pajamų) kriterijus.

Tyrimo populiacija – Tauragės miesto SVV įmonių vadovai. Nustatant tyrimo imtį, tikslinga aptarti mažų ir vidutinių įmonių verslo situaciją Tauragės mieste. Kadangi Tauragės rajono savivaldybė nepateikia atskirų duomenų apie SVV įmonių pasiskirstymą Tauragės mieste, tai teko remtis duomenimis apie Tauragės miestą ir rajoną bendrai, laikantis nuostatos, kad vis tiek esminė SVV įmonių koncentracija yra Tauragės mieste. Įmonių dydžio pagal darbuotojų skaičių ir gaunamas metines pajamas rodikliai atskleidė, kad Tauragės rajono savivaldybėje dominuoja labai mažos ir mažos įmonės. 2009-2014 metų laikotarpyje daugiausia buvo tokių įmonių, kuriose dirbo tik iki 10 darbuotojų (žr. 7 pav.).



7 pav. Įmonių skaičiaus dinamika Tauragės mieste ir rajone pagal darbuotojų skaičiaus kriterijų (sudaryta autorės, remiantis Tauragės rajono savivaldybės tarybos ir mero 2014 m. veiklos ataskaitos duomenimis, 2015)

2014 metais SVV įmonės Tauragės mieste ir rajone sudarė 99,8 proc. visų įmonių, t.y. beveik absoliučią daugumą verslo subjektų (žr. 8 pav.). 75,33 proc. įmonių darbuotojų skaičius neviršijo 10-ies, o tai rodo, kad šios įmonės yra labai mažos (mikro). Beveik penktadalis (18,91 proc.) įmonių priklauso mažų įmonių kategorijai, nes jose darbuotojų skaičius vyrauja tarp 10 ir 49.



8 pav. Įmonių pasiskirstymas pagal darbuotojų skaičių Tauragės mieste ir rajone 2014 m., proc. (sudaryta autorės, remiantis Tauragės rajono savivaldybės tarybos ir mero 2014 m. veiklos ataskaitos duomenimis, 2015)

Tyrimo imtis apskaičiuota imant kaip generalinę visumą Tauragės miesto ir rajono SVV įmonių visumą. Kaip žinome, 2014 metais tokių įmonių buvo užregistruota 987. Imtis apskaičiuota pagal *Paniott* (Паниотт, 1986) formulę: $n = 1 / (\Delta^2 + 1 / N)$

kur: n – imties dydis – atrankinės visumos dydis (Tauragės miesto SVV įmonių vadovai);

Δ – leidžiamos paklaidos dydis;

N – tiriamos visumos narių skaičius – generalinės visumos dydis.

Taikant formulę, nustatytas imties dydis generalinei visumai: $n = 1 / (0,1^2 + 1 / 987) = 90$.

Siekiant gauti duomenis, reprezentatyvius generalinės visumos dydžiui (N), ir taikant 10 proc. paklaidą (Δ), reikėjo apklausti bent 90 Tauragės miesto SVV įmonių vadovų. Tai ir buvo kiekybinio tyrimo imtis. Atliekant tyrimą, buvo naudota patogi atranka, kai pasinaudojama arčiausiai gyvenančių respondentų paslaugomis (Kardelis, 2007; Butkevičienė, 2011; Gaižauskaitė, Mikėnė, 2014).

Tyrimo eiga. Tyrimas vyko 2015 metų gruodžio 1-4 dienomis Tauragės mieste. Buvo skambinama Tauragės miesto įmonių vadovams ir klausama, ar jie nori ir gali dalyvauti tyrime. Su tais vadovais, kurie sutiko dalyvauti tyrime, buvo aptariamoms tyrimo sąlygos ir laikas. Tyrimas buvo atliekamas tol, kol buvo surinktas reikiamas anketų skaičius (N=90). Surinkti tokį anketų skaičių, nebuvo lengva, kadangi nemažai vadovų nesutiko dalyvauti tyrime dėl didelio užimtumo ar kitų, tyrėjai neišsakytų priežasčių. Per dieną buvo apklausiami po 15-20 vadovų.

Tiriamų įmonių apibūdinimas. Tyrimo metu buvo apklaustos 68 įmonės, kurių darbuotojų skaičius sudaro iki 10-ies (9,15 proc. nuo visų tokio tipo įmonių skaičiaus Tauragės mieste), 18 įmonių, turinčių nuo 10 iki 50 darbuotojų (9,63 proc.) ir 4 įmonės, kuriose dirbo nuo 50 iki 250 darbuotojų (7,02 proc.). Analogiškai tyrimo rezultatai pasiskirstė ir vertinant įmones pagal jų gaunamas metines pajamas (žr. 13 lent.).

13 lentelė. Apklaustų įmonių pasiskirstymas kiekybine išraiška pagal dydžio kriterijus (N=90)

Kriterijai	Apklaustų įmonių skaičius	Įmonių skaičius Tauragės mieste 2014 m.	Apklaustų įmonių proc. nuo visų įmonių Tauragės mieste
Įmonių dydis pagal darbuotojų skaičių			
Iki 10 darbuotojų	68	743	9,15
Nuo 10 iki 50 darbuotojų	18	187	9,63
Nuo 50 iki 250 darbuotojų	4	57	7,02
VISO:	90	987	9,12
Įmonių dydis pagal metines pajamas			
Iki 2 mln. eurų	68	n.d.	n.d.
Nuo 2 iki 10 mln. eurų	18	n.d.	n.d.
Nuo 10 iki 50 mln. eurų	4	n.d.	n.d.
VISO:	90	-	-

Pastebėta tendencija, kad visi vadovai, kurie priskyrė savo įmonę iki 10 darbuotojų turinčio verslo subjekto kategorijai, rinkosi atsakymą pagal metinis pajamas iki 2 mln. eurų. Tie, kurie pasirinko atsakymą, kad jų įmonėje dirba nuo 10 iki 50 darbuotojų, nurodė, kad jų įmonės metinės pajamos sudaro nuo 2 iki 10 mln. eurų. Analogiškai gauti duomenys ir vertinant vidutines įmones. Šie tyrimo rezultatai rodo, kad egzistuoja aiški priklausomybė tarp Tauragės miesto SVV įmonių darbuotojų skaičiaus ir metinių pajamų. Gauti vienodi abiejų įmonės dydžio kategorijų atsakymai leido juos sujungti į bendrą kategoriją ir suskirstyti įmones į labai mažas (mikro), mažas ir vidutines, remiantis Europos Komisijos rekomendacijomis dėl mažų ir vidutinių įmonių apibrėžimo (96/280/EB, 2003/361/EB) (žr. 14 lent.).

**14 lentelė. Apklaustų įmonių kriterijų palyginimas
pagal 96/280/EB ir 2003/361/EB (sudaryta autorės, remiantis Europos Komisijos
rekomendacija dėl mažų ir vidutinių įmonių apibrėžimo, 96/280/EB, 2003/361/EB)**

Įmonės kategorija	Darbuotojų skaičius pagal 2003/361/EB	Metinės pajamos (mln. eurų) pagal 2003/361/EB	Apklaustų įmonių skaičius	
			Kiekybine išraiška	Procentine išraiška
Vidutinė	<250	<=50	68	75,6
Maža	<50	<=10	18	20,0
Labai maža (mikro)	<10	<=2	4	4,4

Taigi galima teigti, kad tyrime dalyvavo įvairaus dydžio įmonės (labai mažos (mikro), mažos ir vidutinės), kurias vienijo vienas bendras kriterijus – jos savo veiklą vykdo Tauragės mieste.

3.3. Empirinio tyrimo rezultatų apdorojimas ir patikimumas

Tyrimo metu gauti duomenys buvo suvesti į specialią klausimų ir atsakymų suvestinę (žr. 12 priedą). Statistinė aprašomoji statistika buvo naudota empirinių duomenų analizei su *SPSS 17.0* ir *Microsoft Excel* programiniais paketais. Buvo taikomi aprašomosios statistikos parametrai (aritmetiniai vidurkiai, procentiniai dažniai), atlikta kryžminė keletu kintamųjų (vadovų kompetencijos dimensijų ir įmonės dydžio) analizė, statistiškai nustatytas kiekybinio tyrimo rezultatų patikimumas.

Patikimumo analizė atlikta SPSS programa apskaičiuojant *Cronbach's Alpha* koeficientą. Koeficiento reikšmės iki 0,6 rodo žemą skalės patikimumą, 0,6-0,7 – pakankamą, o 0,7-1,0 – aukštą skalės patikimumą. Kuo *Cronbach's Alpha* koeficiento reikšmė yra arčiau 1, tuo skalė laikoma patikimesnė (Pukėnas, 2009). 13 priede pateikti klausimyno skalių patikimumo koeficientai pagal svarbos vadovams vertinimo kriterijų rodo, kad visi koeficientai viršija bent 0,70 ribą, o tai rodo aukštą skalės patikimumą. 14 priede pateikti klausimyno skalių patikimumo koeficientai pagal būdingumo vadovams vertinimo kriterijų rodo, kad vėlgi visi koeficientai viršija bent 0,70 ribą, o tai taip pat rodo aukštą skalės patikimumą. Bendras tiek vadovų kompetencijos svarbos, tiek būdingumo matavimo skalės patikimumas yra aukštas (atitinkamai koeficiento reikšmės 0,803 ir 0,770) (žr. 15 lent.).

15 lentelė. Viso klausimyno patikimumo koeficientai (N=90)

Skalės pavadinimas	Skalę sudarančių klausimų bei teiginių skaičius	<i>Cronbach's Alpha</i> koeficientas
Vadovų kompetencijos svarbos matavimo skalė	1 klausimas su 7 teiginiais (35 kriterijais)	0,803
Vadovų kompetencijos būdingumo matavimo skalė	1 klausimas su 7 teiginiais (35 kriterijais)	0,770
Viso klausimyno skalė	1 klausimas su 14 teiginių (70 kriterijų)	0,787

Bendras visos klausimyno matavimo skalės patikimumas (0,787) reiškia aukštą klausimyno patikimumą. Visų koeficientų reikšmės yra didesnės už 0,70 ir tai patvirtina aukštą suformuotų skalių patikimumą.

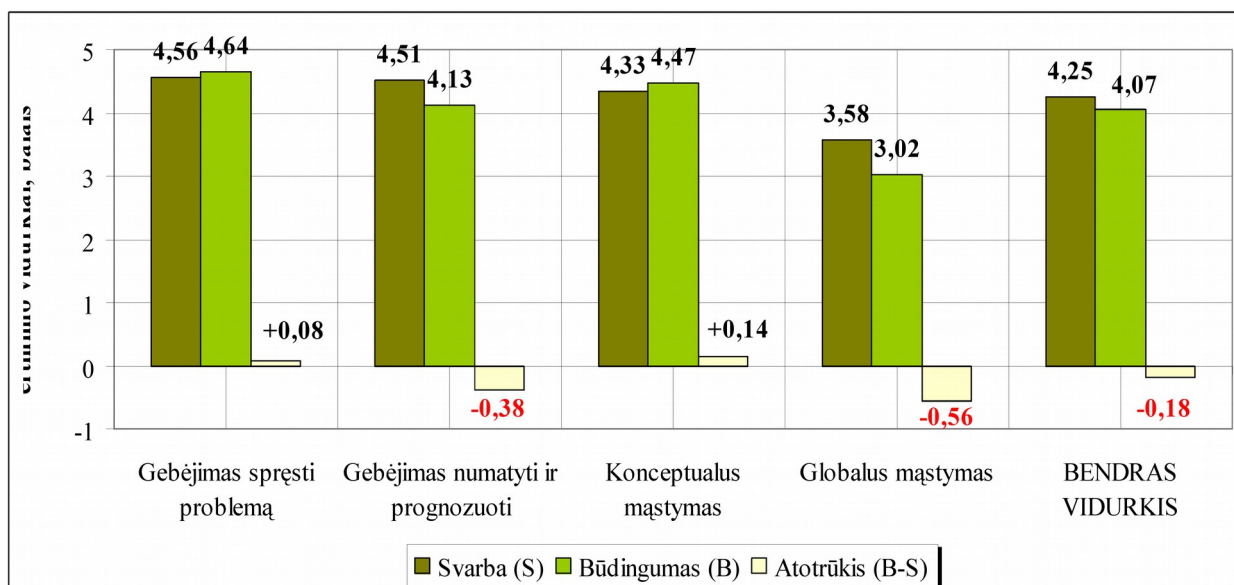
4. VADOVŲ KOMPETENCIJOS VAIDMENS TAURAGĖS MIESTO ĮMONIŲ VALDYME TYRIMO REZULTATAI

SVV

4.1. Empirinio tyrimo kiekybiniai rezultatai

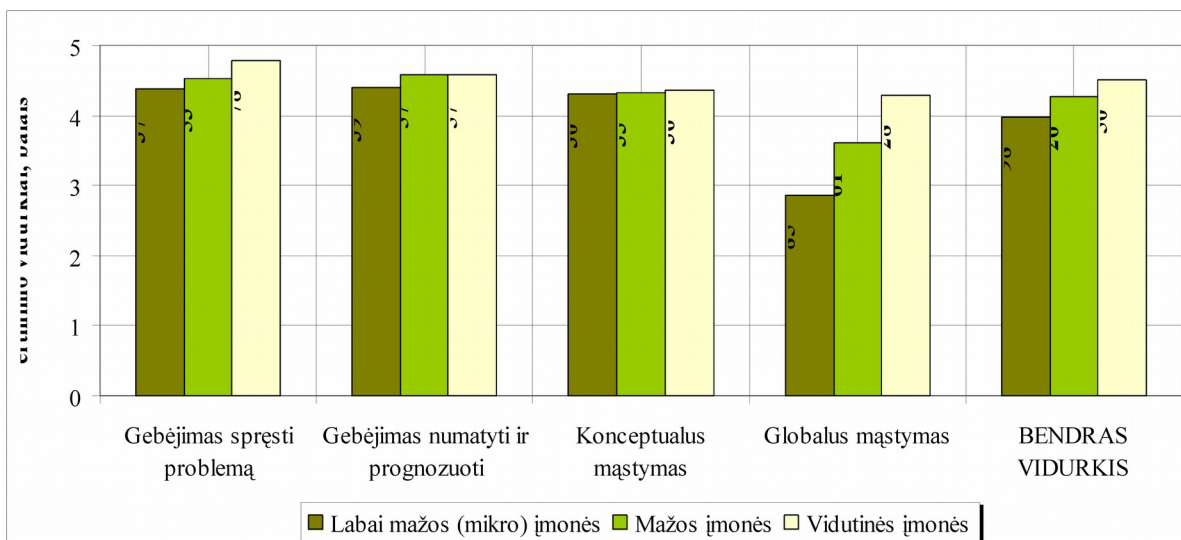
Empirinio tyrimo kiekybiniai rezultatai pateikiami nuosekliai analizuojant visas kompetencijos dimensijas – strateginę, funkcinę, profesinę, socialinę, komunikavimo, emocinę ir valdymo.

Remiantis Tauragės miesto SVV įmonių vadovų strateginės kompetencijos vertinimo rezultatais (žr. 9 pav.), galima teigti, kad vadovams svarbiausi strateginės kompetencijos elementai yra gebėjimas spręsti problemą (vidurkis 4,56; moda 5), gebėjimas numatyti bei prognozuoti (vidurkis 4,51; moda 5). Labiausiai būdingi, vadovų vertinimu, yra gebėjimas spręsti problemą (vidurkis 4,64; moda 5), konceptualus mąstymas (vidurkis 4,47; moda 5). Neigiamais atotrūkiu pasižymi tokie strateginės kompetencijos elementai, kaip globalus mąstymas (-0,56), gebėjimas numatyti ir prognozuoti (-0,38). Vadinasi, minėti gebėjimai yra silpnoji Tauragės miesto SVV įmonių vadovų vieta, nes šių gebėjimų svarbos vertinimo vidurkiai aukštesni už būdingumo vertinimo vidurkius.



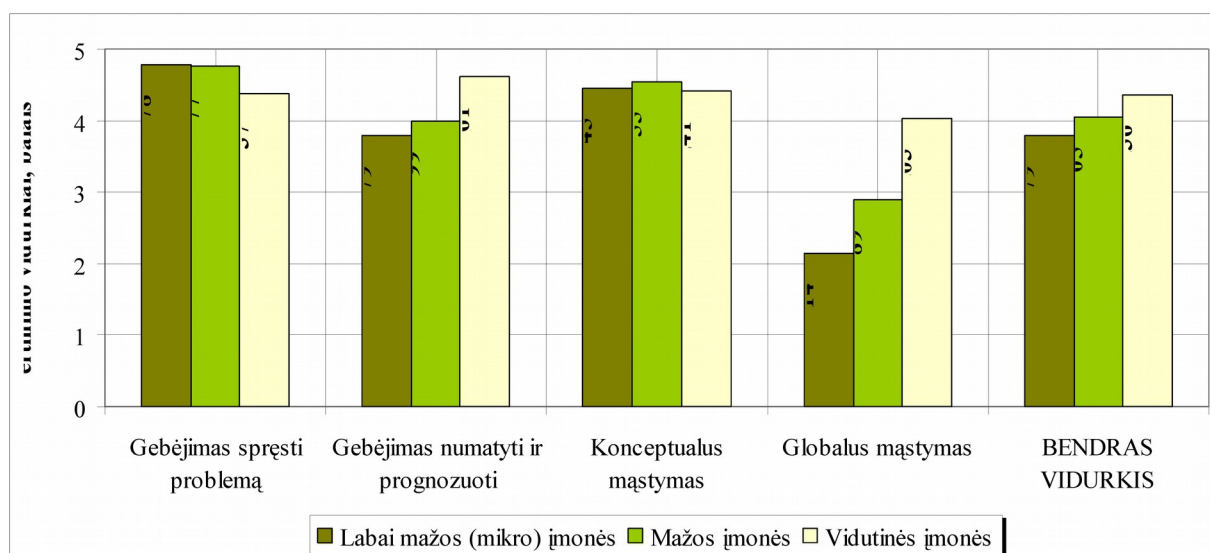
9 pav. Tauragės miesto SVV įmonių vadovų strateginės kompetencijos vertinimo rezultatai, balais (N=90)

Toliau detalesnė analizė atliekama, pateikiant SVV įmonių vadovų strateginės kompetencijos svarbos vertinimo rezultatus pagal įmonių dydį (žr. 10 pav.). Mikro įmonių vadovams svarbiausias strateginės kompetencijos elementas yra gebėjimas numatyti bei prognozuoti (vidurkis 4,39; moda 5), mažų įmonių vadovams – taip pat gebėjimas numatyti bei prognozuoti (vidurkis 4,57; moda 5), vidutinių įmonių vadovams – gebėjimas spręsti problemą (vidurkis 4,78; moda 5). Visų šių įmonių vadovams mažiausiai svarbus yra globalus mąstymas. Palyginus aritmetinių vertinimų vidurkius, matyti, kad ypač nesvarbus šis gebėjimas yra mikro įmonių vadovams (vidurkis 2,85, moda 3) ir mažų įmonių vadovams (vidurkis 3,61, moda 4).



10 pav. SVV įmonių vadovų strateginės kompetencijos svarbos vertinimo rezultatai pagal įmonių dydį, balais (N=90)

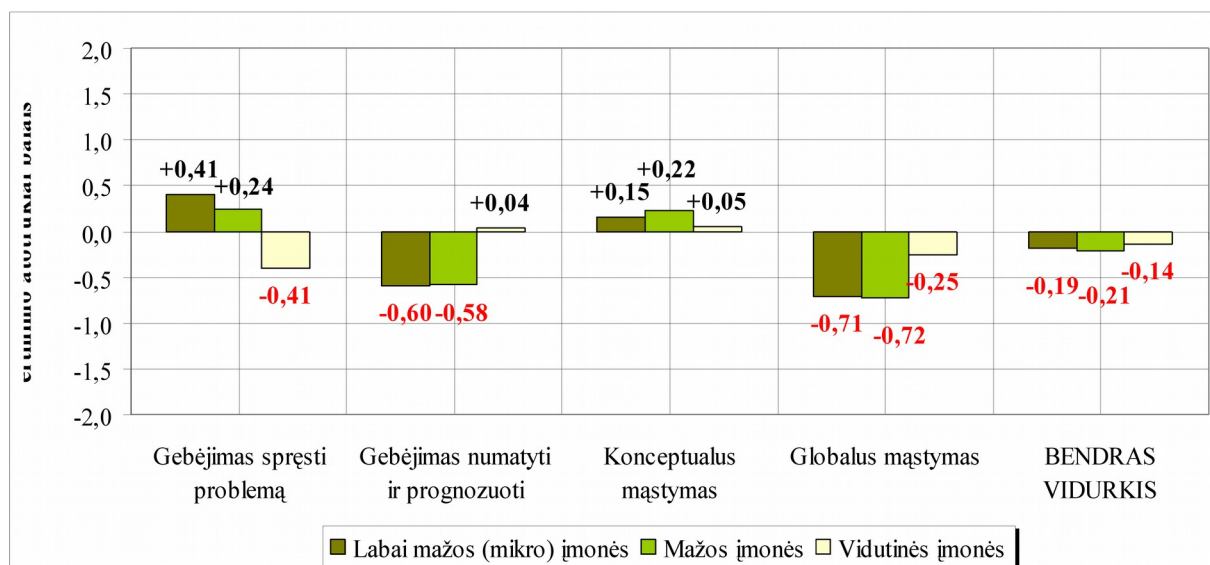
Mikro įmonių vadovams būdingiausias strateginės kompetencijos elementas yra gebėjimas spręsti problemą (vidurkis 4,78; moda 5) (žr. 11 pav.). Šis gebėjimas labiausiai būdingas ir mažų įmonių vadovams (vidurkis 4,77; moda 5). Vidutinių įmonių vadovams būdingiausias elementas yra gebėjimas numatyti bei prognozuoti (vidurkis 4,61; moda 5). Visų šių įmonių vadovams mažiausiai būdingas yra globalus mąstymas. Palyginus aritmetinių vertinimų vidurkius, matyti, kad šis gebėjimas yra ypač mažai būdingas mikro įmonių vadovams (vidurkis 2,14, moda 2) ir mažų įmonių vadovams (vidurkis 2,89, moda 3).



11 pav. SVV įmonių vadovų strateginės kompetencijos būdingumo vertinimo rezultatai pagal įmonių dydį, balais (N=90)

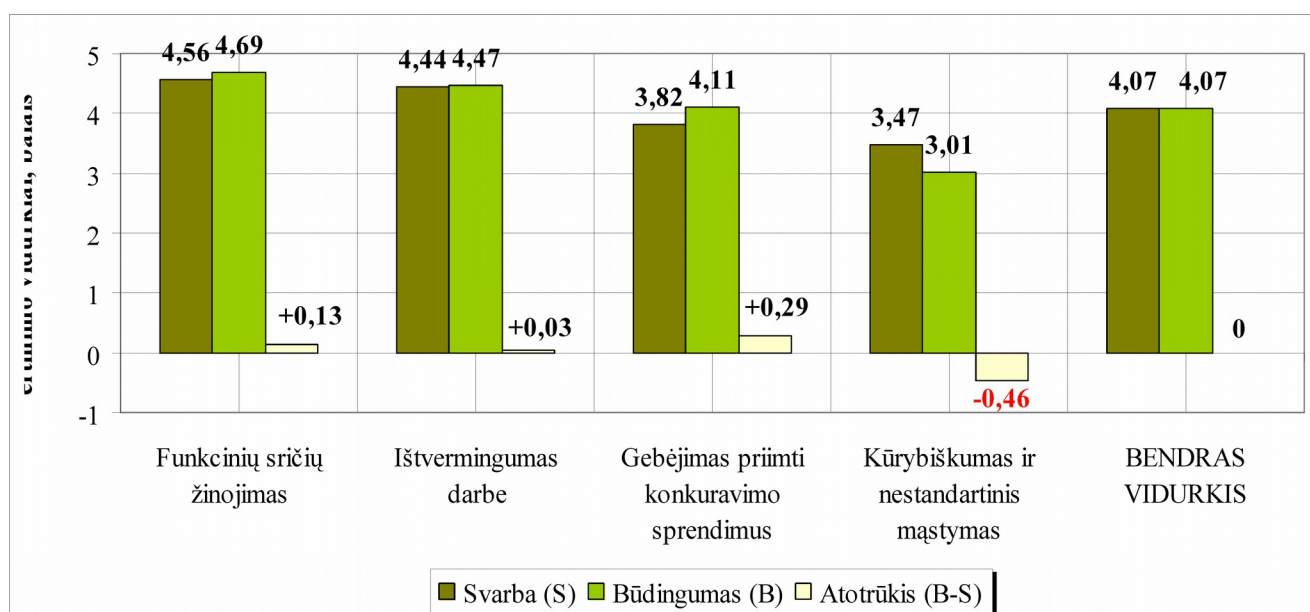
SVV įmonių vadovų strateginės kompetencijos svarbos ir būdingumo vertinimo atotrūkių rezultatai pagal įmonių dydį (žr. 12 pav.) atskleidžia, kad neigiamais atotrūkiams pasižymi šie mikro įmonių vadovų įvertinti teiginiai – gebėjimas numatyti bei prognozuoti (-0,60), globalus mąstymas (-0,71). Neigiamais atotrūkiams pasižymi šie mažų įmonių vadovų įvertinti teiginiai – gebėjimas

numatyti bei prognozuoti (-0,58), globalus mąstymas (-0,72). Taip pat neigiamais atotrūkiams pasižymi šie vidutinių įmonių vadovų įvertinti teiginiai – gebėjimas spręsti problemą (-0,41) ir globalus mąstymas (-0,25). Kaip matyti, visos įmonės, nežiūrint jų dydžio, stokoja vadovų globalaus mąstymo savybių, tačiau pasižymi gerais vadovų konceptualaus mąstymo gebėjimais.



