



Mažų ir vidutinių įmonių vadovų kompetencijos: teoriniai ir praktiniai aspektai

Danuta Diskienė¹, Asta Stankevičienė², Renata Korsakienė³

¹*Profesorė, dr. (HP)*

*Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto Vadybos katedra
Saulėtekio al. 9, II rūmai, 705 kab., LT-10222 Vilnius, Lietuva
El. p. danute.diskiene@ef.vu.lt; tel. +370 5 236 6135*

²*Docentė, dr.*

*Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto Vadybos katedra
Saulėtekio al. 9, II rūmai, 706 kab., LT-10222 Vilnius, Lietuva
El. p. asta.stankevicienne@ef.vu.lt; tel. +370 5 236 6134*

³*Docentė, dr.*

*Vilniaus Gedimino technikos universiteto Įmonių ekonomikos ir vadybos katedra
Saulėtekio al. 11, 612 kab., LT-10222 Vilnius, Lietuva
El. p. renata.korsakiene@vgtu.lt; tel. +370 5 274 4 873*

ANOTACIJA

Straipsnyje nagrinėjama mažų ir vidutinių įmonių (MVĮ) vadovų kompetencija, kaip vienas svarbiausių efektyvaus organizacijos veikimo garantų. Straipsnio koncepcija remiasi teorinės minties ir vadybinės praktikos integravimu. Pateikiama kompetencijos bazinė koncepcija, atskleidžiami vadovų kompetencijos teorinės analizės radiniai. Pabrėžiama, kad Lietuvoje mažų ir vidutinių įmonių vadovų kompetencijų problematika mažai nagrinėta. Todėl iškilo būtinybė išsamiau paanalizuoti ir įvertinti MVĮ vadovų turimą kompetencijų potencialą. Šio straipsnio tikslas – pateikti mažų ir vidutinių įmonių vadovų kompetencijų vertinimą. Numatytam tikslui įgyvendinti pasitelkti atlikto Lietuvos verslo sektoriaus vadovų vadybinės kompetencijos tyrimo rezultatai, kurie leido įvertinti, ar MVĮ vadovų vadybinės kompetencijos yra pakankamos verslo veiklai plėtoti ir konkurencingumui užtikrinti.

REIKŠMINIAI ŽODŽIAI: mažos ir vidutinės įmonės, kompetencija, vadovų kompetencijos, internacionalizacija.

SMEs managers' competencies: theoretical and practical aspects

ABSTRACT

This article presents an analysis of small and medium-sized enterprises (SMEs) managers' competences as one of the most important guarantee of the effective functioning of the organization. The concept of this article is based on the integration of theoretical ideas and

management practices. It provides the basic concept of competence, and discloses theoretical analysis of managers' competence findings. It is emphasized that the issues of managerial competences in Lithuanian small and medium-sized companies are insufficiently examined. Therefore, there was a need for a more detailed analysis and evaluation of the potential of SME managers' competences. The aim of the article is focused on the assessment of managers' competency in small and medium-sized enterprises. For this purpose there were research results of managers' managerial competence study in Lithuania's business sector invoked, which allowed to assess whether SME managers' managerial competence is sufficient to develop the business activities and competitiveness.

KEYWORDS: small and medium-sized enterprises, competence, managers' competencies, internationalization

Įvadas

Per paskutinius dešimtmečius iš esmės pasikeitė verslo aplinka. Tarptautinių įmonių plėtra, didėjantys gamybos mastai ir aštrėjanti konkurencija lėmė naujų rinkų paiešką mažesnių sąnaudų gamybai organizuoti ir prekėms realizuoti. Dėl tarptautinių prekybos susitarimų atsiradę verslo aplinkos pokyčiai, auganti tarptautinė integracija ir spartėjanti globalizacija sumažino arba visai panaikino importo kliūtis daugelyje išsivysčiusių šalių, nulėmė jų prekybos liberalizavimą. Šie pokyčiai turėjo įtakos ir mažų bei vidutinių įmonių (MVĮ) veiklai tiek išsivysčiusiose, tiek kylančios ekonomikos šalyse, iškeliant jų internacionalizacijos būtinybę.

Neabejojama, kad mažų ir vidutinių įmonių vaidmuo plėtojant pasaulio ekonomiką yra didžiulis. Šių įmonių potencialas skatina naujų ir jau esamų veiklos sričių augimą, stiprina ekonomikos lankstumą konkurencingoje aplinkoje. Pasaulio banko duomenimis, daugiau kaip 90 proc. naujo verslo kūrimosi srityje užima būtent mažos ir vidutinės įmonės (Pasaulio bankas, 2014). Nors atkreiptinas dėmesys į tai, kad įkurtų naujų mažų ir vidutinių įmonių „mirtinumas“ yra gana didelis. Per keletą pirmųjų metų trečdalis įmonių žlunga. Per dešimt metų įsitvirtina ketvirtadalis įmonių. Todėl itin svarbiu iššūkiu tampa MVĮ išlikimo rinkoje užtikrinimas ir konkurencingumo ugdymas tiek šalies, tiek tarptautinio verslo aplinkoje.