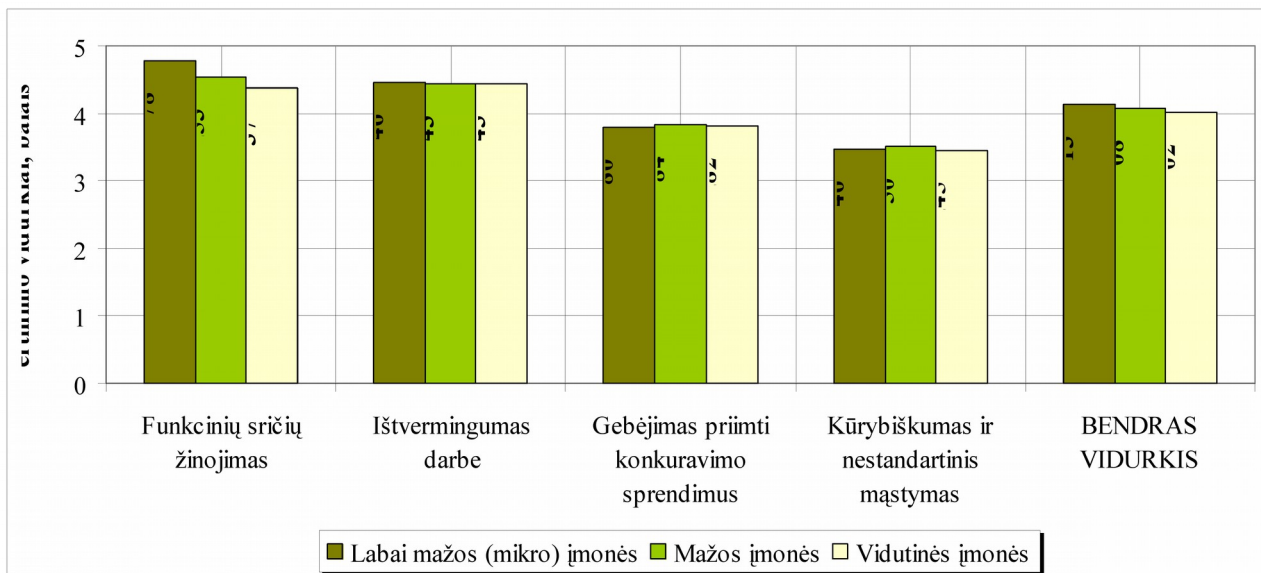
12 pav. SVV įmonių vadovų strateginės kompetencijos svarbos ir būdingumo vertinimo atotrūkių rezultatai pagal įmonių dydį, balais (N=90)

Remiantis Tauragės miesto SVV įmonių vadovų funkcinės kompetencijos vertinimo rezultatais (žr. 13 pav.), galima teigti, kad vadovams svarbiausi funkcinės kompetencijos elementai yra funkcinų sričių žinojimas (vidurkis 4,56; moda 5), išstvermingumas darbe (vidurkis 4,44; moda 5). Labiausiai jiems būdingi, vadovų vertinimu, yra tie patys gebėjimai – tai funkcinų sričių žinojimas (vidurkis 4,69; moda 5), išstvermingumas darbe (vidurkis 4,47; moda 5). Neigiamais atotrūkiams pasižymi tik kūrybiškumas ir nestandartinis mąstymas (-0,46).



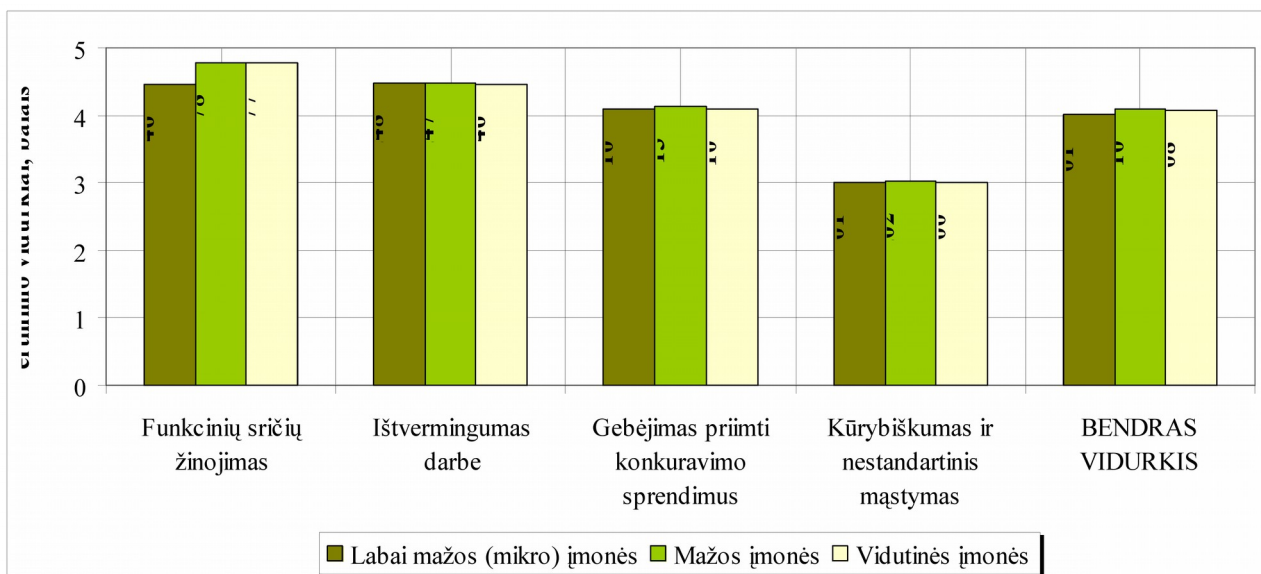
13 pav. Tauragės miesto SVV įmonių vadovų funkcinės kompetencijos vertinimo rezultatai, balais (N=90)

Toliau detalesnė analizė atliekama, pateikiant SVV įmonių vadovų funkcinės kompetencijos svarbos vertinimo rezultatus pagal įmonių dydį (žr. 14 pav.). Mikro įmonių vadovams svarbiausias funkcinės kompetencijos elementas yra funkcinų sričių žinojimas (vidurkis 4,78; moda 5), mažų įmonių vadovams – taip pat funkcinų sričių žinojimas (vidurkis 4,53; moda 5), vidutinių įmonių vadovams – išstvermingumas darbe (vidurkis 4,43; moda 5). Visų šių įmonių vadovams mažiausiai svarbus yra kūrybiškumas ir nestandartinis mąstymas.



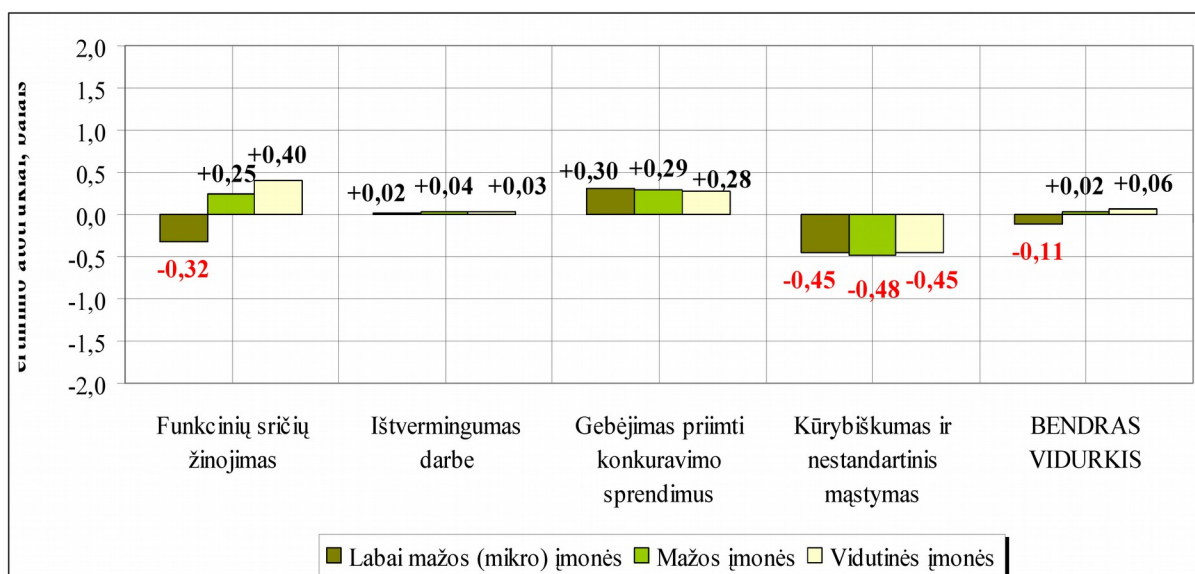
14 pav. SVV įmonių vadovų funkcinės kompetencijos svarbos vertinimo rezultatai pagal įmonių dydį, balais (N=90)

Mikro įmonių vadovams būdingiausi funkcinės kompetencijos elementai yra išstvermingumas darbe (vidurkis 4,48; moda 5), funkcinų sričių žinojimas (vidurkis 4,46; moda 5) (žr. 15 pav.). Funkcinių sričių žinojimas labiausiai būdingas mažų įmonių (vidurkis 4,78; moda 5) ir vidutinių įmonių vadovams (vidurkis 4,77; moda 5). Visų šių įmonių vadovams mažiausiai būdingas yra kūrybiškumas ir nestandartinis mąstymas.



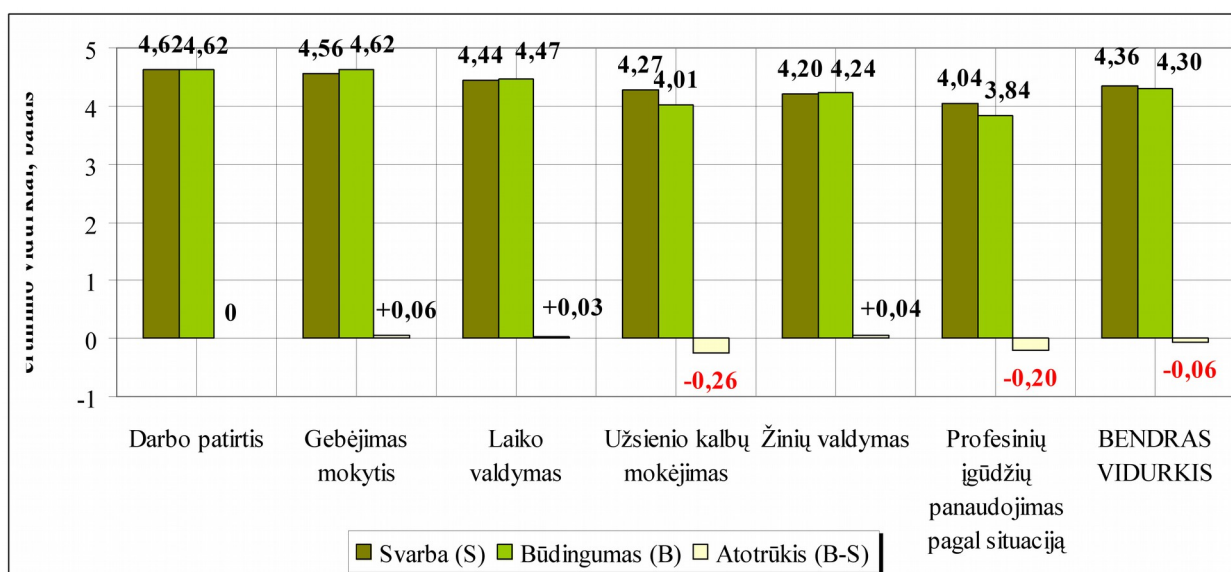
15 pav. SVV įmonių vadovų funkcinės kompetencijos būdingumo vertinimo rezultatai pagal įmonių dydį, balais (N=90)

SVV įmonių vadovų funkcinės kompetencijos svarbos ir būdingumo vertinimo atotrūkių rezultatai pagal įmonių dydį (žr. 16 pav.) atskleidžia, kad neigiamais atotrūkius pasižymi šie mikro įmonių vadovų įvertinti teiginiai – funkcinė sričių žinojimas (-0,32), kūrybiškumas ir nestandartinis mąstymas (-0,45). Minėta savybė turi neigiamus atotrūkius ir mažų įmonių (-0,48) bei vidutinių įmonių vadovų (-0,45) vertinimuose. Kaip matyti, visos įmonės, nežiūrint jų dydžio, stokoja vadovų kūrybiškumo ir nestandartinio mąstymo, tačiau pasižymi gerais vadovų gebėjimais priimti konkuravimo sprendimus.



16 pav. SVV įmonių vadovų funkcinės kompetencijos svarbos ir būdingumo vertinimo atotrūkių rezultatai pagal įmonių dydį, balais (N=90)

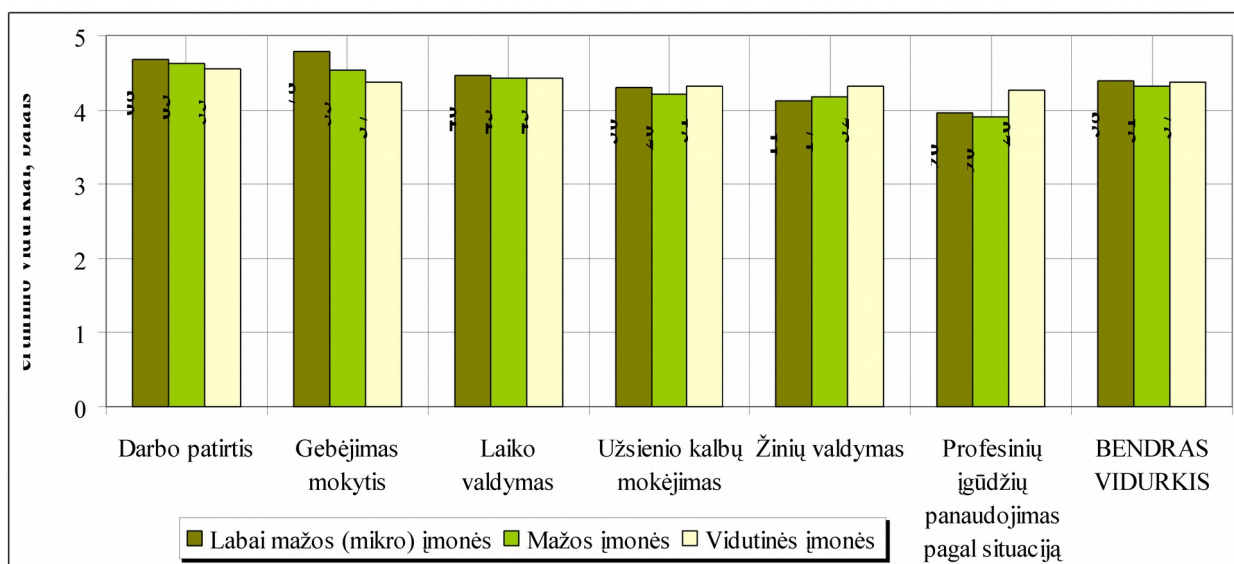
Remiantis Tauragės miesto SVV įmonių vadovų profesinės kompetencijos vertinimo rezultatais (žr. 17 pav.), galima teigti, kad vadovams svarbiausi profesinės kompetencijos elementai yra darbo patirtis (vidurkis 4,62; moda 5), gebėjimas mokytis (vidurkis 4,56; moda 5), laiko valdymas (vidurkis 4,44; moda 5).



17 pav. Tauragės miesto SVV įmonių vadovų profesinės kompetencijos vertinimo rezultatai, balais (N=90)

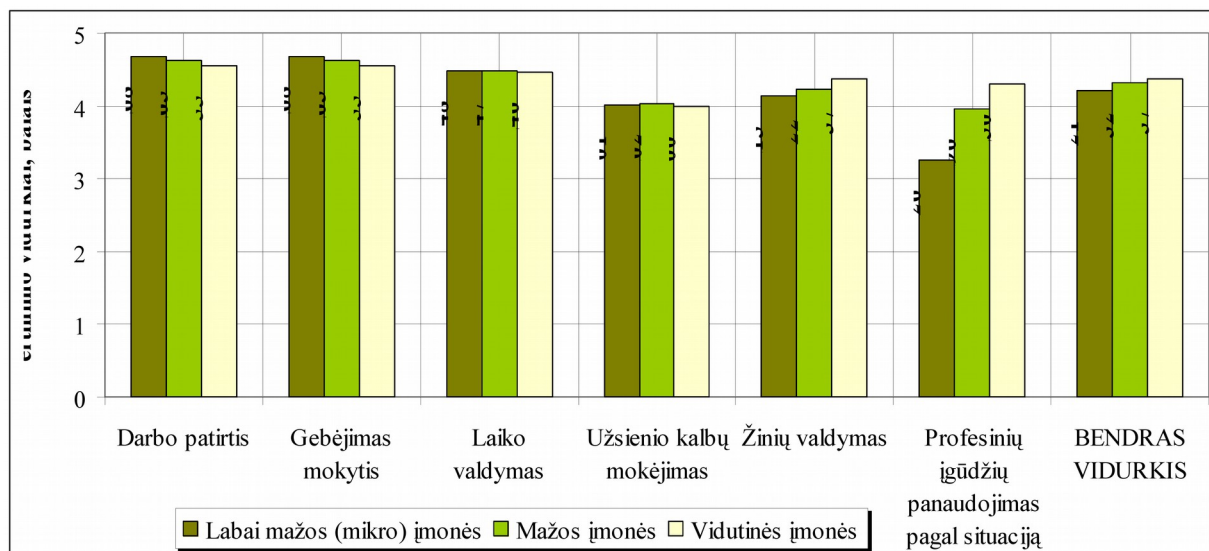
Labiausiai jiems būdingi, vadovų vertinimu, yra tie patys gebėjimai – tai darbo patirtis (vidurkis 4,62; moda 5), gebėjimas mokytis (vidurkis 4,62; moda 5), laiko valdymas (vidurkis 4,47; moda 5). Neigiamais atotrūkiiais pasižymi užsienio kalbų mokėjimas (-0,26), profesinių įgūdžių panaudojimas pagal situaciją (-0,20).

Toliau detalesnė analizė atliekama, pateikiant SVV įmonių vadovų profesinės kompetencijos svarbos vertinimo rezultatus pagal įmonių dydį (žr. 18 pav.). Mikro įmonių vadovams svarbiausias profesinės kompetencijos elementas yra gebėjimas mokytis (vidurkis 4,78; moda 5), o mažiausiai svarbus – profesinių įgūdžių panaudojimas pagal situaciją (vidurkis 3,96, moda 3). Mažų įmonių vadovams svarbiausias profesinės kompetencijos elementas yra darbo patirtis (vidurkis 4,63; moda 5), o mažiausiai svarbus – profesinių įgūdžių panaudojimas pagal situaciją (vidurkis 3,90, moda 3). Vidutinių įmonių vadovams svarbiausias profesinės kompetencijos elementas yra darbo patirtis (vidurkis 4,55; moda 5), o mažiausiai svarbus – profesinių įgūdžių panaudojimas pagal situaciją (vidurkis 4,26, moda 4). Taigi visų įmonių, nežiūrint jų dydžio, vadovams mažiausia svarbus yra profesinių įgūdžių panaudojimas pagal situaciją.



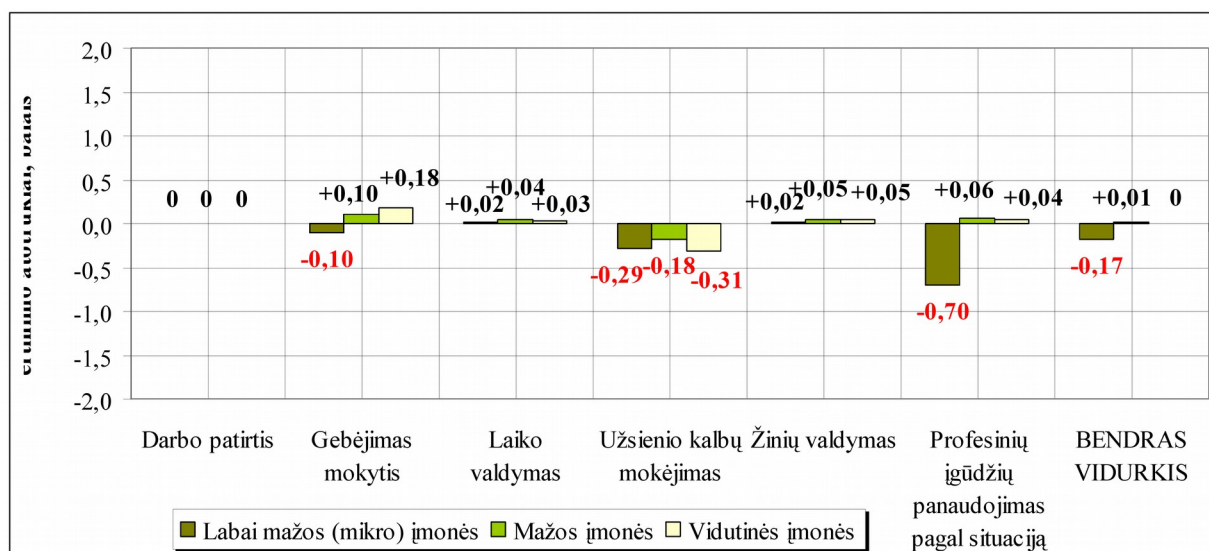
18 pav. SVV įmonių vadovų profesinės kompetencijos svarbos vertinimo rezultatai pagal įmonių dydį, balais (N=90)

Mikro įmonių vadovams būdingiausi profesinės kompetencijos elementai yra darbo patirtis ir gebėjimas mokytis (abiejų vidurkiai 4,68; moda 5), o mažiausiai būdingas yra profesinių įgūdžių panaudojimas pagal situaciją (vidurkis 3,26, moda 3) (žr. 19 pav.). Mažų įmonių vadovams būdingiausi profesinės kompetencijos elementai yra tie patys, tai darbo patirtis ir gebėjimas mokytis (abiejų vidurkiai 4,63; moda 5), o mažiausiai būdingas yra profesinių įgūdžių panaudojimas pagal situaciją (vidurkis 3,96, moda 3). Vidutinių įmonių vadovams būdingiausi profesinės kompetencijos elementai yra tie patys, tai darbo patirtis ir gebėjimas mokytis (abiejų vidurkiai 4,55; moda 5), o mažiausiai būdingas yra vėlgi profesinių įgūdžių panaudojimas pagal situaciją (vidurkis 4,30, moda 4). Profesinių įgūdžių panaudojimas pagal situaciją ypač mažai būdingas mikro įmonių vadovams.



19 pav. SVV įmonių vadovų profesinės kompetencijos būdingumo vertinimo rezultatai pagal įmonių dydį, balais (N=90)

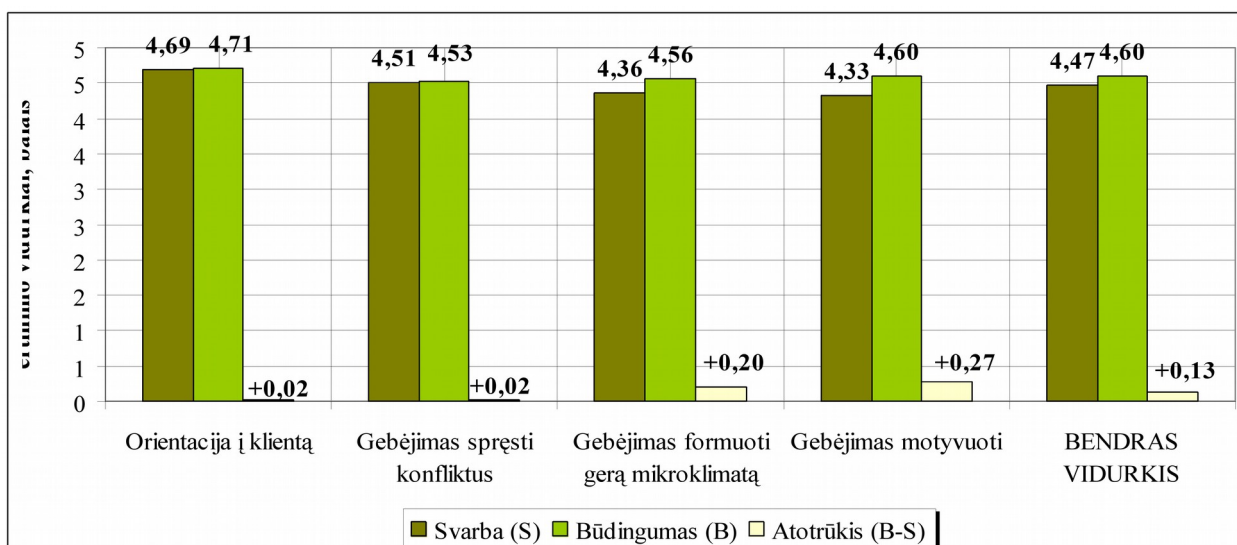
SVV įmonių vadovų profesinės kompetencijos svarbos ir būdingumo vertinimo atotrūkių rezultatai pagal įmonių dydį (žr. 20 pav.) atskleidžia, kad neigiamais atotrūkiams pasižymi šie mikro įmonių vadovų įvertinti teiginiai – gebėjimas mokytis (-0,10), užsienio kalbų mokėjimas (-0,29) ir ypač profesinių įgūdžių panaudojimas pagal situaciją (-0,70). Minėtas gebėjimas turi neigiamus atotrūkius ir mažų įmonių (-0,18) bei vidutinių įmonių vadovų (-0,31) vertinimuose. Kaip matyti, visos įmonės, nežiūrint jų dydžio, stokoja vadovų užsienio kalbų mokėjimo, tačiau pasižymi teigiamais atotrūkiams laiko valdymo ir žinių valdymo sprendimuose.