MVĮ gyvavimą ir veiklos sėkmę lemia įvairūs išoriniai ir vidiniai veiksniai (Zahra ir George, 2002 m.). Išorinių veiksnių grupė siejama su instituciniais (valstybės įstatymai, mokesčių ir paramos verslui sistema, konkurentai, šakos pelningumas) ir kultūriniais veiksniais (religija, nacionalinės vertybės ir tradicijos). Vidiniai veiksniai apima įmonės charakteristikas (įmonės veiklos

trukmė, dydis, finansinis pajėgumas, vieta, teikiama paslauga ar produktas ir kt.), strateginius veiksmus ir vadovų kompetencijas.

Mokslinėje literatūroje nusistovėjo nuomonė, kad vienas iš svarbiausių veiksnių, lemiančių įmonių veiklos sėkmę, yra jų vadovų kompetencija. Apskritai kompetencijos koncepcijos ir vertinimo problematika nuo praėjusio šimtmečio paskutinio dešimtmečio tapo ypač aktuali ir patraukė įvairių sričių mokslininkų dėmesį. Kompetencijos koncepcija mokslinėje literatūroje, nors ir turi ne itin galias tradicijas, yra gana plačiai nagrinėta. Šios problemos tyrimo pradininkais laikomi Boyatzis (1982), Prahalad, Hamel (1990), Spencer (1990), Good (1994), Tiwana (2002). Mokslinėje literatūroje randama įvairių nuomonių dėl kompetencijų klasifikavimo pagal jų svarbą vadovams ir kompetencijų vertinimo metodus. Green *et al.* (2004), Sanghi (2007), Javidan *et al.* (2010), Yukl (2010) išskiria skirtingas kompetencijas, kurias turėtų ugdyti sėkmingi vadovai: gebėjimai formuoti gerus socialinius santykius, orientacija į laimėjimų siekimą, strateginio planavimo ir pasirengimo pokyčiams gebėjimai. Vadovų kompetencijos yra grindžiamos asmeninėmis charakteristikomis, motyvais, žiniomis, kognityviniais ir socialiniais įgūdžiais. Būtent vadovų turimos kompetencijos ir vertybės virsta organizaciniais, strateginiais ir veiklos rezultatais (Verle *et al.*, 2014).

Kalbant apie mažas ir vidutines įmones, reiktų turėti omenyje tai, kad jos skiriasi nuo didelių organizacijų savo sąveika su aplinka, organizacinėmis struktūromis, išteklių ribotumu, vadybinėmis charakteristikomis. Šių įmonių vadovai paprastai atlieka plataus spektro vaidmenis, vienu metu vykdydami tiek operatyvines, tiek strategines funkcijas. Tačiau neretai vadovai savininkai siekia išlaikyti savo verslą tokios stadijos, kai dar patys sugeba jį valdyti (Gray, 2002), t. y. nepakankamas vadybinių įgūdžių lygis, o neretai ir jų stoka trukdo verslo plėtrai ir dažnai veda į nesėkmę. Viena iš problemos sprendimo galimybių yra MVĮ valdymo tobulinimas, kuris ir siejamas su vadybinės kompetencijos ugdymu (Fuller-Love, 2006).

MVĮ vadybinė veikla yra grindžiama individų įgūdžiais ir gebėjimais, ypač susijusiais su verslininkystės elementais (Man *et al.*, 2008). Nors verslininkystės problematika gana plačiai nagrinėjama (Russell, 1999; Shane, 2000; Covin *et al.*, 2000; Morrison, 2006; Duobienė, 2006); Pundzienė, 2006; Vaitkevičius, 2007; Stripeikis, 2008; Mitchelmore, Rowley, 2010 ir kiti), vis dėlto tyrimų, susijusių su vadybinėmis ir verslininkystės kompetencijomis, nėra gausu. Šias kompetencijas išsivysčiusių šalių verslininkystės aspektu nagrinėjo Man ir Lau (2000), Man *et al.*, (2002), Lerner ir Almor (2002), Capaldo ir kt. (2004), Brinckmann ir kt. (2011).