20 pav. SVV įmonių vadovų profesinės kompetencijos svarbos ir būdingumo vertinimo atotrūkių rezultatai pagal įmonių dydį, balais (N=90)

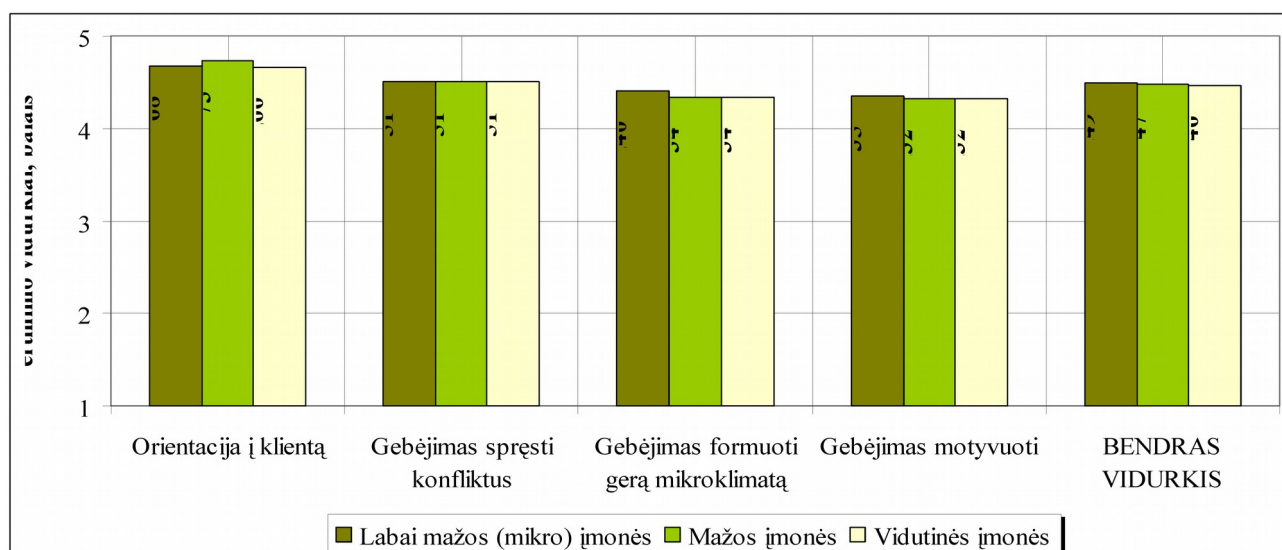
Remiantis Tauragės miesto SVV įmonių vadovų socialinės kompetencijos vertinimo rezultatais (žr. 21 pav.), galima teigti, kad vadovams svarbiausi socialinės kompetencijos elementai yra orientacija į klientą (vidurkis 4,69; moda 5), gebėjimas spręsti konfliktus (vidurkis 4,51; moda 5). Labiausiai jiems būdingi, vadovų vertinimu, yra orientacija į klientą (vidurkis 4,71; moda 5) ir

gebėjimas motyvuoti (vidurkis 4,60; moda 5). Visi vadovų socialinės kompetencijos elementai pasižymi teigiamais atotrūkiu.



21 pav. Tauragės miesto SVV įmonių vadovų socialinės kompetencijos vertinimo rezultatai, balais (N=90)

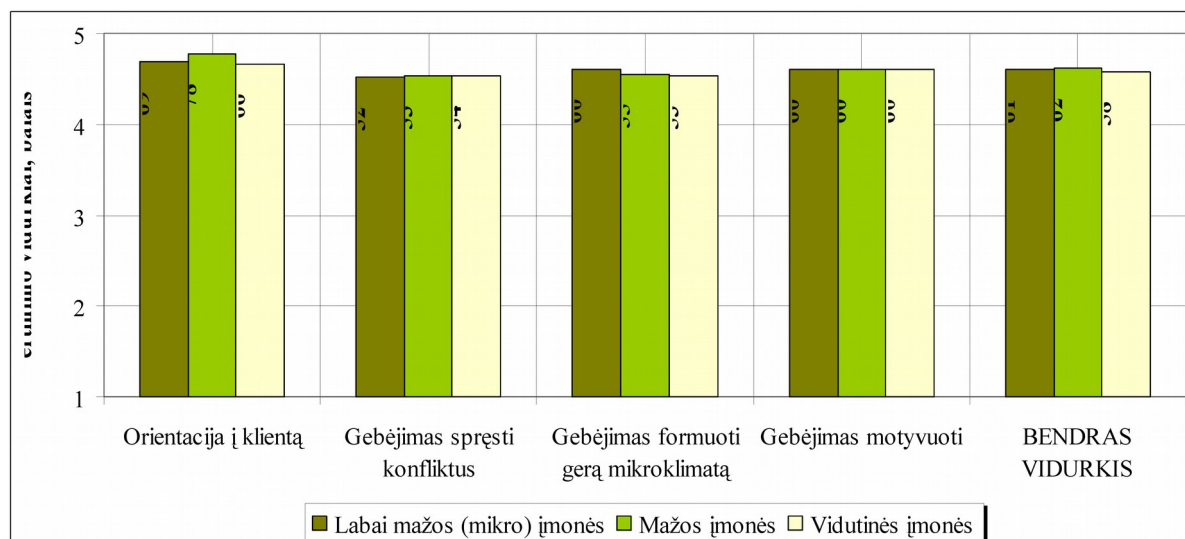
Toliau išsamesnė analizė atliekama, pateikiant SVV įmonių vadovų socialinės kompetencijos svarbos vertinimo rezultatus pagal įmonių dydį (žr. 22 pav.). Mikro įmonių vadovams svarbiausias socialinės kompetencijos elementas yra orientacija į klientą (vidurkis 4,68; moda 5), o mažiausiai svarbus – gebėjimas motyvuoti (vidurkis 4,35, moda 4). Mažų įmonių vadovams svarbiausia yra orientacija į klientą (vidurkis 4,73; moda 5), o mažiausiai svarbus lieka gebėjimas motyvuoti (vidurkis 4,32, moda 4). Vidutinių įmonių vadovams taip pat svarbiausia yra orientacija į klientą (vidurkis 4,66; moda 5), o mažiausiai svarbus – gebėjimas motyvuoti (vidurkis 4,32, moda 4).



22 pav. SVV įmonių vadovų socialinės kompetencijos svarbos vertinimo rezultatai pagal įmonių dydį, balais (N=90)

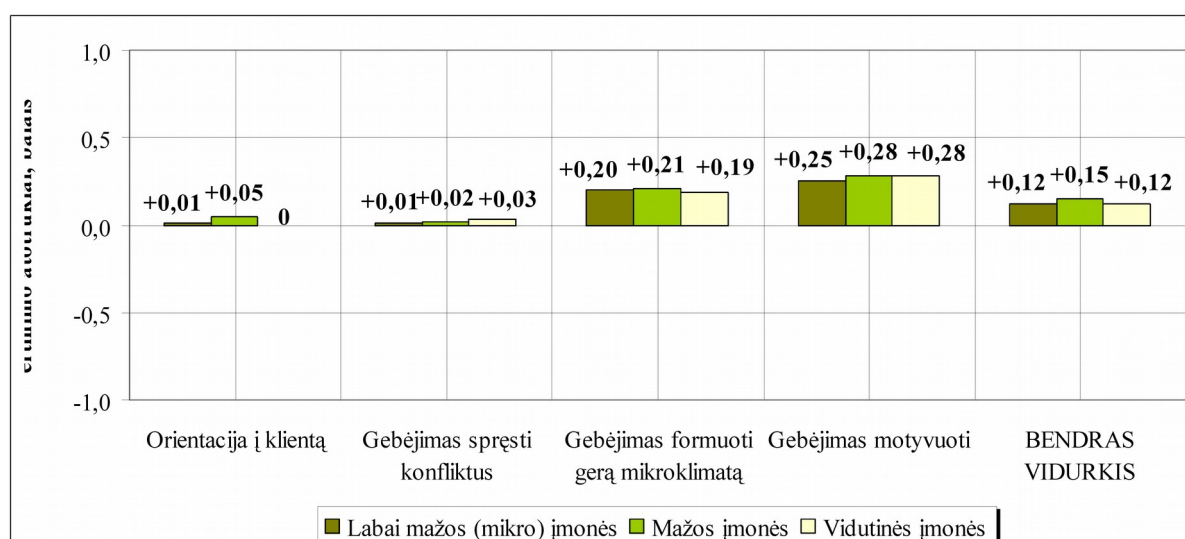
Mikro įmonių vadovams būdingiausias socialinės kompetencijos elementas yra orientacija į klientą (vidurkis 4,69; moda 5), o mažiausiai būdingas – gebėjimas spręsti konfliktus (vidurkis 4,52,

moda 4) (žr. 23 pav.). Mažų įmonių vadovams būdingiausia vėlgi yra orientacija į klientą (vidurkis 4,78; moda 5), o mažiausiai būdingas gebėjimas spręsti konfliktus (vidurkis 4,53, moda 4). Vidutinių įmonių vadovams taip pat būdingiausia yra orientacija į klientą (vidurkis 4,66; moda 5), o mažiausiai būdingi gebėjimai yra gebėjimas formuoti gerą mikroklimatą (vidurkis 4,53; moda 4) ir gebėjimas spręsti konfliktus (vidurkis 4,54, moda 4).



23 pav. SVV įmonių vadovų socialinės kompetencijos būdingumo vertinimo rezultatai pagal įmonių dydį, balais (N=90)

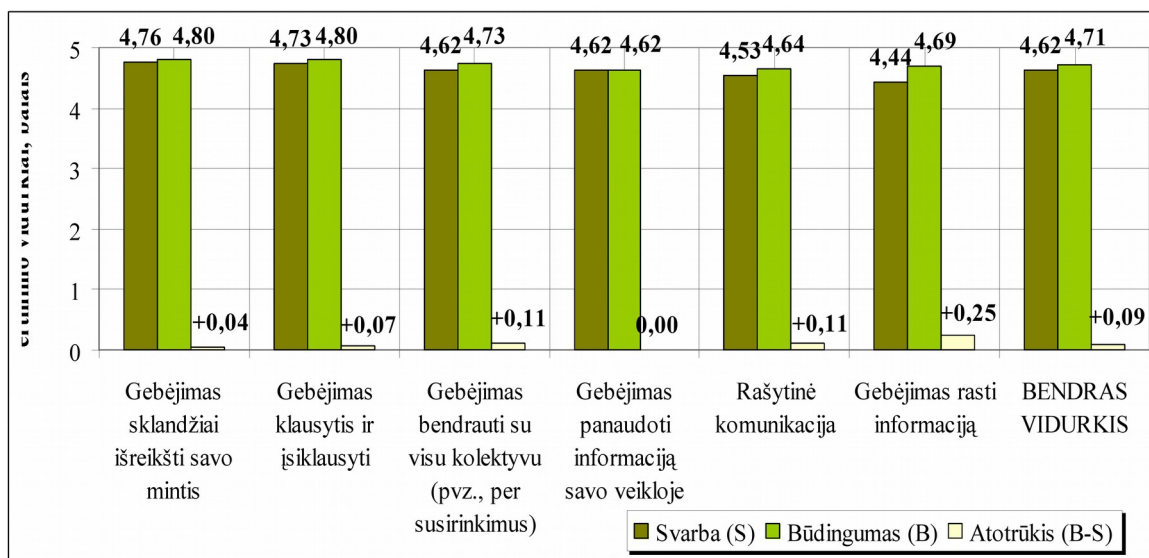
SVV įmonių vadovų socialinės kompetencijos svarbos ir būdingumo vertinimo atotrūkių rezultatai pagal įmonių dydį (žr. 24 pav.) atskleidžia, kad teigiamais (arba nuliniiais) atotrūkiams pasižymi visi socialinės kompetencijos elementai. Didžiausi teigiami atotrūkių būdingi SVV įmonių vadovų gebėjimams motyvuoti.



24 pav. SVV įmonių vadovų socialinės kompetencijos svarbos ir būdingumo vertinimo atotrūkių rezultatai pagal įmonių dydį, balais (N=90)

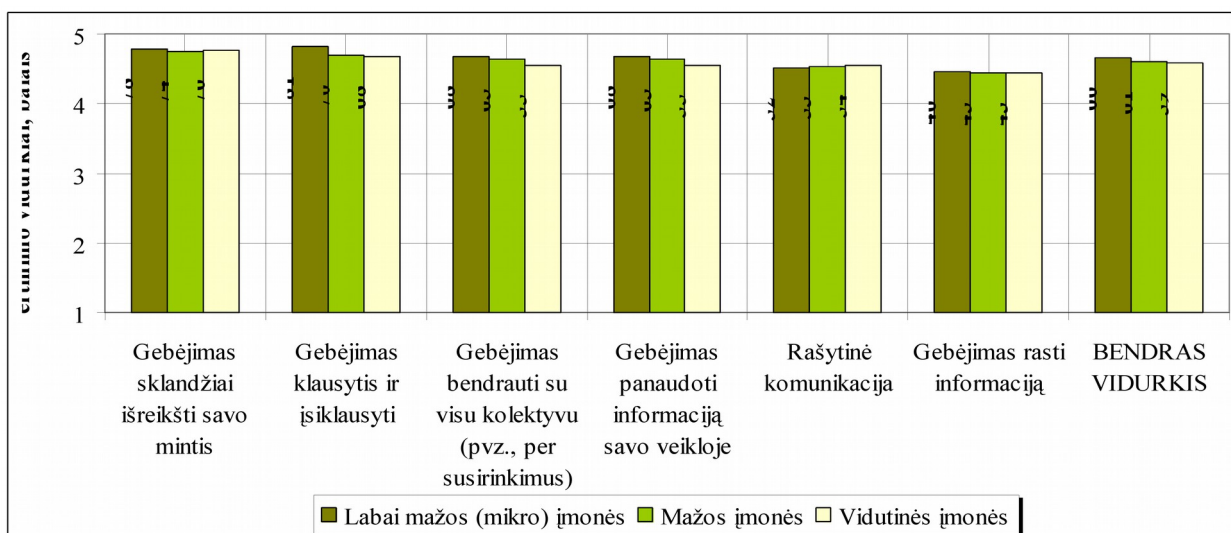
Remiantis Tauragės miesto SVV įmonių vadovų komunikavimo kompetencijos vertinimo rezultatais (žr. 25 pav.), galima teigti, kad vadovams svarbiausi komunikavimo kompetencijos elementai yra gebėjimas sklandžiai išreikšti savo mintis (vidurkis 4,76; moda 5), gebėjimas klausyti ir

įsiklausyti (vidurkis 4,73; moda 5). Labiausiai jiems būdingi, vadovų vertinimu, yra tie patys gebėjimai – tai gebėjimas sklandžiai išreikšti savo mintis (vidurkis 4,80; moda 5), gebėjimas klausyti ir įsiklausyti (vidurkis 4,80; moda 5). Visi vadovų komunikavimo kompetencijos elementai pasižymi teigiamais arba nuliniiais atotrūkius.



25 pav. Tauragės miesto SVV įmonių vadovų komunikavimo kompetencijos vertinimo rezultatai, balais (N=90)

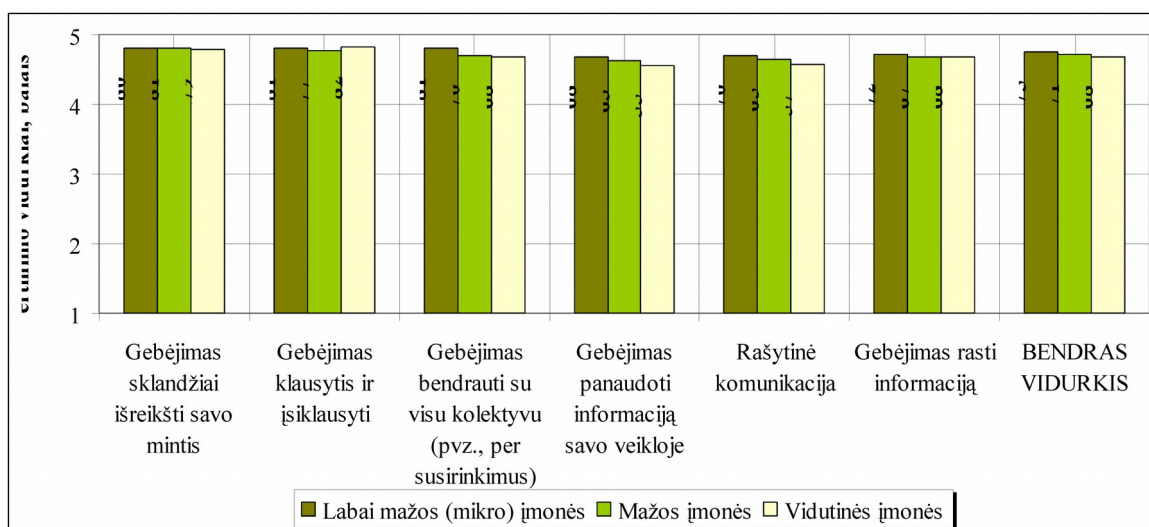
Toliau išsamesnė analizė atliekama, pateikiant SVV įmonių vadovų komunikavimo kompetencijos svarbos vertinimo rezultatus pagal įmonių dydį (žr. 26 pav.). Mikro įmonių vadovams svarbiausias komunikavimo kompetencijos elementas yra gebėjimas klausyti ir įsiklausyti (vidurkis 4,81; moda 5), o mažiausiai svarbus – gebėjimas rasti informaciją (vidurkis 4,46, moda 4).



26 pav. SVV įmonių vadovų komunikavimo kompetencijos svarbos vertinimo rezultatai pagal įmonių dydį, balais (N=90)

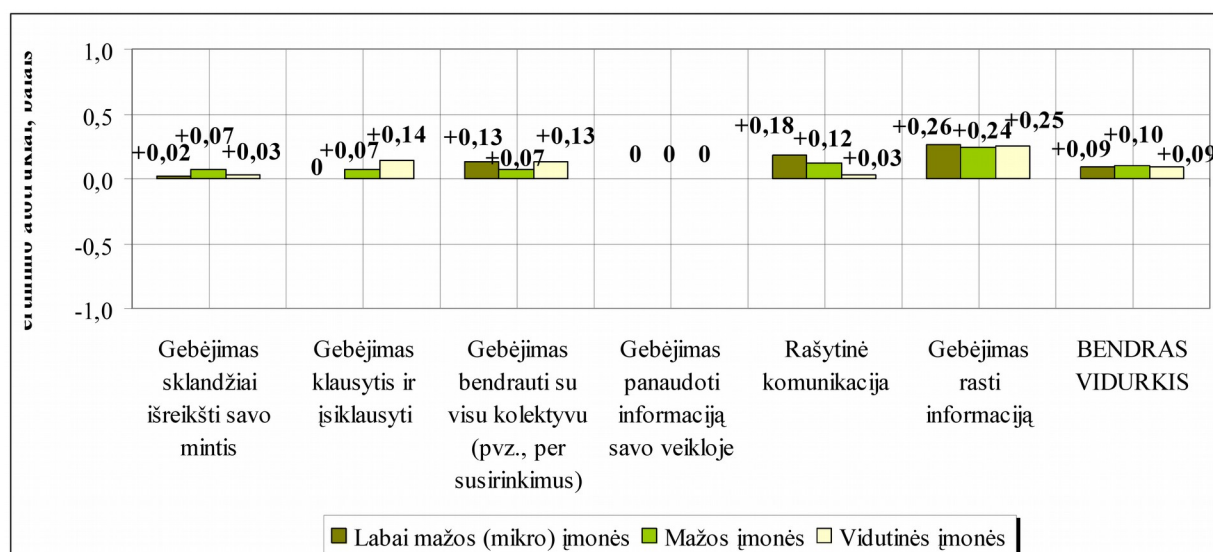
Mažų įmonių vadovams svarbiausias yra gebėjimas sklandžiai išreikšti savo mintis (vidurkis 4,74; moda 5), o mažiausiai svarbus yra gebėjimas rasti informaciją (vidurkis 4,43, moda 4). Vidutinių įmonių vadovams taip pat svarbiausias yra gebėjimas sklandžiai išreikšti savo mintis (vidurkis 4,76; moda 5), o mažiausiai svarbus – gebėjimas rasti informaciją (vidurkis 4,43, moda 4).

Mikro įmonių vadovams būdingiausi komunikavimo kompetencijos elementai yra gebėjimas klausyti ir išsiklausyti (vidurkis 4,81; moda 5), gebėjimas bendrauti su visu kolektyvu (vidurkis 4,81; moda 5), gebėjimas sklandžiai išreikšti savo mintis (vidurkis 4,80, moda 5), o mažiausiai būdinga – rašytinė komunikacija (vidurkis 4,70, moda 5) (žr. 27 pav.). Mažų įmonių vadovams būdingiausias komunikavimo kompetencijos elementas yra gebėjimas sklandžiai išreikšti savo mintis (vidurkis 4,81, moda 5), o mažiausiai būdingas – gebėjimas panaudoti informaciją savo veikloje (vidurkis 4,63, moda 4). Vidutinių įmonių vadovams būdingiausias komunikavimo kompetencijos elementas yra gebėjimas klausyti ir išsiklausyti (vidurkis 4,82, moda 5), o mažiausiai būdingas – gebėjimas panaudoti informaciją savo veikloje (vidurkis 4,55, moda 4).



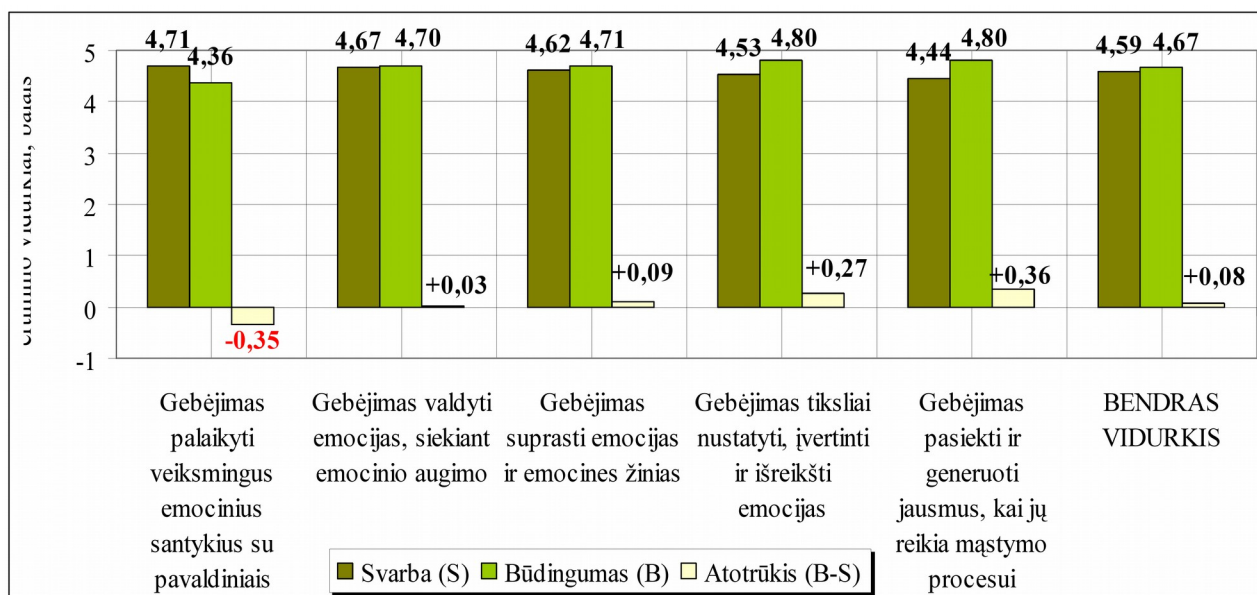
27 pav. SVV įmonių vadovų komunikavimo kompetencijos būdingumo vertinimo rezultatai pagal įmonių dydį, balais (N=90)

SVV įmonių vadovų komunikavimo kompetencijos svarbos ir būdingumo vertinimo atotrūkių rezultatai pagal įmonių dydį (žr. 28 pav.) atskleidžia, kad teigiamais (arba nuliniiais) atotrūkiams pasižymi visi komunikavimo kompetencijos elementai.



28 pav. SVV įmonių vadovų komunikavimo kompetencijos svarbos ir būdingumo vertinimo atotrūkių rezultatai pagal įmonių dydį, balais (N=90)

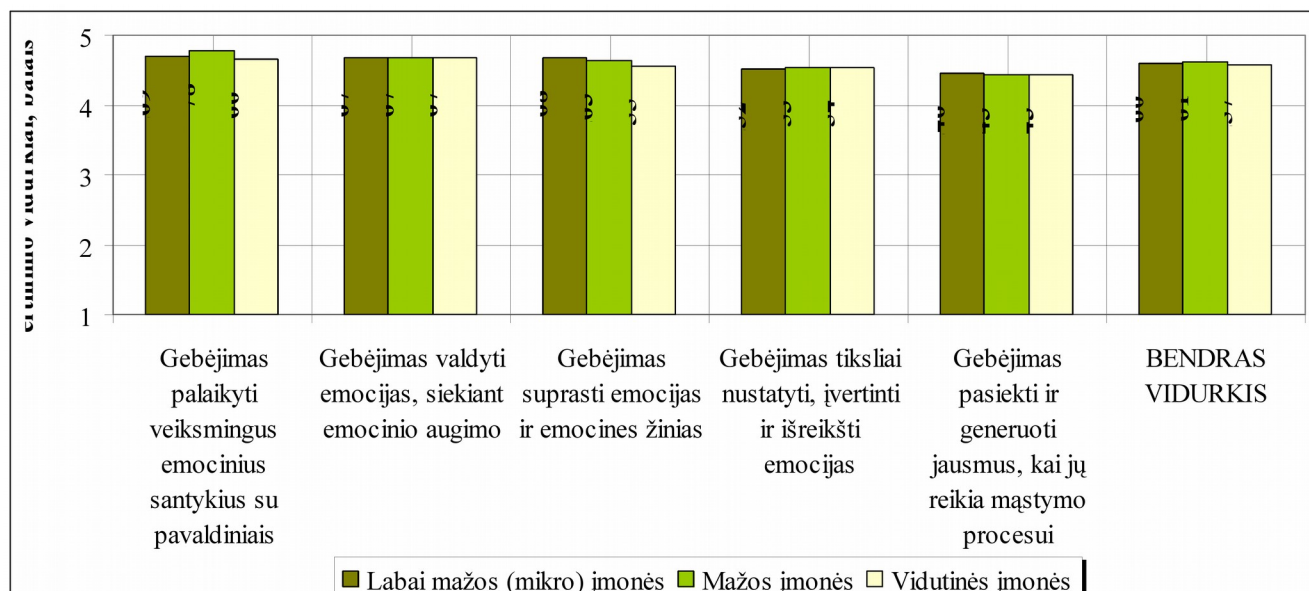
Remiantis **Tauragės miesto SVV įmonių vadovų emocinės kompetencijos** vertinimo rezultatais (žr. 29 pav.), galima teigti, kad vadovams svarbiausi emocinės kompetencijos elementai yra gebėjimas palaikyti veiksmingus emocinius santykius su pavaldiniais (vidurkis 4,71; moda 5), gebėjimas valdyti emocijas, siekiant emocinio augimo (vidurkis 4,67; moda 5). Labiausiai būdingi, vadovų vertinimu, yra gebėjimas tiksliai nustatyti, įvertinti ir išreikšti emocijas (vidurkis 4,80; moda 5), gebėjimas pasiekti ir generuoti jausmus, kai jų reikia mąstymo procesui (vidurkis 4,80; moda 5). Neigiamu atotrūkiu pasižymi vadovų gebėjimas palaikyti veiksmingus emocinius santykius su pavaldiniais (-0,35).



29 pav. Tauragės miesto SVV įmonių vadovų emocinės kompetencijos vertinimo rezultatai, balais (N=90)

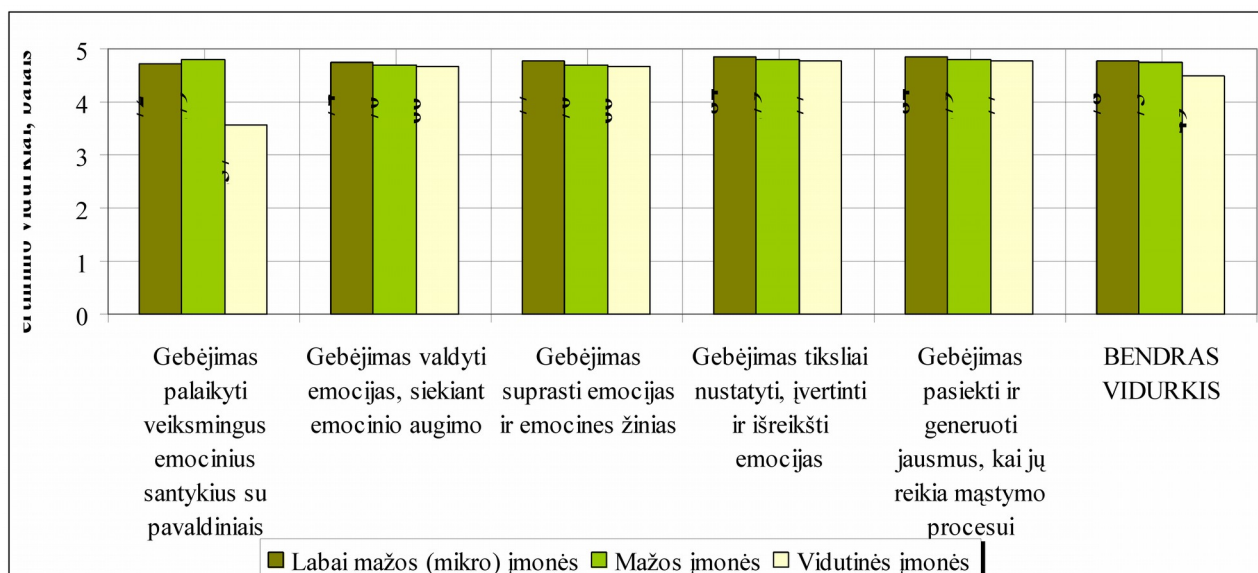
Toliau išsamesnė analizė atliekama, pateikiant SVV įmonių vadovų emocinės kompetencijos svarbos vertinimo rezultatus pagal įmonių dydį (žr. 30 pav.).

Mikro įmonių vadovams svarbiausi emocinės kompetencijos elementai yra gebėjimas palaikyti veiksmingus emocinius santykius su pavaldiniais (vidurkis 4,69; moda 5), gebėjimas suprasti emocijas ir emocines žinias (vidurkis 4,68; moda 5), gebėjimas valdyti emocijas, siekiant emocinio augimo (vidurkis 4,67, moda 5), o mažiausiai svarbus – gebėjimas pasiekti ir generuoti jausmus, kai jų reikia mąstymo procesui (vidurkis 4,46, moda 4). Mažų įmonių vadovams svarbiausias emocinės kompetencijos elementas yra gebėjimas palaikyti veiksmingus emocinius santykius su pavaldiniais (vidurkis 4,78; moda 5), o mažiausiai svarbus – gebėjimas pasiekti ir generuoti jausmus, kai jų reikia mąstymo procesui (vidurkis 4,43, moda 4). Vidutinių įmonių vadovams svarbiausi emocinės kompetencijos elementai yra gebėjimas valdyti emocijas, siekiant emocinio augimo (vidurkis 4,67, moda 5) bei gebėjimas palaikyti veiksmingus emocinius santykius su pavaldiniais (vidurkis 4,66; moda 5), o mažiausiai svarbus – gebėjimas pasiekti ir generuoti jausmus, kai jų reikia mąstymo procesui (vidurkis 4,43, moda 4).



30 pav. SVV įmonių vadovų emocinės kompetencijos svarbos vertinimo rezultatai pagal įmonių dydį, balais (N=90)

Mikro įmonių vadovams būdingiausi emocinės kompetencijos elementai yra gebėjimas tiksliai nustatyti, įvertinti ir išreikšti emocijas (vidurkis 4,84, moda 5) ir gebėjimas pasiekti bei generuoti jausmus, kai jų reikia mąstymo procesui (vidurkis 4,84, moda 5), o mažiausiai būdingas – gebėjimas palaikyti veiksmingus emocinius santykius su pavaldiniais (vidurkis 4,72, moda 5). Reikia pastebėti, kad ir pastarojo elemento įvertinimo vidurkis gana aukštas (žr. 31 pav.).

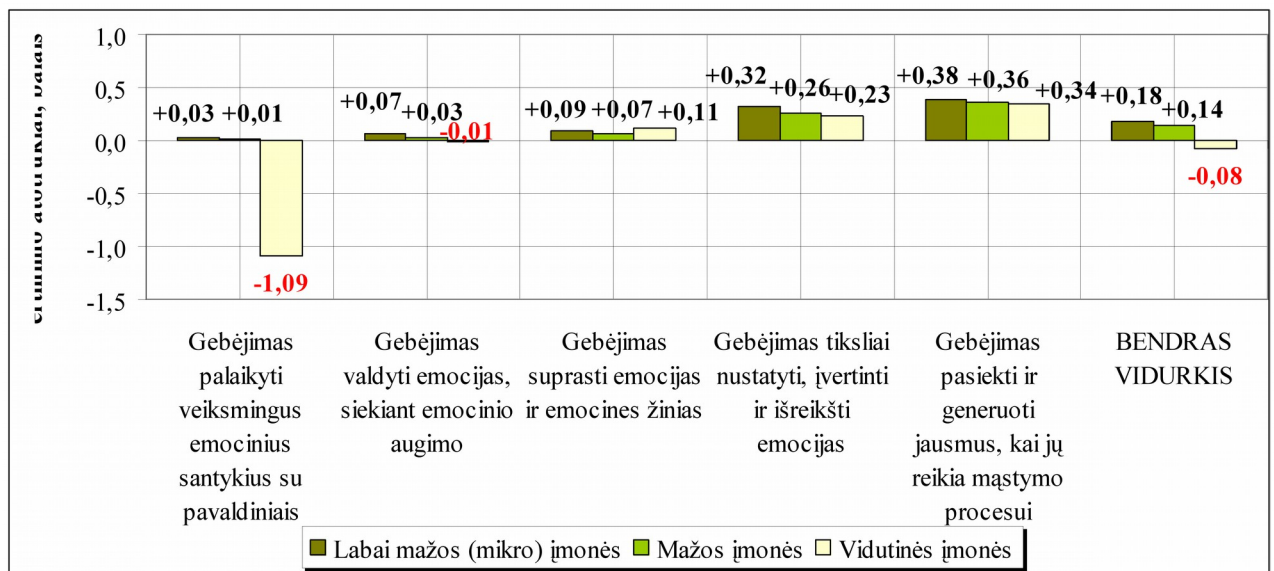


31 pav. SVV įmonių vadovų emocinės kompetencijos būdingumo vertinimo rezultatai pagal įmonių dydį, balais (N=90)

Mažų įmonių vadovams būdingiausi emocinės kompetencijos elementai yra gebėjimas palaikyti veiksmingus emocinius santykius su pavaldiniais (vidurkis 4,79; moda 5), gebėjimas tiksliai nustatyti, įvertinti ir išreikšti emocijas (vidurkis 4,79, moda 5) ir gebėjimas pasiekti bei generuoti jausmus, kai jų reikia mąstymo procesui (vidurkis 4,79, moda 5). Tyrimo duomenimis, mažų įmonių vadovams mažiausiai būdingi emocinės kompetencijos elementai yra gebėjimas valdyti emocijas, siekiant

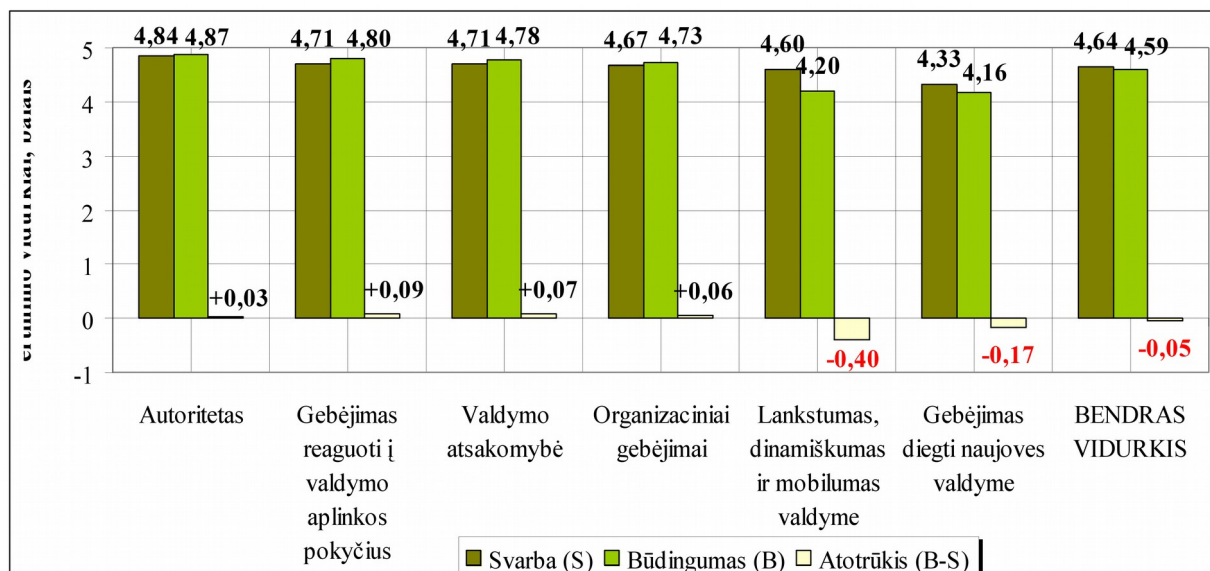
emocinio augimo (vidurkis 4,70, moda 5) ir gebėjimas suprasti emocijas ir emocines žinias (vidurkis 4,70, moda 5). Visgi ir pastaruosiuose abiejuose teiginiuose vyrauja aukščiausia įvertinimai (moda 5). Vidutinių įmonių vadovams būdingiausi emocinės kompetencijos elementai yra gebėjimas tiksliai nustatyti, įvertinti ir išreikšti emocijas (vidurkis 4,77, moda 5) ir gebėjimas pasiekti bei generuoti jausmus, kai jų reikia mąstymo procesui (vidurkis 4,77, moda 5), o mažiausiai būdingas – gebėjimas palaikyti veiksmingus emocinius santykius su pavaldiniais (vidurkis 3,57, moda 4). Pastarasis vertinimo rezultatas akivaizdžiai išsiskiria bendrame kontekste mažu vertinimo vidurkiu.

SVV įmonių vadovų emocinės kompetencijos svarbos ir būdingumo vertinimo atotrūkių rezultatai pagal įmonių dydį (žr. 32 pav.) atskleidžia, kad neigiamais atotrūkiiais pasižymi tik vienas mikro įmonių vadovų įvertintas aspektas – gebėjimas palaikyti veiksmingus emocinius santykius su pavaldiniais (-1,09). Tai didžiausias neigiamas atotrūkis tarp visų tyrimo rezultatų. Kaip matyti, visų įmonių, nežiūrint jų dydžio, vadovai pasižymi gerais gebėjimais pasiekti bei generuoti jausmus, kai jų reikia mąstymo procesui, bei tiksliai nustatyti, įvertinti ir išreikšti emocijas.



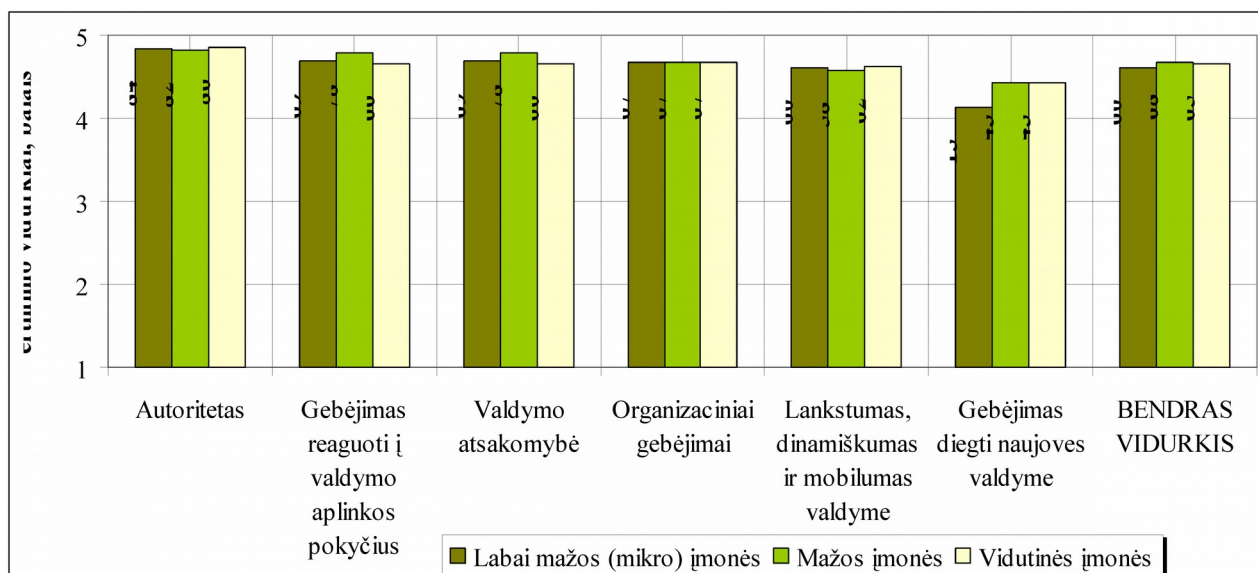
32 pav. SVV įmonių vadovų emocinės kompetencijos svarbos ir būdingumo vertinimo atotrūkių rezultatai pagal įmonių dydį, balais (N=90)

Remiantis Tauragės miesto SVV įmonių vadovų valdymo kompetencijos vertinimo rezultatais (žr. 33 pav.), galima teigti, kad vadovams svarbiausi valdymo kompetencijos elementai yra autoritetas (vidurkis 4,84; moda 5), gebėjimas reaguoti į valdymo aplinkos pokyčius (vidurkis 4,71; moda 5), valdymo atsakomybė (vidurkis 4,71; moda 5). Labiausiai būdingi, vadovų vertinimu, jiems yra autoritetas (vidurkis 4,87; moda 5), gebėjimas reaguoti į valdymo aplinkos pokyčius (vidurkis 4,80; moda 5). Neigiamais atotrūkiiais pasižymi du valdymo kompetencijos komponentai. Tai vadovų gebėjimas lankstumas, dinamiškumas ir mobilumas valdyje (-0,40), gebėjimas diegti naujoves valdyje (-0,17). Minėti tyrimo rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad kai kurie Tauragės SVV įmonių vadovai stokoja lankstumo ir inovatyvumo savo įmonių valdyje.



33 pav. Tauragės miesto SVV įmonių vadovų valdymo kompetencijos vertinimo rezultatai, balais (N=90)

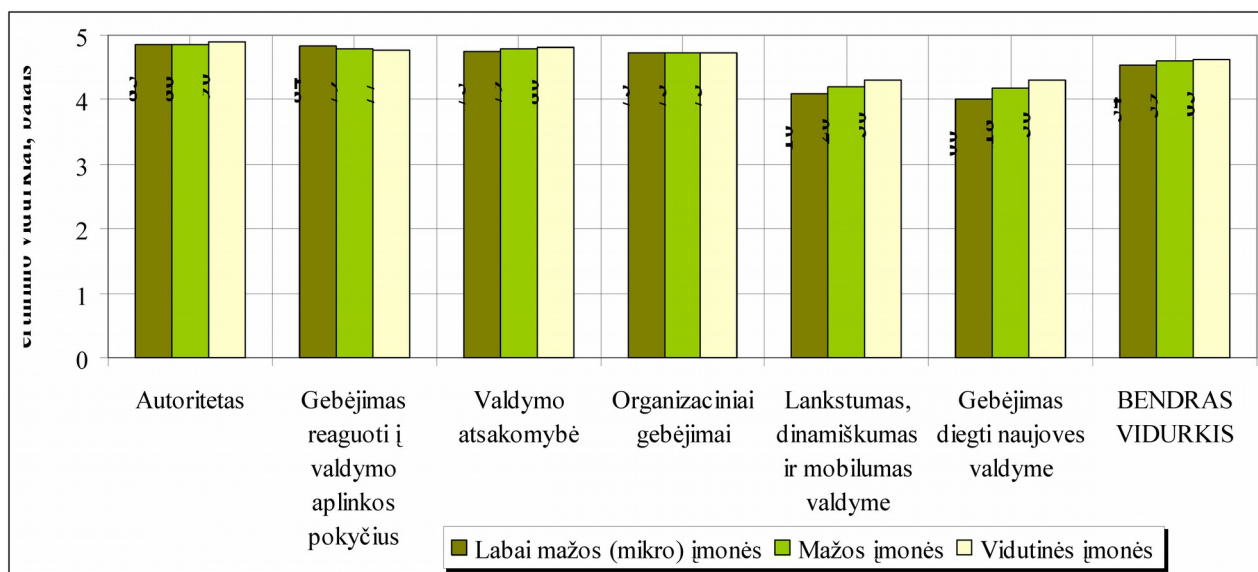
Toliau išsamesnė analizė atliekama, pateikiant SVV įmonių vadovų valdymo kompetencijos svarbos vertinimo rezultatus pagal įmonių dydį (žr. 34 pav.). Mikro įmonių vadovams svarbiausias valdymo kompetencijos elementas yra autoritetas (vidurkis 4,84; moda 5), o mažiausiai svarbus – gebėjimas diegti naujoves valdyme (vidurkis 4,13, moda 4). Tiek mažų, tiek vidutinių vadovams svarbiausias valdymo kompetencijos elementas yra autoritetas, o mažiausiai svarbus – gebėjimas diegti naujoves valdyme (vidurkis 4,43, moda 4).



34 pav. SVV įmonių vadovų valdymo kompetencijos svarbos vertinimo rezultatai pagal įmonių dydį, balais (N=90)

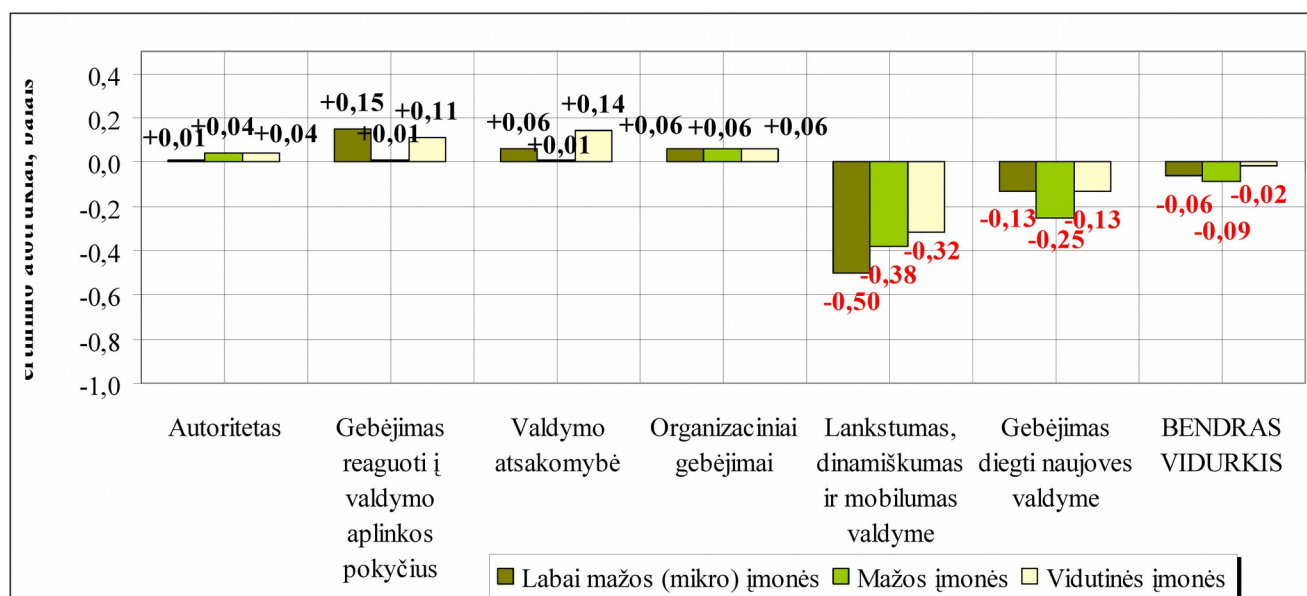
Mikro įmonių vadovams būdingiausi valdymo kompetencijos elementai yra autoritetas (vidurkis 4,85; moda 5) ir gebėjimas reaguoti į valdymo aplinkos pokyčius (vidurkis 4,84; moda 5), o mažiausiai būdingas yra gebėjimas diegti naujoves valdyme (vidurkis 4,10, moda 4) (žr. 35 pav.). Mažų įmonių vadovams būdingiausias valdymo kompetencijos elementas taip pat yra autoritetas (vidurkis 4,86;

moda 5), o mažiausiai būdingas yra gebėjimas diegti naujoves valdyme (vidurkis 4,20, moda 4). Vidutinių įmonių vadovams būdingiausias valdymo kompetencijos elementas yra autoritetas (vidurkis 4,90; moda 5), o mažiausiai būdingais tampa gebėjimas diegti naujoves valdyme (vidurkis 4,30, moda 4), lankstumas, dinamiškumas ir mobilumas valdyme (vidurkis 4,30, moda 4).



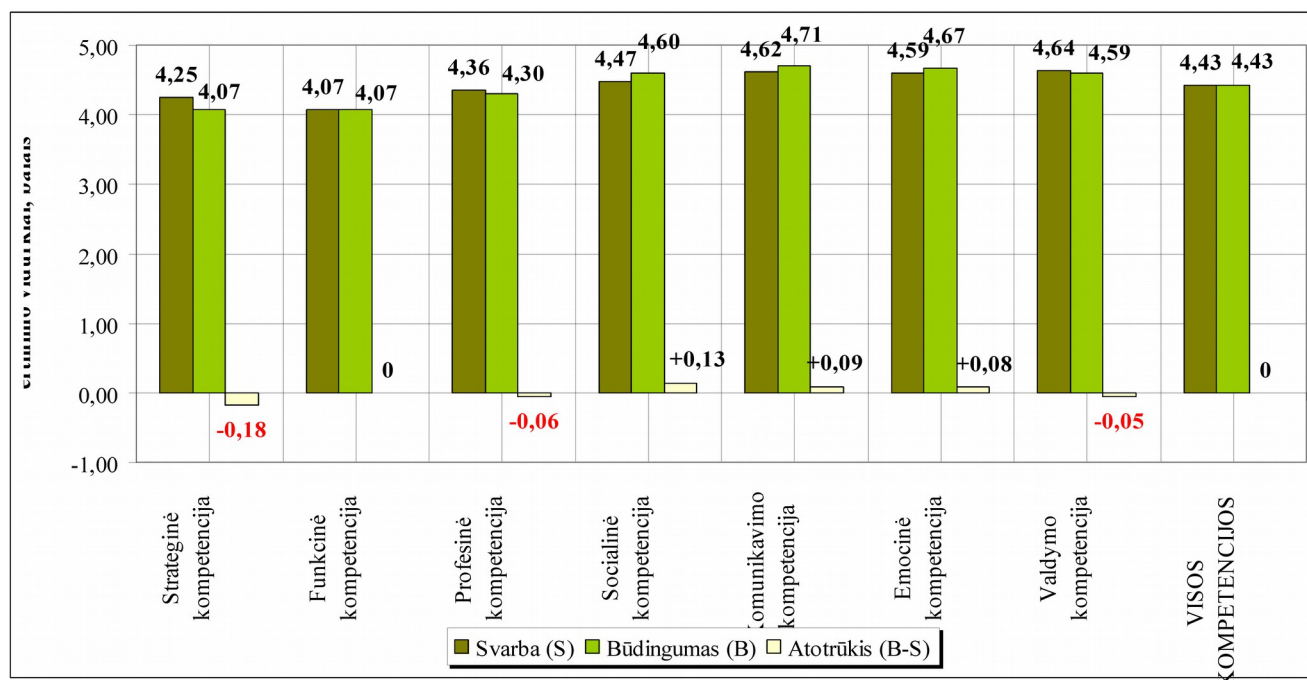
35 pav. SVV įmonių vadovų valdymo kompetencijos būdingumo vertinimo rezultatai pagal įmonių dydį, balais (N=90)

SVV įmonių vadovų valdymo kompetencijos svarbos ir būdingumo vertinimo atotrūkių rezultatai pagal įmonių dydį (žr. 36 pav.) atskleidžia, kad neigiamais atotrūkiams pasižymi tokie Tauragės SVV įmonių vadovų valdymo kompetencijos elementai, kaip gebėjimas diegti naujoves valdyme bei vadovų lankstumas, dinamiškumas ir mobilumas valdyme. Tai tik dar kartą patvirtina nuostatą, kad tirtų įmonių vadovai stokoja lankstumo, inovatyvių idėjų įmonių valdymo planavimo, organizavimo ir įgyvendinimo bei kontrolės procesuose.



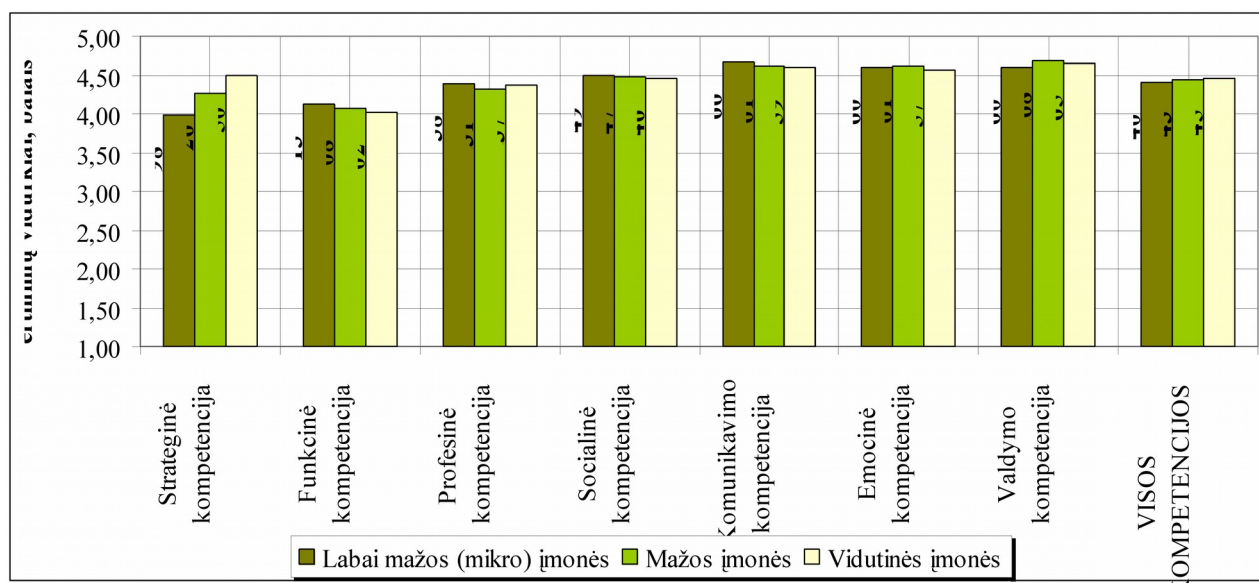
36 pav. SVV įmonių vadovų valdymo kompetencijos svarbos ir būdingumo vertinimo atotrūkių rezultatai pagal įmonių dydį, balais (N=90)

Remiantis Tauragės miesto SVV įmonių vadovų visuminės kompetencijos vertinimo rezultatais (žr. 37 pav.), galima teigti, kad svarbiausia kompetencijos dimensija buvo laikoma valdymo kompetencija (vidurkis 4,64), o mažiausiai svarbia – funkcinė kompetencija (vidurkis 4,07). Apklaustiems vadovams labiausiai būdinga kompetencijos dimensija yra komunikavimo kompetencija (vidurkis 4,71), o mažiausia būdinga – funkcinė kompetencija (vidurkis 4,07). Neigiamais atotrūkiu, nors ir nežymiais, pasižymi strateginė, profesinė ir valdymo kompetencijos. Bendras kompetencijos svarbos vertinimo vidurkis (4,13) yra lygus jos būdingumo vertinimo vidurkiui (4,13).



37 pav. Tauragės miesto SVV įmonių vadovų kompetencijų bendro vertinimo rezultatai, balais (N=90)

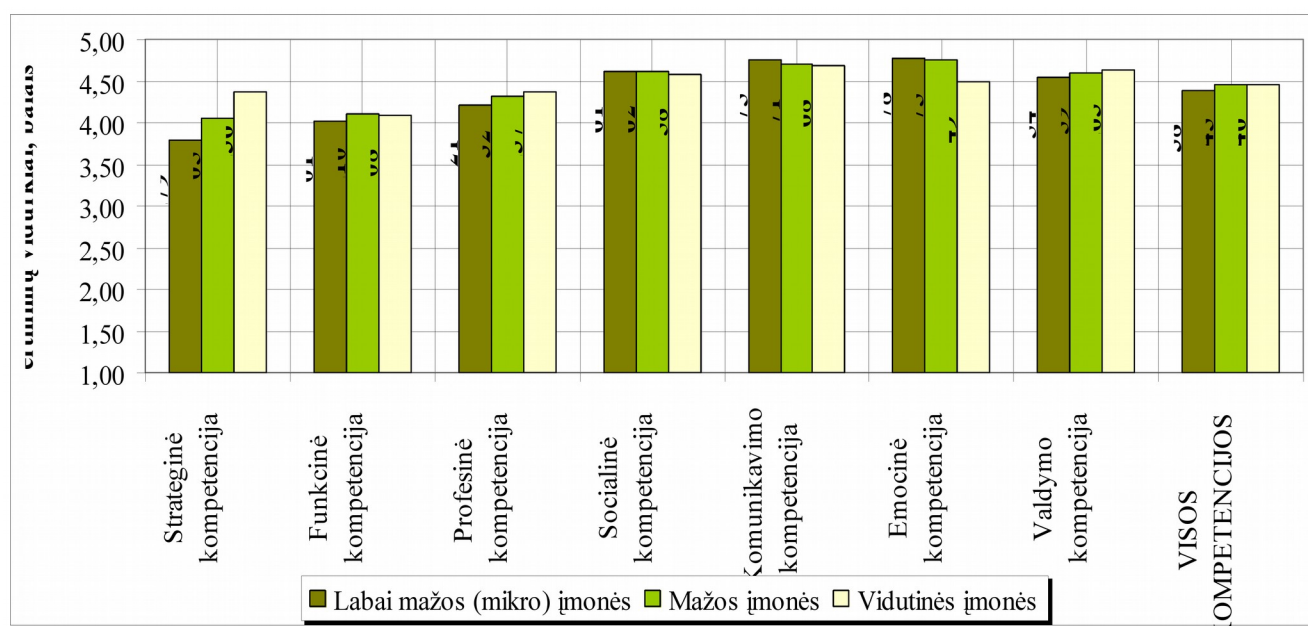
Toliau pateikiami SVV įmonių vadovų kompetencijos dimensijų svarbos vertinimo rezultatai pagal įmonių dydį (žr. 38 pav.).



38 pav. SVV įmonių vadovų kompetencijos dimensijų svarbos vertinimo rezultatai pagal įmonių dydį, balais (N=90)

Remiantis pateiktais rezultatais, galima teigti, kad mikro įmonių vadovai svarbiausia kompetencija laiko komunikavimo kompetenciją (4,66), o mažiausiai svarbia įvardija strateginę kompetenciją (3,98). Mažų įmonių vadovams svarbiausia yra valdymo kompetencija (4,68), o mažiausiai svarbi – funkcinė kompetencija (4,08). Vidutinių įmonių vadovams svarbiausia yra valdymo kompetencija (4,65), o mažiausiai svarbi – funkcinė kompetencija (4,02).

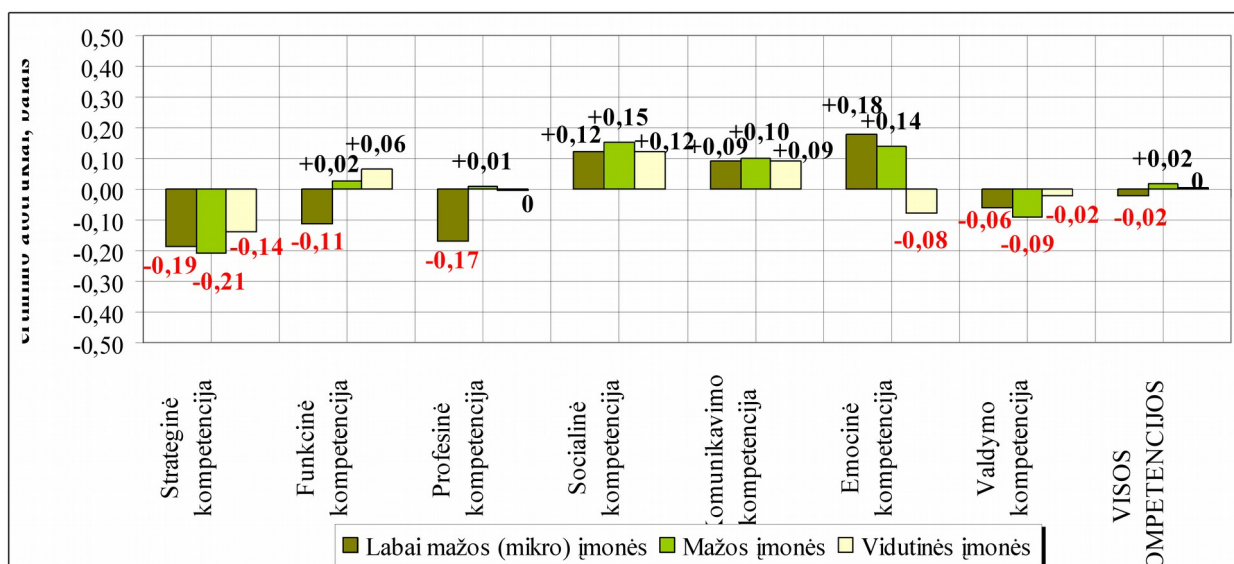
Tyrimo duomenimis, mikro įmonių vadovai sau būdingiausia kompetencija laiko emocinę kompetenciją (4,78), o mažiausiai būdinga įvardija strateginę kompetenciją (3,79) (žr. 39 pav.). Mažų įmonių vadovams būdingiausia yra emocinė kompetencija (4,75), o mažiausiai būdinga – strateginė kompetencija (4,05). Vidutinių įmonių vadovams būdingiausia yra komunikavimo kompetencija (4,68), o mažiausiai būdinga – funkcinė kompetencija (4,08).



39 pav. SVV įmonių vadovų kompetencijos dimensijų būdingumo vertinimo rezultatai pagal įmonių dydį, balais (N=90)

SVV įmonių vadovų kompetencijos dimensijų svarbos ir būdingumo vertinimo atotrūkių rezultatai pagal įmonių dydį (žr. 40 pav.) atskleidžia, kad neigiamais atotrūkiais pasižymi šios Tauragės miesto mikro įmonių vadovų kompetencijos – strateginė kompetencija (-0,19), funkcinė kompetencija (-0,11), profesinė kompetencija (-0,17), valdymo kompetencija (-0,06). Taip pat neigiamais atotrūkiais pasižymi šios mažų įmonių vadovų kompetencijos – strateginė kompetencija (-0,21), valdymo kompetencija (-0,09). Neigiamais atotrūkiais dar pasižymi šios Tauragės miesto vidutinių įmonių vadovų kompetencijos – strateginė kompetencija (-0,14), funkcinė kompetencija (-0,08), valdymo kompetencija (-0,02). Vien teigiami atotrūkiu būdingi tokioms SVV įmonių vadovų kompetencijoms, kaip socialinė kompetencija ir komunikavimo kompetencija.

Bendrieji kompetencijos vertinimo atotrūkiu tarp mikro, mažų ir vidutinių įmonių vadovų atsakymų yra labai nežymūs.



40 pav. SVV įmonių vadovų kompetencijos dimensijų svarbos ir būdingumo vertinimo atotrūkių rezultatai pagal įmonių dydį, balais (N=90)

Vertinimo rezultatų analizė pagal įmonių dydį leido diferencijuoti vertinimo rezultatus, atsižvelgiant į tai, kokio dydžio įmonių (mikro, mažos ar vidutinės) vadovų atsakymai yra vertinami. Savo ruožtu vertinimo rezultatai pagal įmonių dydį bus naudingi, formuojant diferencijuotus pasiūlymus, kaip skirtingo dydžio įmonėms reikėtų gerinti vadovų kompetenciją ir stiprinti jų vaidmenį Tauragės miesto SVV įmonių valdyme.

4.2. Empirinio tyrimo rezultatų vertinimas ir diskusija

Tyrimo metu nustatyta, kad geriausiai įvertintos Tauragės miesto SVV įmonių vadovų kompetencijų dimensijos yra socialinė kompetencija ir komunikavimo kompetencija (žr. 41 pav.). Taip galima teigti dėl to, kad šiose dimensijose neužfiksuota neigiamų atotrūkių nė viename vadovų gebėjimo įvertinime. Aukščiausiu teigiama atotrūkiu įvertintas emocinės kompetencijos elementas – gebėjimas pasiekti ir generuoti jausmus, kai jų reikia mąstymo procesui (+0,36). Didžiausiu neigiamu atotrūkiu pasižymi funkcinės kompetencijos elementas – kūrybiškumas ir nestandartinis mąstymas (-0,46). Tyrimu identifikuoti šie tobulinimo sprendimų reikalaujantys elementai:

1. Strateginė kompetencija: globalus mąstymas (-0,56); gebėjimas numatyti ir prognozuoti (-0,38).
2. Funkcinė kompetencija: kūrybiškumas ir nestandartinis mąstymas (-0,46).
3. Profesinė kompetencija: užsienio kalbų mokėjimas (-0,26); profesinių įgūdžių panaudojimas pagal situaciją (-0,20).
4. Emocinė kompetencija: gebėjimas palaikyti veiksmingus emocinius santykius su pavaldiniais (-0,35).
5. Valdymo kompetencija: lankstumas, dinamiškumas ir mobilumas valdyje (-0,40); gebėjimas diegti naujoves valdyje (-0,17).

TAURAGĖS MIESTO SVV ĮMONIŲ VADOVŲ KOMPETENCIJOS		
	Tobulinimo sprendimų nereikalaujantys elementai (su teigiamais arba nuliniiais atotrūkiais) <i>(elementai nurodomi su atotrūkių reikšmėmis)</i>	Tobulinimo sprendimų reikalaujantys elementai (su neigiamais atotrūkiais)
1. Strateginė kompetencija	Konceptualus mąstymas (+0,14); gebėjimas spręsti problemą (+0,08)	Globalus mąstymas (-0,56); gebėjimas numatyti ir prognozuoti (-0,38)
2. Funkcinė kompetencija	Gebėjimas priimti konkuravimo sprendimus (+0,29); funkcinį žinių žinojimas (+0,13); ištvėringumas darbe (+0,03)	Kūrybiškumas ir nestandartinis mąstymas (-0,46)
3. Profesinė kompetencija	Gebėjimas mokytis (+0,06); žinių valdymas (+0,04); laiko valdymas (+0,03); darbo patirtis (0,00)	Užsienio kalbų mokėjimas (-0,26); profesinių įgūdžių panaudojimas pagal situaciją (-0,20)
4. Socialinė kompetencija	Gebėjimas motyvuoti (+0,27); gebėjimas formuoti gerą mikroklimatą (+0,20); orientacija į klientą (+0,02); gebėjimas spręsti konfliktus (+0,02)	-
5. Komunikavimo kompetencija	Gebėjimas rasti informaciją (+0,25); rašytinė komunikacija (+0,11); gebėjimas bendrauti su visu kolektyvu (+0,11); gebėjimas klausytis ir įsiklausyti (0,07); gebėjimas sklandžiai išreikšti savo mintis (+0,04); gebėjimas panaudoti informaciją savo veikloje (0,00)	-
6. Emocinė kompetencija	Gebėjimas pasiekti ir generuoti jausmus, kai jų reikia mąstymo procesui (+0,36); gebėjimas tiksliai nustatyti, įvertinti ir išreikšti emocijas (+0,27); gebėjimas suprasti emocijas ir emocines žinias (+0,09); gebėjimas valdyti emocijas, siekiant emocinio augimo (+0,03)	Gebėjimas palaikyti veiksmingus emocinius santykius su pavaldiniais (-0,35)
7. Valdymo kompetencija	Gebėjimas reaguoti į valdymo aplinkos pokyčius (+0,09); valdymo atsakomybė (+0,07); organizaciniai gebėjimai (+0,06); autoritetas (+0,03)	Lankstumas, dinamiškumas ir mobilumas valdyme (-0,40); gebėjimas diegti naujoves valdyme (-0,17)
SVV ĮMONIŲ VALDYMAS		

41 pav. Tauragės miesto SVV vadovų kompetencijų modelio empirinis vertinimas, atotrūkiais balais (N=90)

Visgi reikia pabrėžti, kad čia buvo pateikti tik bendro pobūdžio Tauragės miesto SVV įmonių vadovų kompetencijų vertinimo rezultatai. Siekiant išsamesnio apibendrinimo, tikslinga empiriškai patikrinti Tauragės miesto SVV vadovų kompetencijų modelį pagal įmonių dydį.

Tyrimo metu nustatyta, kad geriausiai įvertintos Tauragės miesto labai mažų įmonių vadovų kompetencijų dimensijos yra socialinė kompetencija, emocinė kompetencija ir komunikavimo kompetencija (žr. 42 pav.). Taip galima teigti dėl to, kad šiose dimensijose neužfiksuota neigiamų atotrūkių nė viename vadovų gebėjimo įvertinime. Aukščiausiu teigiama atotrūkiu įvertintas emocinės kompetencijos elementas – gebėjimas pasiekti ir generuoti jausmus (+0,38). Didžiausiu neigiamu atotrūkiu pasižymi strateginės kompetencijos elementas – globalus mąstymas (-0,70).

TAURAGĖS MIESTO LABAI MAŽŲ ĮMONIŲ VADOVŲ KOMPETENCIJOS		
	Tobulinimo sprendimų nereikalaujantys elementai (su teigiamais arba nulinyiniais atotrūkiiais)	Tobulinimo sprendimų reikalaujantys elementai (su neigiamais atotrūkiiais)
	<i>(elementai nurodomi su atotrūkių reikšmėmis)</i>	
1. Strateginė kompetencija	Gebėjimas spręsti problemą (+0,41); konceptualus mąstymas (+0,15)	Globalus mąstymas (-0,71); gebėjimas numatyti ir prognozuoti (-0,60)
2. Funkcinė kompetencija	Gebėjimas priimti konkuravimo sprendimus (+0,30); išstvermingumas darbe (+0,02)	Kūrybiškumas ir nestandartinis mąstymas (-0,45); funkcinių sričių žinojimas (-0,32)
3. Profesinė kompetencija	Laiko valdymas (+0,02); žinių valdymas (+0,02); darbo patirtis (0,00)	Profesinių įgūdžių panaudojimas pagal situaciją (-0,70); užsienio kalbų mokėjimas (-0,29); gebėjimas mokytis (-0,10)
4. Socialinė kompetencija	Gebėjimas motyvuoti (+0,25); gebėjimas formuoti gerą mikroklimatą (+0,20); orientacija į klientą (+0,01); gebėjimas spręsti konfliktus (+0,01)	-
5. Komunikavimo kompetencija	Gebėjimas rasti informaciją (+0,26); rašytinė komunikacija (+0,18); gebėjimas bendrauti su visu kolektyvu (+0,13); gebėjimas sklandžiai išreikšti savo mintis (+0,02); gebėjimas klausytis ir įsiklausyti (0,00); gebėjimas panaudoti informaciją savo veikloje (0,00)	-
6. Emocinė kompetencija	Gebėjimas pasiekti ir generuoti jausmus, kai jų reikia mąstymo procesui (+0,38); gebėjimas tiksliai nustatyti, įvertinti ir išreikšti emocijas (+0,32); gebėjimas suprasti emocijas ir emocines žinias (+0,09); gebėjimas valdyti emocijas, siekiant emocinio augimo (+0,07); gebėjimas palaikyti veiksmingus emocinius santykius su pavaldiniais (+0,03)	-
7. Valdymo kompetencija	Gebėjimas reaguoti į valdymo aplinkos pokyčius (+0,15); valdymo atsakomybė (+0,06); organizaciniai gebėjimai (+0,06); autoritetas (+0,01)	Lankstumas, dinamiškumas ir mobilumas valdyme (-0,50); gebėjimas diegti naujoves valdyme (-0,13)
LABAI MAŽŲ ĮMONIŲ VALDYMAS		

42 pav. Tauragės miesto labai mažų įmonių vadovų kompetencijų modelio empirinis vertinimas, atotrūkiiais balais (N=68)

Tyrimu identifikuoti šie tobulinimo sprendimų reikalaujantys elementai:

1. Strateginė kompetencija: globalus mąstymas (-0,71); gebėjimas prognozuoti (-0,60).
2. Funkcinė kompetencija: kūrybiškumas ir nestandartinis mąstymas (-0,45); funkcinių sričių žinojimas (-0,32).
3. Profesinė kompetencija: profesinių įgūdžių panaudojimas pagal situaciją (-0,70); užsienio kalbų mokėjimas (-0,29); gebėjimas mokytis (-0,10).
4. Valdymo kompetencija: lankstumas, dinamiškumas ir mobilumas valdyme (-0,50); gebėjimas diegti naujoves valdyme (-0,13).

TAURAGĖS MIESTO MAŽŲ ĮMONIŲ VADOVŲ KOMPETENCIJOS		
	Tobulinimo sprendimų nereikalaujantys elementai (su teigiamais arba nuliniiais atotrūkiais) <i>(elementai nurodomi su atotrūkių reikšmėmis)</i>	Tobulinimo sprendimų reikalaujantys elementai (su neigiamais atotrūkiais)
1. Strateginė kompetencija	Gebėjimas spręsti problemą (+0,24); konceptualus mąstymas (+0,22)	Globalus mąstymas (-0,72); gebėjimas numatyti ir prognozuoti (-0,58)
2. Funkcinė kompetencija	Gebėjimas priimti konkuravimo sprendimus (+0,29); funkcinių sričių žinojimas (+0,25); ištvėringumas darbe (+0,04)	Kūrybiškumas ir nestandartinis mąstymas (-0,48)
3. Profesinė kompetencija	Gebėjimas mokytis (+0,10); profesinių įgūdžių panaudojimas pagal situaciją (+0,06); žinių valdymas (+0,05); laiko valdymas (+0,04); darbo patirtis (0,00)	Užsienio kalbų mokėjimas (-0,18)
4. Socialinė kompetencija	Gebėjimas motyvuoti (+0,28); gebėjimas formuoti gerą mikroklimatą (+0,21); orientacija į klientą (+0,05); gebėjimas spręsti konfliktus (+0,02)	-
5. Komunikavimo kompetencija	Gebėjimas rasti informaciją (+0,24); rašytinė komunikacija (+0,12); gebėjimas bendrauti su visu kolektyvu (+0,07); gebėjimas sklandžiai išreikšti savo mintis (+0,07); gebėjimas klausytis ir įsiklausyti (+0,07); gebėjimas panaudoti informaciją savo veikloje (0,00)	-
6. Emocinė kompetencija	Gebėjimas pasiekti ir generuoti jausmus, kai jų reikia mąstymo procesui (+0,36); gebėjimas tiksliai nustatyti, įvertinti ir išreikšti emocijas (+0,26); gebėjimas suprasti emocijas ir emocines žinias (+0,07); gebėjimas valdyti emocijas, siekiant emocinio augimo (+0,03); gebėjimas palaikyti veiksmingus emocinius santykius su pavaldiniais (+0,01)	-
7. Valdymo kompetencija	Organizaciniai gebėjimai (+0,06); autoritetas (+0,04); gebėjimas reaguoti į valdymo aplinkos pokyčius (+0,01); valdymo atsakomybė (+0,01)	Lankstumas, dinamiškumas ir mobilumas valdyme (-0,38); gebėjimas diegti naujoves valdyme (-0,25)
MAŽŲ ĮMONIŲ VALDYMAS		

43 pav. Tauragės miesto mažų įmonių vadovų kompetencijų modelio empirinis vertinimas, atotrūkiai balais (N=18)

Empirinio tyrimo metu nustatyta, kad geriausiai įvertintos Tauragės miesto mažų įmonių vadovų kompetencijų dimensijos yra tos pačios, kaip ir labai mažų įmonių vadovų, t.y. socialinė kompetencija, emocinė kompetencija ir komunikavimo kompetencija (žr. 43 pav.). Taip galima teigti dėl to, kad šiose dimensijose neužfiksuota neigiamų atotrūkių nė viename vadovų gebėjimo įvertinime. Aukščiausiu teigiama atotrūkiu įvertintas emocinės kompetencijos elementas – gebėjimas pasiekti ir generuoti jausmus (+0,36). Didžiausiu neigiamu atotrūkiu pasižymi strateginės kompetencijos elementas – globalus mąstymas (-0,72). Tyrimu identifikuoti šie tobulinimo sprendimų reikalaujantys elementai:

1. Strateginė kompetencija: globalus mąstymas (-0,72); gebėjimas prognozuoti (-0,58).
2. Funkcinė kompetencija: kūrybiškumas ir nestandartinis mąstymas (-0,48).
3. Profesinė kompetencija: užsienio kalbų mokėjimas (-0,18).
4. Valdymo kompetencija: lankstumas, dinamiškumas ir mobilumas valdyme (-0,38); gebėjimas diegti naujoves valdyme (-0,25).

TAURAGĖS MIESTO VIDUTINIŲ ĮMONIŲ VADOVŲ KOMPETENCIJOS		
	Tobulinimo sprendimų nereikalaujantys elementai (su teigiamais arba nuliviais) <i>(elementai nurodomi su atotrūkių reikšmėmis)</i>	Tobulinimo sprendimų reikalaujantys elementai (su neigiamais atotrūkiais)
1. Strateginė kompetencija	Gebėjimas numatyti ir prognozuoti (+0,05); konceptualus mąstymas (+0,04)	Gebėjimas spręsti problemą (-0,41); globalus mąstymas (-0,25)
2. Funkcinė kompetencija	Funkcinių sričių žinojimas (+0,40); gebėjimas priimti konkuravimo sprendimus (+0,28); išvermingumas darbe (+0,03)	Kūrybiškumas ir nestandartinis mąstymas (-0,45)
3. Profesinė kompetencija	Gebėjimas mokytis (+0,18); žinių valdymas (+0,05); profesinių įgūdžių panaudojimas pagal situaciją (+0,04); laiko valdymas (+0,03); darbo patirtis (0,00)	Užsienio kalbų mokėjimas (-0,31)
4. Socialinė kompetencija	Gebėjimas motyvuoti (+0,28); gebėjimas formuoti gerą mikroklimatą (+0,19); gebėjimas spręsti konfliktus (+0,03); orientacija į klientą (0,00)	-
5. Komunikavimo kompetencija	Gebėjimas rasti informaciją (+0,25); gebėjimas klausytis ir įsiklausyti (+0,14); gebėjimas bendrauti su visu kolektyvu (+0,13); rašytinė komunikacija (+0,03); gebėjimas sklandžiai išreikšti savo mintis (+0,03); gebėjimas panaudoti informaciją savo veikloje (0,00)	-
6. Emocinė kompetencija	Gebėjimas pasiekti ir generuoti jausmus, kai jų reikia mąstymo procesui (+0,34); gebėjimas tiksliai nustatyti, įvertinti ir išreikšti emocijas (+0,23); gebėjimas suprasti emocijas ir emocines žinias (+0,11)	Gebėjimas palaikyti veiksmingus emocinius santykius su pavaldiniais (-1,09); gebėjimas valdyti emocijas, siekiant emocinio augimo (-0,01)
7. Valdymo kompetencija	Valdymo atsakomybė (+0,14); gebėjimas reaguoti į valdymo aplinkos pokyčius (+0,11); organizaciniai gebėjimai (+0,06); autoritetas (+0,04)	Lankstumas, dinamiškumas ir mobilumas valdyme (-0,32); gebėjimas diegti naujoves valdyme (-0,13)
VIDUTINIŲ ĮMONIŲ VALDYMAS		

44 pav. Tauragės miesto vidutinių įmonių vadovų kompetencijų modelio empirinis vertinimas, atotrūkiais balais (N=4)

Empirinio tyrimo metu dar buvo nustatyta, kad geriausiai įvertintos Tauragės miesto vidutinių įmonių vadovų kompetencijų dimensijos yra socialinė kompetencija ir komunikavimo kompetencija (žr. 44 pav.). Taip galima teigti dėl to, kad šiose dimensijose neužfiksuota neigiamų atotrūkių nė viename vadovų gebėjimo įvertinime. Aukščiausiu teigiama atotrūkiu įvertintas emocinės kompetencijos elementas – gebėjimas pasiekti ir generuoti jausmus (+0,34). Didžiausiu neigiamu

atotrūkiu pasižymi strateginės kompetencijos elementas – gebėjimas palaikyti veiksmingus emocinius santykius su pavaldiniais (-1,09). Identifikuoti šie tobulinimo sprendimų reikalaujantys elementai:

1. Strateginė kompetencija: gebėjimas spręsti problemą (-0,41); globalus mąstymas (-0,25).
2. Funkcinė kompetencija: kūrybiškumas ir nestandartinis mąstymas (-0,45).
3. Profesinė kompetencija: užsienio kalbų mokėjimas (-0,31).
4. Emocinė kompetencija: gebėjimas palaikyti veiksmingus emocinius santykius su pavaldiniais (-1,09); gebėjimas valdyti emocijas, siekiant emocinio augimo (-0,01).
5. Valdymo kompetencija: lankstumas, dinamiškumas ir mobilumas valdyme (-0,32); gebėjimas diegti naujoves valdyme (-0,13).

Lyginant Tauragės SVV įmonių vadovų kompetencijos tyrimo rezultatus su kitų tyrimų rezultatais, galima pastebėti, kad šiame tyrime pasitvirtino kitų tyrimų metu pastebėtas faktas, jog mažų įmonių vadovai pasižymi platesniu ir nestandartinį kompetencijų, gebėjimų ir savybių arsenalu (Akande, 2011; Sidek, Mohamad, 2014). Iš tikrųjų Tauragės SVV įmonių vadovai pasižymi gana plačiu ir visuminiu kompetencijų rinkiniu, susidedančiu iš tokių dimensijų, kaip strateginė, funkcinė, profesinė, socialinė, komunikavimo, emocinė ir valdymo kompetencijos. Iš 35 kompetencijų elementų rinkinio Tauragės SVV įmonių vadovai pasižymi 27 gebėjimais, įvertintais teigiamais arba nuliniiais atotrūkiiais (žr. 41 pav.). Tai rodo platų Tauragės SVV įmonių vadovų gebėjimų spektrą.

Deja, tyrimo metu identifikuotos ir Tauragės SVV įmonių vadovų silpnybės jų kompetencijos srityje. Temtime ir Pansiri (2005) empiriškai identifikavo ryšį tarp vadovų kompetencijos ir įmonių lankstumo, įrodydami mažų įmonių vadovų lankstumo poreikį. Šio tyrimo metu lankstumas, dinamiškumas ir mobilumas valdyme buvo silpnoji Tauragės SVV įmonių vadovų vieta, būdinga tiek labai mažų, tiek mažų, tiek vidutinių įmonių valdymo subjektams. Chye, et al. (2010) nustatė teigiamą vadybinių kompetencijų poveikį SVV įmonių veiklos inovatyvumui. Šio tyrimo metu identifiukuota, kad Tauragės miesto SVV įmonių vadovai stokoja inovatyvumo, nes nesugeba efektyviai diegti naujovių valdyme. Temtime ir Pansiri (2005) remiasi tyrimais, kurie rodo, kad SVV įmonių vadovai dažnai stokoja kūrybiškumo ir nestandartinio mąstymo. Šio tyrimo metu minėta nuostata pasitvirtino. Nors tyrimais įrodytas emocinės kompetencijos svarba (Goleman, 2003; Būta, 2005; Ramanauskas, 2013), tačiau paaiškėjo, kad Tauragės miesto vidutinių įmonių vadovai stokoja tokių emocinės kompetencijos elementų, kaip gebėjimas palaikyti veiksmingus emocinius santykius su pavaldiniais, gebėjimas valdyti emocijas, siekiant emocinio augimo. Įdomu, kad šios emocinės kompetencijos silpnybės nėra būdingos Tauragės miesto labai mažų ir mažų įmonių vadovams.

Nepaisant to, jog Tauragės SVV įmonių pasižymi gana plačiu ir visuminiu kompetencijų rinkiniu, tačiau yra tobulintinų vietų strateginės, funkcinės, profesinės, emocinės ir valdymo kompetencijų dimensijose, kurios riboja Tauragės SVV įmonių vadovų didesnę kompetentingumą.

4.3. Tauragės miesto SVV įmonių vadovų kompetencijos ugdymo galimybės

Remiantis mokslinės literatūros analize ir šiame darbe atlikto empirinio tyrimo rezultatais, siūloma **principinė Tauragės miesto SVV įmonių vadovų kompetencijos ugdymo struktūra** (žr. 16 lent.), kurios schema atspindi vadovo kompetencijos vaidmens SVV įmonės valdyme teoriniame modelyje (žr. 5 pav.) ir kuri sudaryta, remiantis Župerkienės (2010) pateikiamais ugdymo proceso organizavimo etapais (žr. 4 pav.).

16 lentelė. Principinė Tauragės miesto SVV įmonių vadovų kompetencijos ugdymo struktūra

Etapai	Apibūdinimas	
Ugdymo poreikių nustatymas	Poreikis ugdyti tas Tauragės miesto SVV įmonių vadovų kompetencijas ir gebėjimus, kurie tyrime pasižymi neigiamais atotrūkiams.	
Ugdymo tikslai	Sustiprinti tas Tauragės miesto SVV įmonių vadovų kompetencijas ir gebėjimus, kurie tyrime pasižymi neigiamais atotrūkiams.	
Ugdymo turinys	Tauragės miesto SVV įmonių vadovų kompetencijų ugdymo programos, kurių pagrindą sudaro naujos žinios, įgūdžiai ir supratimas.	
Ugdymo metodai	Ugdytinos vietos	Ugdymo priemonės
	<p>Labai mažų įmonių vadovų:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Strateginė kompetencija: globalus mąstymas (-0,71); gebėjimas prognozuoti (-0,60). 2.Funkcinė kompetencija: kūrybiškumas ir nestandartinis mąstymas (-0,45); funkcinų sričių žinojimas (-0,32). 3.Profesinė kompetencija: profesinių įgūdžių panaudojimas pagal situaciją (-0,70); užsienio kalbų mokėjimas (-0,29); gebėjimas mokytis (-0,10). 4.Valdymo kompetencija: lankstumas, dinamiškumas ir mobilumas valdyme (-0,50); gebėjimas diegti naujoves valdyme (-0,13). 	<p>Teoriniai trūkstamų gebėjimų lavinimo kursai ir seminarai. Vadovybės mokymai įmonės viduje. Asmeninis tobulėjimas ir reikiamų savybių (lankstumo, kūrybiškumo ir kt.) saviugda. Užsienio kalbų papildomas mokymasis pas gerus specialistus. Naujų žinių ir idėjų sėmimasis iš gerosios praktikos pavyzdžių. Naujai įgytų gebėjimų taikymas praktinėse situacijose.</p>
	<p>Mažų įmonių vadovų:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Strateginė kompetencija: globalus mąstymas (-0,72); gebėjimas prognozuoti (-0,58). 2.Funkcinė kompetencija: kūrybiškumas ir nestandartinis mąstymas (-0,48). 3.Profesinė kompetencija: užsienio kalbų mokėjimas (-0,18). 4.Valdymo kompetencija: lankstumas, dinamiškumas ir mobilumas valdyme (-0,38); gebėjimas diegti naujoves valdyme (-0,25). 	<p>Teoriniai trūkstamų gebėjimų lavinimo kursai ir seminarai. Vadovybės mokymai įmonės viduje. Asmeninis tobulėjimas ir reikiamų savybių (lankstumo, kūrybiškumo ir kt.) saviugda. Užsienio kalbų papildomas mokymasis pas gerus specialistus. Naujų žinių ir idėjų sėmimasis iš gerosios praktikos pavyzdžių. Naujai įgytų gebėjimų taikymas praktinėse situacijose.</p>

	<p>Vidutinių įmonių vadovų:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Strateginė kompetencija: gebėjimas spręsti problemą (-0,41); globalus mąstymas (-0,25). 2.Funkcinė kompetencija: kūrybiškumas ir nestandartinis mąstymas (-0,45). 3.Profesinė kompetencija: užsienio kalbų mokėjimas (-0,31). 4.Emocinė kompetencija: gebėjimas palaikyti veiksmingus emocinius santykius su pavaldiniais (-1,09); gebėjimas valdyti emocijas, siekiant emocinio augimo (-0,01). 5.Valdymo kompetencija: lankstumas, dinamiškumas ir mobilumas valdyme (-0,32); gebėjimas diegti naujoves valdyme (-0, 13). 	<p>Teoriniai trūkstumų gebėjimų lavinimo kursai ir seminarai. Vadovybės mokymai įmonės viduje. Asmeninis tobulėjimas ir reikiamų savybių (lankstumo, kūrybiškumo ir kt.) saviugda. Užsienio kalbų papildomas mokymasis pas gerus specialistus. Naujų žinių ir idėjų sėmimasis iš gerosios praktikos pavyzdžių. Naujai įgytų gebėjimų taikymas praktinėse situacijose. Emocinio intelekto gilinimas per santykių su pavaldiniais gerinimą ir empatiją.</p>
Ugdymo vertinimas (rezultatai)	<p>Labai mažų įmonių vadovų:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Strateginė kompetencija: geresnis globalus mąstymas ir gebėjimas prognozuoti. 2.Funkcinė kompetencija: didesnis kūrybiškumas ir nestandartinis mąstymas, geresnis funkcinių sričių žinojimas. 3.Profesinė kompetencija: mokėjimas profesinius įgūdžius panaudoti pagal situaciją, geresnis užsienio kalbų mokėjimas, suinteresuotumas gebėti gebėjimas mokytis. 4.Valdymo kompetencija: didesnis vadovo lankstumas, dinamiškumas ir mobilumas valdyme, geresnis gebėjimas diegti naujoves valdyme. 	
	<p>Mažų įmonių vadovų:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Strateginė kompetencija: geresnis globalus mąstymas ir gebėjimas prognozuoti. 2.Funkcinė kompetencija: didesnis kūrybiškumas ir nestandartinis mąstymas. 3.Profesinė kompetencija: geresnis užsienio kalbų mokėjimas. 4.Valdymo kompetencija: didesnis lankstumas, dinamiškumas ir mobilumas valdyme, geresnis gebėjimas diegti naujoves valdyme. 	
	<p>Vidutinių įmonių vadovų:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Strateginė kompetencija: geresnis gebėjimas spręsti problemą, gilesnis globalus mąstymas. 2.Funkcinė kompetencija: didesnis kūrybiškumas ir nestandartinis mąstymas. 3.Profesinė kompetencija: geresnis užsienio kalbų mokėjimas. 4.Emocinė kompetencija: geresnis gebėjimas palaikyti veiksmingus emocinius santykius su pavaldiniais; geresnis sugebėjimas valdyti emocijas, siekiant emocinio augimo. 5.Valdymo kompetencija: didesnis lankstumas, dinamiškumas ir mobilumas valdyme; geresnis gebėjimas diegti naujoves valdyme. 	

Igyvendinus siūlomus Tauragės miesto SVV įmonių vadovų kompetencijos ugdymo veiksmus, vadovų vaidmuo Tauragės miesto SVV įmonių valdyme taptų stipresnis ir efektyvesnis, o tai turėtų teigiamai atsiliepti mažų ir vidutinių įmonių verslo sėkmei.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Nuo vadovo kompetencijos priklauso SVV įmonės valdymo kokybė ir efektyvumas, kuriuos galima vertinti, kaip svarbius mažos ar vidutinės įmonės išlikimo, konkuravimo veiksnius. Šiuolaikinėmis sąlygomis efektyvi vadovo kompetencija SVV įmonei gali suteikti svarbų nematerialaus pobūdžio konkurencinį pranašumą. Nežiūrint vadovo kompetencijos reikšmingumo, Lietuvoje per mažai skiriama dėmesio vadovo kompetencijos vaidmeniui SVV įmonių valdyme atskleisti. Tyrimuose stokojama sistemiškai, konceptualiai pagrįstos vadovo kompetencijos struktūros, kuri padėtų efektyviau identifikuoti ugdytinas vadovo kompetencijas.
2. Įvairuoja moksliniai požiūriai į tai, kaip turėtų būti klasifikuojamos vadovo kompetencijos SVV įmonės valdyme. Skirtingas mokslines nuostatas lemia nevienodi klasifikavimo prioritetai ir kontekstai. Be to, egzistuoja SVV įmonės vadovų kompetencijos tipologijų painiava. Kai kurie autoriai analizuoja tik mažos įmonės vadovo įgūdžių dimensiją, kuri nėra visiškai išsami, arba koncentruojasi ties vadovo žinių aspektu. Atrasti bendras pozicijas tarp išskiriamų SVV įmonės vadovo kompetencijos tipų yra sudėtinga, nes naudojama skirtinga terminologija ir labai įvairūs klasifikacijos kriterijai. Įvertinus mokslinius požiūrius, šiame darbe laikomasi prielaidos, kad SVV įmonių vadovų kompetencijos turi būti kuo įvairesnės ir susidėti iš šių dimensijų – strateginės, funkcinės, profesinės, socialinės, komunikavimo, emocinės, valdymo kompetencijų.
3. Darbe parengtas vadovo kompetencijos vaidmens SVV įmonės valdyme teorinis modelis, į kurį įtrauktos aukščiau paminėtos kompetencijos, susidedančios iš 35 komponentų. Teorinio modelio esmė – vadovas turi pasižymėti kuo platesniu kompetencijų spektru, kurį galėtų panaudoti efektyvesniam įmonės valdymui. Taip vadovas gali sustiprinti įmonės konkurencingumą. Išskirta vadovo kompetencijų struktūra yra ugdytinų vadovo kompetencijų identifikavimo gairės. Vadovų kompetencijų ugdymo blokas susideda iš tokių etapų, kaip ugdymo poreikių nustatymas, ugdymo tikslai, ugdymo turinys, ugdymo metodai, ugdymo vertinimas (rezultatai). Tiek vadovo kompetencijų struktūra, tiek ugdymo procesas orientuoti į įmonės valdymą, kuris yra objektas įmonės efektyvumui didinti.
4. Tyrimo metu nustatyta, kad geriausiai įvertintos Tauragės miesto labai mažų įmonių vadovų kompetencijų dimensijos yra socialinė kompetencija, emocinė kompetencija ir komunikavimo kompetencija. Taip galima teigti dėl to, kad šiose dimensijose neužfiksuota neigiamų atotrūkių nė viename vadovų gebėjimo įvertinime. Tobulinimo sprendimų reikalauja šie labai mažų įmonių vadovų gebėjimai: globalus mąstymas, gebėjimas prognozuoti (strateginė kompetencija); kūrybiškumas ir nestandartinis mąstymas, funkcinų sričių žinojimas (funkcinė kompetencija); profesinių įgūdžių panaudojimas pagal situaciją, užsienio kalbų mokėjimas,

gebėjimas mokytis (profesinė kompetencija); lankstumas, dinamiškumas ir mobilumas valdyme, gebėjimas diegti naujoves valdyme (valdymo kompetencija). Geriausiai įvertintos Tauragės miesto mažų įmonių vadovų kompetencijų dimensijos yra tos pačios, kaip ir labai mažų įmonių vadovų, t.y. socialinė kompetencija, emocinė kompetencija, komunikavimo kompetencija. Tobulinimo sprendimų reikalauja šie mažų įmonių vadovų gebėjimai: globalus mąstymas, gebėjimas prognozuoti (strateginė kompetencija); kūrybiškumas, nestandartinis mąstymas (funkcinė kompetencija); užsienio kalbų mokėjimas (profesinė kompetencija); lankstumas, dinamiškumas ir mobilumas valdyme, gebėjimas diegti naujoves valdyme (valdymo kompetencija). Geriausiai įvertintos Tauragės miesto vidutinių įmonių vadovų kompetencijų dimensijos yra socialinė kompetencija ir komunikavimo kompetencija. Tobulinimo sprendimų reikalauja šie vidutinių įmonių vadovų gebėjimai: gebėjimas spręsti problemą, globalus mąstymas (strateginė kompetencija); kūrybiškumas, nestandartinis mąstymas (funkcinė kompetencija); užsienio kalbų mokėjimas (profesinė kompetencija); gebėjimas palaikyti veiksmingus emocinius santykius su pavaldiniais, gebėjimas valdyti emocijas, siekiant emocinio augimo (emocinė kompetencija), lankstumas, dinamiškumas, mobilumas, gebėjimas diegti naujoves valdyme (valdymo kompetencija).

5. Siekiant nustatytas Tauragės miesto SVV įmonių vadovų kompetencijų spragas panaikinti, visų įmonių, nežiūrint jų dydžio, vadovams siūloma dalyvauti teoriniuose trūkstančių gebėjimų lavinimo kursuose ir seminaruose, organizuoti vadovybės mokymus įmonių viduje, remtis asmeniniu tobulėjimu ir reikiamų savybių (lankstumo, kūrybiškumo ir kt.) saviugda, papildomai mokytis užsienio kalbų pas gerus specialistus, semtis naujų žinių ir idėjų iš gerosios praktikos pavyzdžių, pritaikyti naujai įgytus gebėjimus praktinėse situacijose. Tauragės miesto vidutinių įmonių vadovams papildomai siūloma gilinti emocinį intelektą per santykių su pavaldiniais gerinimą ir empatiją.

LITERATŪRA

1. Abraham, S. (2001). Managerial Competencies and the Managerial Performance Appraisal Process // *Journal of Management Development*, No. 10(20), p. 842-852.
2. Adamonienė R., Ruibytė L. (2010). Vadovų kompetencijų ugdymo sistemos formavimo kryptys // *Vadybos mokslas ir studijos*, Nr. 5(24), p. 6-14.
3. Akande O. O. (2011). Accounting skills as a performance factor for small businesses in Nigeria // *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, No. 2 (5), p. 372-378.
4. Bakanauskienė I., Bartninkaitė E. (2006). Managerial competence: the attitude of Lithuanian managers // *Problems and Perspectives in Management*, No. 2(4), p. 68-77.
5. Bartkus E. V. (2010). Smulkaus ir vidutinio verslo plėtros prognozės Lietuvoje ekonominės krizės pradžioje // *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 15, p. 390-396.
6. Beržinskienė D., Cibulskienė D., Būdvytytė-Gudienė A. (2012). ES struktūrinių fondų paramos įsisavinimo intensyvumas Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo sektoriuje // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 4(28), p. 53-64.
7. Bilbokaitė I. (2013). Teorinis kompetencijos sampratos diskursas universitetinių studijų programų realizavimo kontekste // *Jaunųjų mokslininkų darbai*, Nr. 2(40), p. 67-74.
8. Boyatzis R. E. (1982). *The Competent Manager*. New York, NY: Wiley
9. Burkšienė V., Spiriajevas E. (2015). Smulkią ir vidutinį verslą struktūra bei teritorinė sklaida Lietuvos Kuršių marių regione // *Regional Formation and Development Studies*, No. 1(15), p. 19-35.
10. Bush T. (2008). *Leadership and management in education*. London: Sage.
11. Butkevičienė E. (2011). *Apklausų duomenų analizė*. Kaunas.
12. Būta A. (2005). Emocinė kompetencija lemia vadovavimo efektyvumą ir sėkmę // *Vadovo pasaulis*, Nr.7-8, p.31-33.
13. Cambal M., Caganova D., Sujanova J. (2012). The Industrial Enterprise Performance Increase through the Competency Model Application // *Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital*, p. 118-126.
14. Cerrato D., Piva M. (2012). The internationalization of small and medium-sized enterprises: the effect of family management, human capital and foreign ownership // *Journal of Management Governance*, No. 16, p. 617-644.
15. Chelliah S., Sulaiman M. (2011). Acquiring international knowledge and experience: Internationalization of Small and Medium Enterprises (SMEs) // *International Journal of Management Studies*, No. 18(2), p. 67-82.
16. Chye L. T., Hon Tat H., Osman M. H. M., Rasli A Md. (2010). Are Managerial Competencies a Blessing to the Performance of Innovative SMEs in Malaysia? // *International Journal of Economics and Management*, No. 4(1), p. 120-136.

17. Cockerill, T., Hunt, J., Schroder, H. The High Performance Managerial Competencies. Iš Brefigroup.co.uk [interaktyvus]. 2015, rugsėjis. Peržiūrėta 2015, spalio 25, adresu <http://www.brefigroup.co.uk/training/hpmcomps.html>.
18. Čiutienė R., Šarkiūnaitė I. (2004). Darbuotojų kompetencija – organizacijos konkurencingumą lemiantis veiksnys // *Ekonomika*, Nr. 67(2), p. 1-9.
19. Dabravalskytė J., Vveinhardt J. (2015). Lietuvos mažų ir vidutinių įmonių internacionalizacijos ir tarpkultūrinės kompetencijos integracija // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 73, p. 27-47.
20. Darškuvienė V., Bakanauskienė I., Bakanauskas A., Klebanskaja N., Koncevičienė I., Petkevičiūtė N., Šakalytė J., Kaupelytė D. (2007). Neformaliai ir savaiminiu būdu įgytų kompetencijų vertinimo metodika. Kaunas.
21. Darškuvienė V., Kaupelytė D., Petkevičiūtė N. (2008). Vadybinės kompetencijos nustatymo galimybės mokymo procese // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 45, p. 17-28.
22. Das P. (2014). „Innovative hr practices”: need of the hour // *4D international journal of it and commerce. USA and India: 4D Cross Connect*, No. 4(3), p. 121-144.
23. Davulis G. (2013). Smulkusis ir vidutinis verslas Lietuvoje ir jo makroekonominis efektyvumas // *Vadyba*, Nr. 1(22), p. 19-29.
24. Dikčius V. (2011). Anketos sudarymo principai. Vilnius: Vilniaus universitetas.
25. Diskienė D., Marčinskas A., Stankevičienė A. (2010). Vadybinės kompetencijos žinių visuomenės iššūkių kontekste // *Informacijos mokslai*, Nr. 53, p. 7-19.
26. Europos Komisijos rekomendacija dėl mažų ir vidutinių įmonių apibrėžimo, 96/280/EB, 2003/361/EB. Iš Europa.eu.int [interaktyvus]. 1996, 2003. Peržiūrėta 2015, spalio 20, adresu <http://europa.eu.int>.
27. Europos Parlamentas. Pranešimas nariams 14/2007. Iš Europa.eu.int [interaktyvus]. 2007. Peržiūrėta 2015, spalio 20, adresu http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/cm/651/651790/651790lt.pdf.
28. Yahya H. A. T., Elsayed K. A. (2012). The Influence of the Factors of Managerial Competencies among SMEs in Selangor, Malaysia A Preliminary Study of Human Resources // *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, No. 6(13), p. 123-134.
29. Yukl G. (2010). *Leadership in Organization*. 7th ed. Prentice Hall.
30. Janulevičienė B., Paškevičienė M., Olbutienė D. (2005). Praktinio mokymo firmų patirtis ir problemos integracijos į ES kontekste. Praktinių įgūdžių ugdymo aktualijos ir problemos profesinėje mokykloje. Utena.
31. Jovaiša T., Laužackas R., Spūdytė I., Tutlys V. (2008). Lietuvos kvalifikacijų sistemos metodologija. Vilnius: Agora.
32. Gaižauskaitė I., Mikėnė S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

33. Galabova L., McKie L. (2013). „The five fingers of my hand”: human capital and well-being in SMEs // *Personnel Review*, No. 42(6), p. 662-683.
34. Gedvilienė D., Staniulevičienė D. (2014). Mokymosi mokytis kompetencijos samprata šiuolaikinėje visuomenėje // *Ugdymo veiksniai mokymo(si) kontekste globalizacijos sąlygomis*, p. 10-28.
35. Giedraitis A., Petkevičiūtė N. (2013). Identification of the first level managers' relevance in the management chain: case study of West Lithuania companies // *Regional Formation and Development Studies*, No. 3(11), p. 63-74.
36. Godelytė L., Korsakienė R. (2015). Mažų ir vidutinių įmonių internacionalizacija ir žmogiškasis kapitalas // *Mokslas - Lietuvos ateitis*, Nr. 7(2), p. 157-162.
37. Golafshani N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research // *The Qualitative Report*, Ontario: University of Toronto (N. S. University o. Document Number), p. 18-36.
38. Goleman D. (2003). *Emocinis intelektas*. Vilnius: Presvika.
39. Goleman D., Boyatzis R., McKee A. (2007). *Lyderystė. Kaip vadovauti pasitelkiant emocinį intelektą*. Kaunas: Smaltijos leidykla.
40. Greblikaitė J., Puškoriūtė N. (2014). Smulkių ir vidutinių įmonių skatinimas Lietuvoje, tobulinant viešojo sektoriaus paslaugų teikimą verslui // *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 1(13), p. 137-148.
41. Gunasekaran A., Raia B. K., Griffin M. (2011). Resilience and competetiveness of small and medium size enterprises: an empirical research // *International Journal of Production Research*, Vol. 49(18), p. 5489-5509.
42. Hessels J., Parker S. C. (2013). Constraints, internationalization and growth: a cross-country analysis of European SMEs // *Journal of World Business*, No. 48, p. 137-148.
43. Hussein A. (2009). The use of Triangulation in Social Sciences Research: Can qualitative and quantitative methods be combined? // *Journal of Comparative Social Work*, No. 1, p. 312-323.
44. Hodgets R. M., Kuratko D. F. (2001). *Effective small business management*. Orlando: Harcourt College publishers.
45. Kagire J. R. K., Munene J. C. (2007). Engineering lecturers' competencies and organizational citizenship behavior (OCB) at Kyambogo University // *Journal of European Industrial Training*, No. 31(9), p. 706-726.
46. Kardelis K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: JUDEX.
47. Kavaliauskienė V., Drūteikienė G. (2012). Vadovo reputacija: esmė ir pagrindiniai elementai // *Informacijos mokslai*, Nr. 61, p. 71-82.
48. Laguna M., Wiechetek M., Talik W. (2012). The competencies of managers and their business success // *Central European Business Review*, No. 3(1), p. 7-13.
49. Lauritsen S. P., Sorensen B. (2003). Žinių tobulumas-organizacinio žinių kūrimo vadybos modelis // *Strategija ir vadovavimas*, Nr. 4.

50. Laužackas R., Stasiūnaitė E., Teresevičienė M. (2005). Kompetencijų vertinimas neformaliajame ir savaiminiame mokymesi: monografija. Kaunas: VDU I-kla.
51. Leonienė B. (2008). Vadovavimas darbuotojams sparčiai besikeičiančioje aplinkoje // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 48, p. 71-85.
52. Lepaitė D. (2001). Kompetencija kaip ugdymo tikslas // Socialiniai mokslai, Nr. 2(28), p. 39-43.
53. Lewis S. (2009). The study of education: an introduction. London: Continuum.
54. Lietuvos Respublikos smulkiojo ir vidutinio verslo įstatymo pakeitimo įstatymas (2007) // Valstybės žinios, Nr. X-1346.
55. Lietuvos Respublikos smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymas (1998) // Valstybės žinios, Nr. VIII-935.
56. Lietuvos Respublikos smulkaus ir vidutinio verslo plėtros įstatymo pakeitimo įstatymas (2002) // Valstybės žinios, Nr.105-4689.
57. Lietuvos Respublikos statistikos departamento duomenys. Iš Statg.gov [interaktyvus]. 2015, spalio. Peržiūrėta 2015, spalio 28, adresu <http://osp.stat.gov.lt/rodikliai>.
58. Liustrovaitė J., Martinkutė-Kaulienė R. (2015). Smulkaus ir vidutinio verslo kreditavimo problemos Lietuvoje // Mokslas - Lietuvos ateitis, Nr. 7(2), p. 238-245.
59. Martinkienė J. (2009). Vadybinių kompetencijų taikymas verslo praktinio taikymo firmoje // Vadyba, Nr. 1(14), p. 79-87.
60. Martinkienė J. (2014). Vadybinių kompetencijų tipologijų erdvė // Vadyba, Nr. 1(24), p. 51-62.
61. Mažylis L. (2006). Paramos smulkiajam ir vidutiniam verslui administravimo Lietuvoje europinis kontekstas // Viešoji politika ir administravimas, Nr. 16, p. 37-45.
62. McCredie H., Shackleton V. (2000) The unit general manager: a competence profile // Personnel Review, No. 29, p. 106-114.
63. Melnikova J. (2012). Kokybiško mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo komponentų projektavimas suaugusiųjų švietimo paslaugų optimizavimo kontekste // Andragogika, Nr. 1(3), p. 82-104.
64. Melnikova, J. Lietuvos mokyklų vadovų holistinio kompetencijų modelio projektavimas: teorinės išvalgos. Iš Ec.europa.eu [interaktyvus]. 2015, liepa. Peržiūrėta 2015, spalio 20, adresu <https://ec.europa.eu/epale/lt/resource-centre/content/lietuvos-mokyklu-vadovu-holistinio-kompetenciju-modelio-projektavimas>.
65. Mičiulienė, R. Mokslinio tyrimo pagrindai edukologijoje. Iš ASU [interaktyvus]. 2005, liepa. Peržiūrėta 2015, lapkričio 24, adresu http://www.asu.lt/nm/failai/MT_pagrindai_edukologijoje/
66. Mintzberg H. (2004). Managers Not MBA's. Prentice Hall, Financial Times, Pearson Education. New Yourk: John Wiley&Sons, Inc.
67. Misevičienė, V. Vadovo vaidmuo valdymo tobulinime. Iš KTU [interaktyvus]. 2005, liepa. Peržiūrėta 2015, spalio 20, adresu

http://elibrary.lt/resursai/Konferencijos/KTU_PI/KNYGA_2005%20PDF/straipsniai/Vadybos/Miseviciene.pdf.

68. Namusonge M. J. (2014). Linking competencies with strategies: The case of small and medium- sized exporting firms in Kenya // *International Journal of Social Sciences and Entrepreneurship*, No. 1(11), p. 418-439.
69. Nausėdienė I. (2005). Tyrimų duomenų rinkimo metodai: kiekybiniai, kokybiniai ir jų deriniai // *Marketingas*, Nr. 2, p. 37-41.
70. Nickols, F. Don't Redesign Your Company's Performance Appraisal System: Scrap It. Iš *Home.att.net* [interaktyvus]. 2009, liepa. Peržiūrėta 2015, spalio 20, adresu http://home.att.net/~discon/scrap_it.pdf.
71. Northouse P. G. (2004). *Leadership: theory and practice*. USA: Sage Publications.
72. O'Neal M. A. (1985). *Managerial skills and values: For today and tomorrow* // *Personnel*, No. 62(7), p. 49-55.
73. Pacevičius J., Kekytė J. (2008). Vadovų vadybiniai gebėjimai: galimybių ir apribojimų analizė // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 4(13), p. 321-330.
74. Petkevičiūtė N., Kaminskytė E. (2003). Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika // *Pinigų studijos*, Nr. 1, p. 65-80.
75. Petrusis A. (2015). Vadovavimas darbuotojams demografinių pokyčių kontekste // *Regional Formation and Development Studies*, Nr. 2(16), p. 54-65.
76. Pukelis K. (2009). Gebėjimas, kompetencija, mokymosi/studijų rezultatas, kvalifikacija ir kompetentingumas: teorinė dimensija // *Aukštojo mokslo kokybė*, Nr. 6, p. 12-35.
77. Pukėnas K. (2009). *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa*. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija.
78. Rajadhaksha U. (2005). Managerial Competence: Do Technical Capabilities Matter? // *The Journal for Decision Makers*, No. 2(30), p. 47-56.
79. Ramanauskas K. (2013). Organizacijos vadovo emocinio intelekto ugdymo galimybės // *Regional Formation and Development Studies*, Nr. 2(10), p. 177-188.
80. Sadler-Smith E., Hampson Y., Chaston I., Badger B. (2003). Managerial Behaviour, Entrepreneurial Style, and Small Firm Performance // *Journal of Small Business Management*, No. 41(1), p. 47-67.
81. Sahu R. H. (2009). *Competency mapping*. New Delhi: Excel books.
82. Sánchez J. (2012). The influence of entrepreneurial competencies on small firm performance // *Revista Latinoamericana de Psicología*, No. 2(44), p. 165-177.
83. Sanda A. Ph., Joceln S., Ylva Fältholm Ph. (2011). Managerial Competence and Non-Performance of Small Firms in a Developing Economy // *International Journal of Contemporary Business Studies*, No. 3(2), p. 6-24.
84. Seilius A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda.
85. Scott G. (2010). *Learning leaders in times of change*. Sydney: NSW DET.

86. Shan-Shan M., Hui-Ying W. (2007). Solutions to small and medium-sized enterprise financial services of China // *China-USA BusinessReview*, No. 3(6), p. 79-82.
87. Sidek S., Mohamad M. R. (2014). Managerial competencies and small business growth: empirical evidence from microfinance participants // *IJMS*, No. 21(1), p. 39-59.
88. Skaržauskienė A., Paražinskaitė G. (2010). Lietuvos įmonių vadovo intelekto kompetencijų raiška // *Socialinių mokslų studijos*, Nr. 1(5), p. 41-61.
89. Skaržauskienė A. (2008). Sisteminis mąstymas kaip kompetencija lyderystės paradigmoje: daktaro disertacija: socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S) / ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas. Kaunas.
90. Snieška V., Drakšaitė A. (2007). The Role of Knowledge Process Outsourcing in Creating National Competitiveness in Global Economy // *Engineering Economics*, No. 3, p. 35-41.
91. Sokol J. (2001). Idealaus vadybininko portretas // *Vadovo pasaulis*, Nr. 9, p. 4-10.
92. Spencer L. M., Spencer S. Jr. (1993). *Competencies at Work: Models of Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.
93. Spicer N. (2004). *Combining qualitative and quantitative methods*. 2nd ed. Los Angeles: Sage Publications.
94. Šernas V. (2006). Komunikacinės kompetencijos, jų ugdymo (-si) kai kurios strateginės ir taktinės problemos // *Santalka. Filologija. Edukologija*, Nr. 4(14), p. 50-59.
95. Šimanskienė L., Paužuolienė J., Paužuolis V. (2015). Inovatyvios organizacinės kultūros bruožai smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 73, p. 63-81.
96. Šimanskienė L., Župerkienė E. (2013). *Darnus vadovavimas*: Klaipėda: KU leidykla.
97. Šukytė D. (2010). Smulkaus ir vidutinio verslo plėtojimosi Šiauliuose kliūtys // *Ekonomikos ir vadybos aktualijos* 2010, p. 604-610.
98. Tauragės rajono savivaldybės tarybos ir mero 2014 m. veiklos ataskaita. Iš Tauragė.lt [interaktyvus]. 2015, sausis. Peržiūrėta 2015, lapkričio 25, adresu <http://www.taurage.lt/go.php/lit/Veiklos-ataskaitos>.
99. Temtime Z. T., Pansiri J. (2005). Managerial Competency and Organizational Flexibility in Small and Medium Enterprises in Botswana // *Problems and Perspectives in Management*, No. 1, p. 25-36.
100. Tett R. P., et al. (2000). Development and content validations of a hiperdimensional taxonomy of managerial competence // *Human Performance*, No. 3(13), p. 205-251.
101. Tidikis R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius.
102. Vijeikis J., Baležentis A. (2010). Smulkaus ir vidutinio verslo vystymo problemos bei perspektyvos Lietuvos regionuose // *Vadybos mokslas ir studijos*, Nr. 20(1), p. 163-173.
103. Vilkė R., Bernatonytė D., (2009). Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo užsienio prekybos sąlygų pokyčiai Europos ekonominės integracijos kontekste // *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 14, p. 1037-1043.

104. Vobolevičius, V. Statistinė duomenų analizė. Iš Lidata [interaktyvus]. 2011, liepa. Peržiūrėta 2015, lapkričio 25, adresu http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/sda/sda.html&course_file=sda_turinys.html.
105. Zakarevičius P., Župerkienė E. (2008). Improving the development of managers' personal and professional skilęs // Engineering Economics, No. 5, p. 104-113.
106. Župerkienė E. (2007). Vadovui svarbių asmeninių ir dalykinių savybių analizė // Ekonomika ir vadyba, Nr. 12, p. 540-547.
107. Župerkienė E. (2008). Vadovams būtinų savybių reikalavimai aplinkos pokyčių sąlygomis // Vadybos mokslas ir studijos, Nr. 2(13), p. 233-240.
108. Župerkienė E. (2010). Vadovų savybių ugdymo metodų organizacijoje analizė // Vadyba, Nr. 1(17), p. 53-60.
109. Župerkienė E., Žilinskas V. J. (2008). Analysis of Factors Motivating the Managers' Career // Engineering Economics, No. (2), p. 85-91.
110. Whetten D., Cameron K. S. (2011). Developing Managing Skills. 8th edition, Prentice Hall.
111. Wickramaratne A., Kiminami A., Yagi H. (2014). Entrepreneurial Competencies and Entrepreneurial Orientation of Tea Manufacturing Firms in Sri Lanka // Asian Social Science, No. 18(10), p. 50-62.
112. Winterton J. (2009). Competence across Europe: highest common factor or lowest common denominator? // Journal of European Industrial Training, No. 8/9(33), p. 681-700.
113. World Bank (2014). World Bank Indicators: Business Environment. Washington DC. World Bank.
114. Богомолова Л. Л., Зайнутдинов Р. Р. (2014). Малый бизнес как новая парадигма модернизации Российской экономики // Теория и практика общественного развития, No. 5, с. 187-190.
115. Корниенко А. А. (2013). Особенности управления знаниями в малом бизнесе // Вестник Томского государственного университета, No. 1(9), с. 52-56.
116. Паниотт В. И. (1986). Качество социологической информации. Киев: Наукова думка.
117. Пасынкова И. В. (2013). Малое предпринимательство: современное состояние и перспективы развития // Современное развитие малого бизнеса: Материалы I Всероссийской профессиональной конференции «Современное развитие малого бизнеса», с. 6-10.

PRIEDAI

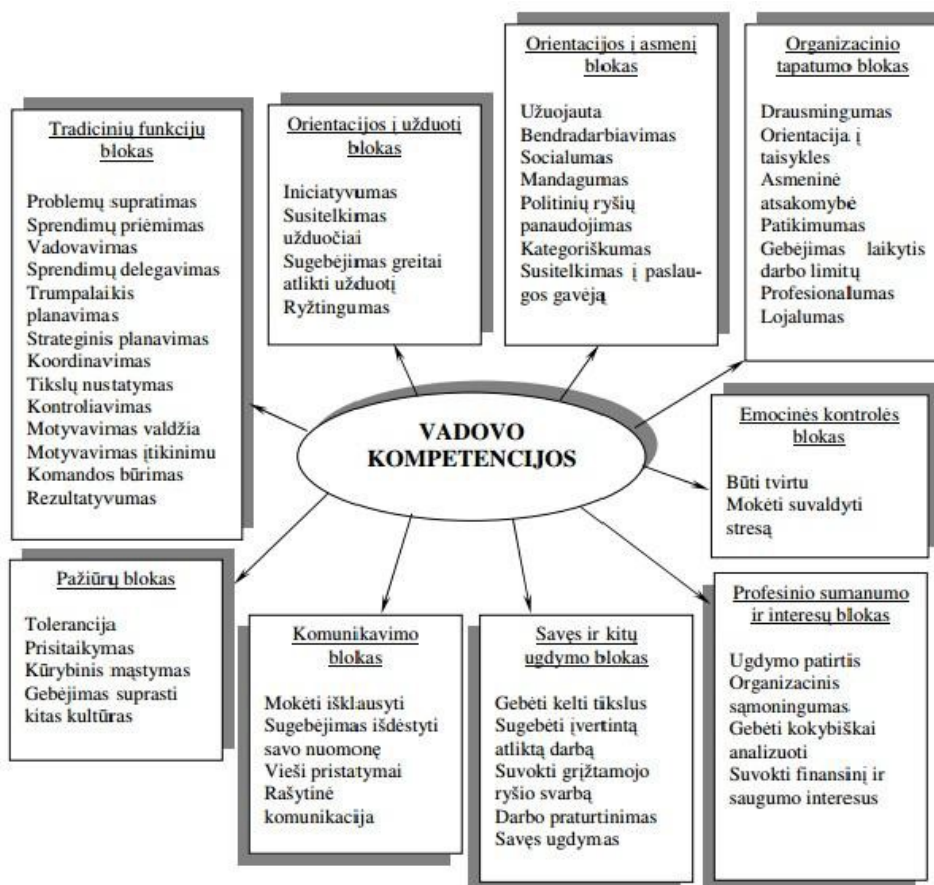
BOYATZIS (1982) POŽIŪRIO Į KOMPETENCIJĄ SUVESTINĖ
(Darškuvienė, ir kt., 2008, p. 20)

Kompetencijos blokai	Kompetencijos charakteristikos
Tikslas ir veiksmai	Loginis mąstymas (<i>mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo</i>) Konceptijų plėtojimas (<i>mokėjimas ir įgūdžiai</i>) Pasitikėjimas savimi (<i>mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo</i>) Viešųjų kalbų panaudojimas (<i>mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo</i>)
Lyderystė	Adekvatus savęs vertinimas (<i>mokėjimas ir įgūdžiai</i>) Vadovavimas grupiniams procesams (<i>mokėjimas ir įgūdžiai</i>) Pripažįstamos valdžios panaudojimas (<i>mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo</i>)
Žmogiškųjų išteklių valdymas	Pozityvus dėmesys (<i>mokėjimas ir įgūdžiai</i>) Kitų žmonių ugdyimas (<i>mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo</i>) Spontaniškumas (<i>mokėjimas ir įgūdžiai</i>) Valdžios panaudojimas (<i>mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo</i>)
Vadovavimas pavaldiniams	Pozityvus dėmesys (<i>mokėjimas ir įgūdžiai</i>) Kitų žmonių ugdyimas (<i>mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo</i>) Spontaniškumas (<i>mokėjimas ir įgūdžiai</i>) Valdžios panaudojimas (<i>mokėjimas ir įgūdžiai, socialinis vaidmuo</i>)
Dėmesio skyrimas kitiems	Objektyvus suvokimas (<i>mokėjimas ir įgūdžiai</i>) Savikontrolė (<i>charakterio savybė</i>) Ištvermingumas ir prisitaikymas (<i>charakterio savybė</i>)
Specializuotos žinios	Specializuotos žinios (<i>socialinis vaidmuo</i>)

HIPOTETINIS VADYBINĖS KOMPETENCIJOS MODELIS
(McCredie, Shackleton, 2000, p. 106-114)

Kompetencijos blokai	Kompetencijos
Orientacija į rezultatą	Laimėjimai Energija Iniciatyva Kontrolė Polinkis veikti
Intelektualiniai gebėjimai	Analizė Platūs pomėgiai
Tarpasmeniniai gebėjimai	Direktyvumas Santykių plėtotė
Lankstumas ir prisitaikymas	Integralumas Pasitikėjimas savo jėgomis Emocinis ramumas

VADOVO KOMPETENCIJOS MODELIS (Tett, et al., 2000, p. 205-251)



MINTZBERG (2004) VADYBINIŲ KOMPETENCIJŲ TIPOLOGIJA
(Martinkienė, 2014, p. 56)

A. Asmeninės kompetencijos:	
1.	Vidinė asmeninė vadyba (refleksija, strateginis mąstymas ir t. t.).
2.	Išorinė asmeninė vadyba (laiko vadyba, streso valdymas, karjeros planavimas ir t. t.).
B. Tarpasmeninės kompetencijos:	
3.	Vadovavimas individams (atranka, mokymas, konsultavimas, motyvavimas ir t. t.).
4.	Vadovavimas grupei (komandos formavimas, konfliktų sprendimas, meditacija, susirinkimų vedimas).
5.	Vadovavimas įmonei, padaliniui (organizavimas, jungimas, kultūros kūrimas, pokyčių vadyba).
6.	Ryšių tarp įmonių padalinių kūrimas (ryšių užmezgimas ir palaikymas, reprezentavimas ir t. t.).
C. Informacinės kompetencijos:	
7.	Verbalinė komunikacija (klausymasis, interviu, pristatymas, apžvalga ir t. t.).
8.	Neverbalinė komunikacija (pastabumas, intucija ir t. t.).
9.	Analizė (duomenų apdorojimas, modeliavimas, vertinimas ir t. t.).
D. Veiksmų kompetencijos:	
10.	Planavimas (prioritetų išdėliojimas, darbotvarkės sudarymas, laiko planavimas ir t. t.).
11.	Administravimas (išteklių planavimas, delegavimas, sisteminimas, tikslų nustatymas, veiklos vertinimas ir t. t.).
12.	Projektavimas (planavimas, kūrimas, vizijų numatymas ir t. t.).
13.	Mobilizavimas (projektų vadyba, „gaisro gesinimas“ ir t. t.).

VADYBINĖS KOMPETENCIJOS STRUKTŪRA
(sudaryta darbo autorės, remiantis Darškuvienė, ir kt., 2008, p. 21-22)

Kompetencijos blokas	Kompetencijos charakteristikos
Žinios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ekonomikos ir vadybos pagrindų žinojimas. 2. Esminių verslo administravimo sričių (rinkodara, finansai, operacijų valdymas, personalo valdymas) pagrindų žinojimas. 3. Žinios apie verslo infrastruktūrą. 4. Žinios apie smulkaus verslo vadybą. 5. Žinios apie verslo teisės pagrindus. 6. Strategavimo pagrindų žinios.
Mokėjimas	<ol style="list-style-type: none"> 7. Įvertinti ekonominės-socialinės aplinkos veiksnių įtaką verslui. 8. Organizuoti ūkinio vieneto ar jo padalinio veiklas, formuluoti užduotis. 9. Priimti ir įgyvendinti valdymo sprendimus. 10. Organizuoti ir įvertinti personalo valdymo, marketingo, finansų, gamybos valdymo veiklas. 11. Komunikuoti su pavaldiniais ir vadovais, motyvuoti pavaldinius. 12. Atlikti smulkaus verslo arba jo padalinio veiklos rezultatų analizę. 13. Rinkti, apdoroti, kaupti ir racionaliai naudoti informaciją. 14. Atlikti produktų ir paslaugų marketingo tyrimus. 15. Naudotis bendrosios paskirties ir kai kuriomis specialiosiomis apskaitos kompiuterinėmis programomis.
Gebėjimas	<ol style="list-style-type: none"> 16. Parengti produktų ar paslaugų rinkotyros ir marketingo planus. 17. Parengti ūkinio vieneto organizacinę struktūrą. 18. Parengti ūkinio vieneto arba jo padalinio veiklos programą. 19. Parengti verslo planą arba investicinį projektą. 20. Deleguoti įgaliojimus. 21. Dirbti komandoje ir organizuoti pavaldinių darbą. 22. Formuluoti užduotis pavaldiniams. 23. Analizuoti ir vertinti pavaldinių veiklą. 24. Efektyviai komunikuoti su pavaldiniais, vadovais ar išorės subjektais. 25. Organizuoti valdymo sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo procesą. 26. Parengti ūkinio vieneto ar jo padalinio apskaitos dokumentus. 27. Bendrauti ir susirašinėti užsienio kalba.

VADYBINĖS KOMPETENCIJOS STRUKTŪRA
(sudaryta darbo autorės, remiantis Diskiene, ir kt., 2010, p. 14)

Kompetencijos blokas	Kompetencijos charakteristikos
<i>Strateginė kompetencija</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Globalus mąstymas. 2. Sisteminis mąstymas. 3. Gebėjimas numatyti. 4. Gebėjimas spręsti problemą. 5. Gebėjimas suvokti ir toleruoti kultūrų skirtingumus.
<i>Socialinė kompetencija</i>	<ol style="list-style-type: none"> 6. Gebėjimas motyvuoti. 7. Polinkis į naujoves. 8. Gebėjimas mokytis. 9. Asmeninis žavumas (patrauklumas). 10. Gebėjimas spręsti konfliktus. 11. Komunikaciniai gebėjimai.
<i>Funkcinė kompetencija</i>	<ol style="list-style-type: none"> 12. Gebėjimas priimti sprendimą. 13. Inicijatyva ir kūrybiškumas. 14. Gebėjimai, susiję su darbu. 15. Ištvermingumas darbe. 16. Lankstumas.
<i>Vadovavimo kompetencija</i>	<ol style="list-style-type: none"> 17. Organizaciniai gebėjimai. 18. Atsakomybė. 19. Gebėjimas įtikinti. 20. Autoritetas. 21. Gebėjimas dirbti komanda. 22. Vadovavimo įgūdžiai.
<i>Profesinė kompetencija</i>	<ol style="list-style-type: none"> 23. Darbo patirtis. 24. Funkcinių sričių žinojimas. 25. Žinios. 26. Užsienio kalbų mokėjimas. 27. Darbo užsienyje patirtis.

VADYBINIŲ KOMPETENCIJŲ TIPOLOGIJA
(Martinkienė, 2014, p. 60)

Eil.Nr.	Kompetencija	Komponentai
1.	Profesinė	Planavimas, problemų sprendimas, darbas su informacija, konceptualus mąstymas, strateginis mąstymas, rezultatų siekimas, tikslo nustatymas, verslumas, delegavimas, pokyčių valdymas, organizavimas, derybos, vadovavimas, motyvavimas, vizionavimas, konfliktų valdymas, veiklos įvertinimas, organizacinis sąmoningumas, kūrybiškumas ir naujovių diegimas, orientavimasis į šiuolaikines žinias, rizikos valdymas, kokybės užtikrinimas, darbas su personalu.
2.	Socialinė	Komunikavimas žodžiu, įtikinantis bendravimas, klausymo įgūdžiai, efektyvūs santykiai, orientacija į klientą, empatija, kultūrinis sąmoningumas, mokymasis mokytis, komandos formavimas ir tobulinimas, rašytinė komunikacija, laiko valdymas.
3.	Asmeninė	Pasitikėjimas savimi, streso valdymas, iniciatyva, kruopštumas, ryžtingumas, sąžiningumas, atsakingumas, lankstumas, lojalumas, savikontrolė, pasiekimų įvertinimas, savęs valdymas, asmeninių tikslų siekimas, verslo etika.

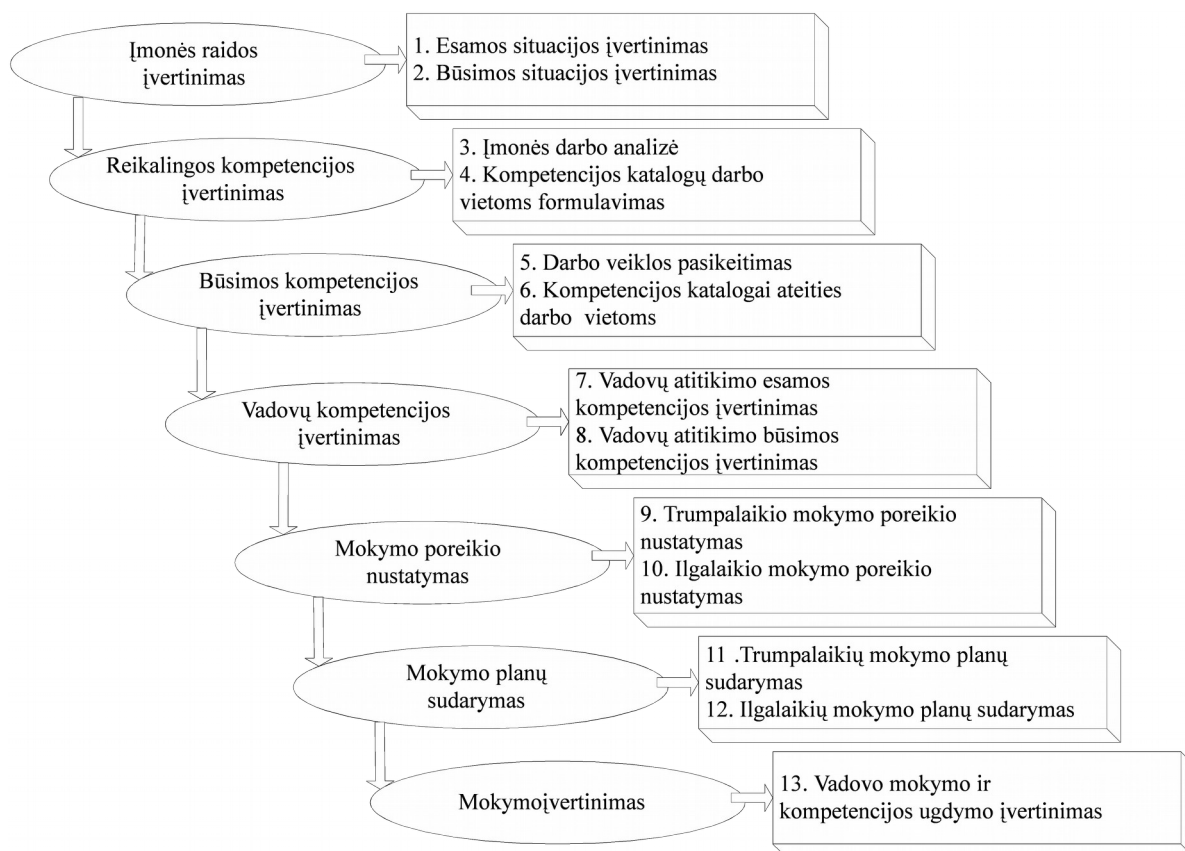
PAGRINDINĖS VADOVŲ KOMPETENCIJOS SUDĖTINĖS DALYS
 (sudaryta darbo autorės, remiantis Adamoniene, Ruibyte, 2010, p. 9-11)

Kompetencijos blocai	Kompetencijos charakteristikos
Profesinė kompetencija	Profesinė kompetencija reikalinga konkretiems vadovų profesiniams uždaviniams atlikti, ji pasižymi ne tik originaliu, nepakartojamų funkcijų ir kompetencijų santykiu, bet ir jų sąveikos kompleksiskumu.
Metodinė kompetencija	Metodinė kompetencija parodo vadovo gebėjimą atlikti darbą nepriklausomai nuo profesinio turinio, panaudojant tinkamus darbo metodus ir būdus.
Socialinė kompetencija	Socialinė kompetencija pratęsia profesinę ir metodinę kompetencijas bei lemia jų panaudojimo lygį. Vadovams socialinėmis kompetencijomis priskiriamas mokėjimas išdėstyti savo nuomonę, mokėjimas pateikti save, bendravimo įgūdžiai.
Asmeninė kompetencija	Ši kompetencija nusako žmogaus asmenines savybes, mokslo ir tobulėjimo siekimą.

VADOVO KOMPETENCIJOS SUDĖTINĖS DALYS
pagal Lauritsen ir Sorensen (2003) (sudaryta, remiantis Leoniene, 2008, p. 78)

Kompetencijų bloškai	Profesinė kompetencija	Neprofesinė kompetencija
Kompetencijų apibūdinimas	Tai formaliai pripažinti gebėjimai, kurie apima konkrečias profesines žinias ir įgūdžius.	Tai kompetencijos, siejamos su vadovo asmenybe, pažiūromis, jo elgsena.
Kompetencijų komponentai	-	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Komunikacijos kompetencija:</i> gebėjimas pristatyti save, peržengti savo kompetencijos ribas, pateikti konstruktyvią nuomonę, mokėjimas atidžiai klausyti. • <i>Santykių palaikymo kompetencija:</i> gebėjimas palaikyti socialinius santykius, mokėjimas burti ir išlaikyti asmeninių pažinčių tinklą. • <i>Kūrybingumo kompetencija:</i> gebėjimas neįprastai mąstyti, siūlyti nestandartinius sprendimus, pažvelgti į problemą kitu aspektu. • <i>Nuomonės kompetencija:</i> gebėjimas suprasti save, savo vaidmenį komandoje, suvokti save kaip organizacijos dalį, įgyvendinant jos misiją ir viziją. • <i>Pokyčių toleravimo kompetencija:</i> gebėjimas suvokti pokyčių svarbą, mokėjimas priimti naujus iššūkius ir pasikeisti, įvertinant konkrečios situacijos specifiką.

**MOKYMO, ORIENTUOTO Į VADOVŲ KOMPETENCIJOS UGDYMĄ,
SISTEMOS MODELIS (Adamonienė, Ruibytė, 2010, p. 9)**



ANKETA TAURAGĖS MIESTO SVV ĮMONIŲ VADOVAMS

GERBIAMAS RESPONDENTE,

Šiuo metu atliekamas tyrimas, kuriuo siekiama iširti vadovų kompetencijos vaidmenį Tauragės miesto SVV įmonių valdyme. Tyrimo duomenys bus panaudoti magistro baigiamajame darbe. Tyrimas yra anoniminis, tiriamųjų konfidencialumas garantuojamas. Prašome atsakyti į Jums toliau užduodamus klausimus. Esant pildymo ar terminologijos neaiškumams, drąsiai klauskite.



Dėkoju už dalyvavimą apklausoje!

1. Kairėje klausimyno pusėje 5 balų skalėje prašome įvertinti VADOVO KOMPETENCIJOS **SVARBĄ** JŪSŲ ĮMONĖS VALDYMUI, kur 1 balas reiškia, kad kompetencija nesvarbi, o 5 –labai svarbi. Dešinėje klausimyno pusėje 5 balų skalėje pažymėkite, kiek TA KOMPETENCIJA JUMS KAIP VADOVUI YRA **BŪDINGA**, kur 1 balas reiškia, kad ši kompetencija visai Jums nebūdinga, o 5 – labai būdinga.



Reikiamą balą apibraukite.

Kiek tai svarbu Jūsų įmonės valdymui					VERTINIMO KRITERIJUS	Kiek tai būdinga Jums kaip vadovui				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
					Konceptualus mąstymas					
					Globalus mąstymas					
					Gebėjimas numatyti ir prognozuoti					
					Gebėjimas spręsti problemą					
					Gebėjimas priimti konkuravimo sprendimus					
					Kūrybiškumas ir nestandartinis mąstymas					
					Ištvermingumas darbe					
					Funkcinių sričių žinojimas					
					Darbo patirtis					
					Užsienio kalbų mokėjimas					
					Laiko valdymas					
					Žinių valdymas					
					Profesinių įgūdžių panaudojimas pagal situaciją					
					Gebėjimas mokytis					
					Gebėjimas motyvuoti					
					Gebėjimas formuoti gerą mikroklimatą					
					Gebėjimas spręsti konfliktus					
					Orientacija į klientą					
					Gebėjimas sklandžiai išreikšti savo mintis					
					Gebėjimas klausytis ir įsiklausyti					
					Gebėjimas bendrauti su visu kolektyvu (pvz., per susirinkimus)					

Kiek tai svarbu Jūsų įmonės valdymui					VERTINIMO KRITERIJUS	Kiek tai būdinga Jums kaip vadovui				
1	2	3	4	5	Gebėjimas rasti informaciją	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Gebėjimas panaudoti informaciją savo veikloje	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Rašytinė komunikacija	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Gebėjimas tiksliai nustatyti, įvertinti ir išreikšti emocijas	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Gebėjimas pasiekti ir generuoti jausmus, kai jų reikia mąstymo procesui	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Gebėjimas suprasti emocijas ir emocines žinias	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Gebėjimas valdyti emocijas, siekiant emocinio augimo	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Gebėjimas palaikyti veiksmingus emocinius santykius su pavaldiniais	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Gebėjimas reaguoti į valdymo aplinkos pokyčius	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Lankstumas, dinamiškumas ir mobilumas valdyme	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Organizaciniai gebėjimai	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Valdymo atsakomybė	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Autoritetas	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Gebėjimas diegti naujoves valdyme.	1	2	3	4	5

2. Kiek Jūsų įmonėje dirba darbuotojų?



Reikiamą atsakymą pažymėkite varnele.

- Iki 10 darbuotojų.
- Nuo 10 iki 50 darbuotojų.
- Nuo 50 iki 250 darbuotojų.

3. Kokios Jūsų įmonės metinės pajamos?



Reikiamą atsakymą pažymėkite varnele.

- Iki 2 mln. eurų.
- Nuo 2 iki 10 mln. eurų.
- Nuo 10 iki 50 mln. eurų.



DĖKOJU UŽ ATSAKYMUS!

**ANKETOS TAURAGĖS MIESTO SVV ĮMONIŲ VADOVAMS
KLAUSIMŲ IR ATSAKYMŲ SUVESTINĖ (N=90)**

Vadovo kompetencijos vertinimo kriterijai	Svarba (N)					Būdingumas (N)				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
STRATEGINĖ KOMPETENCIJA										
Konceptualus mąstymas	0	2	14	26	48	0	2	6	30	52
Globalus mąstymas	4	16	20	24	26	10	25	20	23	12
Gebėjimas numatyti ir prognozuoti	0	4	6	20	60	0	6	8	44	32
Gebėjimas spręsti problemą	0	4	5	18	63	0	2	6	14	68
FUNKCINĖ KOMPETENCIJA										
Gebėjimas priimti konkuravimo sprendimus	2	8	24	26	30	0	6	16	30	38
Kūrybiškumas ir nestandartinis mąstymas	4	16	26	22	22	11	24	20	23	12
Ištvermingumas darbe	0	4	6	26	54	0	4	6	24	56
Funkcinių sričių žinojimas	0	4	5	18	63	0	0	6	16	68
PROFESINĖ KOMPETENCIJA										
Darbo patirtis	0	0	6	22	62	0	2	5	18	65
Užsienio kalbų mokėjimas	0	6	12	24	48	2	6	20	23	39
Laiko valdymas	0	4	6	26	54	0	4	6	24	56
Žinių valdymas	0	4	16	28	42	2	4	16	16	52
Profesinių įgūdžių panaudojimas pagal situaciją	0	4	14	46	26	2	8	18	36	26
Gebėjimas mokytis	0	4	5	18	63	0	2	6	16	66
SOCIALINĖ KOMPETENCIJA										
Gebėjimas motyvuoti	0	2	14	26	48	0	2	6	28	56
Gebėjimas formuoti gerą mikroklimatą	0	2	14	24	50	0	2	8	18	62
Gebėjimas spręsti konfliktus	0	4	6	20	60	0	2	8	20	60
Orientacija į klientą	0	0	5	18	67	0	0	6	14	70
KOMUNIKAVIMO KOMPETENCIJA										
Gebėjimas sklandžiai išreikšti savo mintis	0	0	0	22	68	0	0	0	18	72
Gebėjimas klausytis ir įsiklausyti	0	0	0	24	66	0	0	0	18	72
Gebėjimas bendrauti su visu kolektyvu (pvz., per susirinkimus)	0	0	4	26	60	0	0	0	24	66
Gebėjimas rasti informaciją	0	4	6	26	54	0	0	0	28	62
Gebėjimas panaudoti informaciją savo veikloje	0	0	4	26	60	0	0	0	30	60
Rašytinė komunikacija	0	4	6	18	62	0	0	2	28	60

Vadovo kompetencijos vertinimo kriterijai	Svarba (N)					Būdingumas (N)				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
EMOCINĖ KOMPETENCIJA										
Gebėjimas tiksliai nustatyti, įvertinti ir išreikšti emocijas	0	0	10	22	58	0	0	0	18	72
Gebėjimas pasiekti ir generuoti jausmus, kai jų reikia mąstymo procesui	0	0	14	22	54	0	0	0	18	72
Gebėjimas suprasti emocijas ir emocines žinias	0	0	4	26	60	0	0	0	26	64
Gebėjimas valdyti emocijas, siekiant emocinio augimo	0	0	0	30	60	0	0	0	27	63
Gebėjimas palaikyti veiksmingus emocinius santykius su pavaldiniais	0	0	0	26	64	0	0	12	34	44
VALDYMO KOMPETENCIJA	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gebėjimas reaguoti į valdymo aplinkos pokyčius	0	0	0	26	64	0	0	0	18	72
Lankstumas, dinamiškumas ir mobilumas valdyme	0	0	6	24	60	0	4	16	28	42
Organizaciniai gebėjimai	0	0	0	30	60	0	0	0	24	66
Valdymo atsakomybė	0	0	0	26	64	0	0	0	20	70
Autoritetas	0	0	0	14	76	0	0	0	12	78
Gebėjimas diegti naujoves valdyme	0	0	16	28	46	0	4	18	28	40
ĮMONIŲ DYDŽIO CHARAKTERISTIKOS	N					PROC.				
Kiek Jūsų įmonėje dirba darbuotojų?										
<input type="checkbox"/> Iki 10 darbuotojų.	68					75,6				
<input type="checkbox"/> Nuo 10 iki 50 darbuotojų.	18					20				
<input type="checkbox"/> Nuo 50 iki 250 darbuotojų.	4					4,4				
Kokios Jūsų įmonės metinės pajamos?										
<input type="checkbox"/> Iki 2 mln. eurų.	68					75,6				
<input type="checkbox"/> Nuo 2 iki 10 mln. eurų.	18					20				
<input type="checkbox"/> Nuo 10 iki 50 mln. eurų.	4					4,4				

**KLAUSIMYNO SKALIŲ PATIKIMO KOEFICIENTAI
PAGAL SVARBOS VADOVAMS VERTINIMO KRITERIJŲ (N=90)**

Skalės pavadinimas		Skalę sudarančių klausimų bei teiginių skaičius	Cronbach's Alpha koeficientas
PAGAL SVARBĄ			
1.Strateginė kompetencija	Konceptualus mąstymas	1 klausimas su 5 teiginiais	0,725
	Globalus mąstymas	1 klausimas su 5 teiginiais	0,633
	Gebėjimas numatyti ir prognozuoti	1 klausimas su 5 teiginiais	0,699
	Gebėjimas spręsti problemą	1 klausimas su 5 teiginiais	0,961
2.Funkcinė kompetencija	Gebėjimas priimti konkuravimo sprendimus	1 klausimas su 5 teiginiais	0,825
	Kūrybiškumas ir nestandartinis mąstymas	1 klausimas su 5 teiginiais	0,838
	Ištvėringumas darbe	1 klausimas su 5 teiginiais	0,741
	Funkcinių sričių žinojimas	1 klausimas su 5 teiginiais	0,961
3.Profesinė kompetencija	Darbo patirtis	1 klausimas su 5 teiginiais	0,825
	Užsienio kalbų mokėjimas	1 klausimas su 5 teiginiais	0,838
	Laiko valdymas	1 klausimas su 5 teiginiais	0,711
	Žinių valdymas	1 klausimas su 5 teiginiais	0,684
	Profesinių įgūdžių panaudojimas pagal situaciją	1 klausimas su 5 teiginiais	0,752
	Gebėjimas mokytis	1 klausimas su 5 teiginiais	0,961
4.Socialinė kompetencija	Gebėjimas motyvuoti	1 klausimas su 5 teiginiais	0,825
	Gebėjimas formuoti gerą mikroklimatą	1 klausimas su 5 teiginiais	0,838
	Gebėjimas spręsti konfliktus	1 klausimas su 5 teiginiais	0,888
	Orientacija į klientą	1 klausimas su 5 teiginiais	0,961
5.Komunikavimo kompetencija	Gebėjimas sklandžiai išreikšti savo mintis	1 klausimas su 5 teiginiais	0,825
	Gebėjimas klausytis ir įsiklausyti	1 klausimas su 5 teiginiais	0,838
	Gebėjimas bendrauti su visu kolektyvu (pvz., per susirinkimus)	1 klausimas su 5 teiginiais	0,766
	Gebėjimas rasti informaciją	1 klausimas su 5 teiginiais	0,604
	Gebėjimas panaudoti informaciją savo veikloje	1 klausimas su 5 teiginiais	0,616
	Rašytinė komunikacija	1 klausimas su 5 teiginiais	0,961
6.Emocinė kompetencija	Gebėjimas tiksliai nustatyti, įvertinti ir išreikšti emocijas	1 klausimas su 5 teiginiais	0,825
	Gebėjimas pasiekti ir generuoti jausmus, kai jų reikia mąstymo procesui	1 klausimas su 5 teiginiais	0,838
	Gebėjimas suprasti emocijas ir emocines žinias	1 klausimas su 5 teiginiais	0,745
	Gebėjimas valdyti emocijas, siekiant emocinio augimo	1 klausimas su 5 teiginiais	0,777
	Gebėjimas palaikyti veiksmingus emocinius santykius su pavaldiniais	1 klausimas su 5 teiginiais	0,961
7.Valdymo kompetencija	Gebėjimas reaguoti į valdymo aplinkos pokyčius	1 klausimas su 5 teiginiais	0,825
	Lankstumas, dinamiškumas, mobilumas valdyme	1 klausimas su 5 teiginiais	0,838
	Organizaciniai gebėjimai	1 klausimas su 5 teiginiais	0,666
	Valdymo atsakomybė	1 klausimas su 5 teiginiais	0,689
	Autoritetas	1 klausimas su 5 teiginiais	0,704
	Gebėjimas diegti naujoves valdyme	1 klausimas su 5 teiginiais	0,961
Vadovų kompetencijos svarbos matavimo skalė		1 klausimas su 7 teiginiais (35 kriterijais)	0,803

**KLAUSIMYNO SKALIŲ PATIKIMO KOEFICIENTAI
PAGAL BŪDINGUMO VADOVAMS VERTINIMO KRITERIJŲ (N=90)**

Skalės pavadinimas		Skalę sudarančių klausimų bei teiginių skaičius	Cronbach's Alpha koeficientas
PAGAL BŪDINGUMĄ			
1.Strateginė kompetencija	Konceptualus mąstymas	1 klausimas su 5 teiginiais	0,715
	Globalus mąstymas	1 klausimas su 5 teiginiais	0,633
	Gebėjimas numatyti ir prognozuoti	1 klausimas su 5 teiginiais	0,801
	Gebėjimas spręsti problemą	1 klausimas su 5 teiginiais	0,923
2.Funkcinė kompetencija	Gebėjimas priimti konkuravimo sprendimus	1 klausimas su 5 teiginiais	0,814
	Kūrybiškumas ir nestandartinis mąstymas	1 klausimas su 5 teiginiais	0,74
	Ištvėringumas darbe	1 klausimas su 5 teiginiais	0,741
	Funkcinių sričių žinojimas	1 klausimas su 5 teiginiais	0,901
3.Profesinė kompetencija	Darbo patirtis	1 klausimas su 5 teiginiais	0,825
	Užsienio kalbų mokėjimas	1 klausimas su 5 teiginiais	0,838
	Laiko valdymas	1 klausimas su 5 teiginiais	0,699
	Žinių valdymas	1 klausimas su 5 teiginiais	0,612
	Profesinių įgūdžių panaudojimas pagal situaciją	1 klausimas su 5 teiginiais	0,752
	Gebėjimas mokytis	1 klausimas su 5 teiginiais	0,742
4.Socialinė kompetencija	Gebėjimas motyvuoti	1 klausimas su 5 teiginiais	0,825
	Gebėjimas formuoti gerą mikroklimatą	1 klausimas su 5 teiginiais	0,838
	Gebėjimas spręsti konfliktus	1 klausimas su 5 teiginiais	0,814
	Orientacija į klientą	1 klausimas su 5 teiginiais	0,741
5.Komunikavimo kompetencija	Gebėjimas sklandžiai išreikšti savo mintis	1 klausimas su 5 teiginiais	0,825
	Gebėjimas klausytis ir įsiklausyti	1 klausimas su 5 teiginiais	0,838
	Gebėjimas bendrauti su visu kolektyvu (pvz., per susirinkimus)	1 klausimas su 5 teiginiais	0,711
	Gebėjimas rasti informaciją	1 klausimas su 5 teiginiais	0,604
	Gebėjimas panaudoti informaciją savo veikloje	1 klausimas su 5 teiginiais	0,616
	Rašytinė komunikacija	1 klausimas su 5 teiginiais	0,814
6.Emocinė kompetencija	Gebėjimas tiksliai nustatyti, įvertinti ir išreikšti emocijas	1 klausimas su 5 teiginiais	0,825
	Gebėjimas pasiekti ir generuoti jausmus, kai jų reikia mąstymo procesui	1 klausimas su 5 teiginiais	0,838
	Gebėjimas suprasti emocijas ir emocines žinias	1 klausimas su 5 teiginiais	0,745
	Gebėjimas valdyti emocijas, siekiant emocinio augimo	1 klausimas su 5 teiginiais	0,701
	Gebėjimas palaikyti veiksmingus emocinius santykius su pavaldiniais	1 klausimas su 5 teiginiais	0,901
7.Valdymo kompetencija	Gebėjimas reaguoti į valdymo aplinkos pokyčius	1 klausimas su 5 teiginiais	0,825
	Lankstumas, dinamiškumas, mobilumas valdyme	1 klausimas su 5 teiginiais	0,838
	Organizaciniai gebėjimai	1 klausimas su 5 teiginiais	0,647
	Valdymo atsakomybė	1 klausimas su 5 teiginiais	0,689
	Autoritetas	1 klausimas su 5 teiginiais	0,732
	Gebėjimas diegti naujoves valdyme	1 klausimas su 5 teiginiais	0,847
Vadovų kompetencijos būdingumo matavimo skalė		1 klausimas su 7 teiginiais (35 kriterijais)	0,770