Nors empiriniai tyrimai rodo, kad vadybinė kompetencija yra glaudžiai susijusi su įmonių veikla (Haber, Reichel, 2007) ir yra itin svarbi vykstant smulkiojo ir vidutinio verslo internacionalizacijai (Carpenter ir kt., 2001; Ruzzier ir kt., 2007), Lietuvoje mažų ir vidutinių įmonių vadovų kompetencijų problematika mažai nagrinėta (Savanevičienė *et al.*, 2014). Todėl iškilo būtinybė išsamiau panagrinėti ir įvertinti MVĮ vadovų turimą kompetencijų potencialą, nes vadovų vadybinė kompetencija yra ir neabejotinai išliks vienas svarbiausių organizacijų efektyvaus veikimo garantų. Tokios analizės pagrindu būtų galima geriau suprasti ir atskleisti MVĮ internacionalizacijos galimybes, o tai pastaruoju metu tampa reikšmingu iššūkiu jų gyvavimui.

Šio straipsnio tikslas – pateikti mažų ir vidutinių įmonių vadovų kompetencijų vertinimą. Nustatytam tikslui įgyvendinti pasitelkti atlikto Lietuvos verslo sektoriaus vadovų vadybinės kompetencijos tyrimo (Diskienė *et al.*, 2012) rezultatai, kurie leido įvertinti, ar vadovų vadybinės kompetencijos yra pakankamos verslo veiklai plėtoti ir konkurencingumui užtikrinti. Rengiant straipsnį naudoti mokslinės literatūros analizės, sisteminimo, apibendrinimo, apklausos metodai.

Vadovų kompetencijos samprata

Kompetencijos sąvoka skirtinguose mokslinės literatūros šaltiniuose apibrėžiama labai įvairiai. Kompetencija apima pagrindines asmens savybes, kaip antai motyvus, bruožus, gebėjimus, įvaizdžio ar socialinio vaidmens aspektus, žinias, kurias asmuo gali panaudoti (Boyatzis, 1982).

Kompetencijos sąvoka paprastai apibūdinami plataus diapazono sugebėjimai, susiję su individų patirtimi. Kompetencija dažnai vartojama tarsi žinių ar gebėjimų atributas, siekiant apibūdinti darbuotojų gebėjimą labai gerai atlikti užduotis arba organizacijos gebėjimą teikti aukščiausios kokybės paslaugas (Darškuvienė *et al.*, 2008). Kitaip tariant, kompetencija – tai gebėjimų ir technologijų derinys, pagrįstas išreikštomis ir neišreikštomis žodžiais žiniomis. Tai elgesio bruožų, būtinų sėkmingai atlikti darbą, rinkinys. Būtent motyvų, bruožų, požiūrių, įgūdžių ir gebėjimų derinys leidžia atskirti geriausius atlikėjus nuo vidutinių (Diskienė, Marčinskas 2007). Kaip kompetencijos elementai dažniausiai įvardijami žinios, įgūdžiai, nuostatos, tačiau yra ir platesnių schemų – vertinimai, vertybės, gebėjimai (Palaimaitė, Radzevičienė. 2009).

Vieni autoriai kompetenciją supranta kaip gebėjimą atlikti tam tikrą veiklą, grindžiamą individo žiniomis, mokėjimu, įgūdžiais, požiūriais, patirtimi,

polinkiais, asmeninėmis savybėmis ir vertybėmis; kiti – kaip įgūdžius, gebėjimus, žinojimą ir charakteristikas, susijusias su žmonių veikla bendraujant ir siekiant norimo rezultato, atliekant užduotis tam tikromis aplinkybėmis. Esant tokiai apibūdinimų gausai, tikslinga daryti prielaidą, kad tai nėra tik žinių ar įgūdžių visuma, o gebėjimas tinkamai ir laiku jas panaudoti ir taip įgyti konkurencinį pranašumą.

Kaip žinoma, įmonės sėkmei didelę įtaką turi jos vadovų žinios ir gebėjimai, t. y. jų vadybinė kompetencija, galinti paskatinti ar trukdyti veiklos plėtrai, lemti organizacinius ir strateginius veiklos rezultatus. Anot Allredge ir Nilan (2000), vadybinė kompetencija tampa esminiu įmonės gyvavimo veiksniu. Vadovo kompetencija – tai jo žinių, gebėjimų, požiūrių, vertybių, asmenybės savybių komplekso išraiška, atsiskleidžianti jo veiksmingoje veikloje ir turinti įtakos organizacijos sėkmingos veiklos rezultatams (Diskienė, Marčinskas, 2007). Anot Hornby ir Thomas (1989), tai gebėjimas tinkamai atlikti su vadyba susijusias funkcijas darbo aplinkoje. Kitaip tariant, kompetentingas vadovas yra asmuo, kuris trokšta ir yra pasiryžęs demonstruoti efektyvią elgseną. Jis sugeba perkelti įgūdžius ir gebėjimus iš vienos srities į kitą.

Didelį indėlį į kompetencijos tyrinėjimus įnešė McClelland (1973), Boyatzis (1982; 2008), Prahalad ir Hamel (1990), Spencer ir Spencer (1993), Ulrich (1997), Green *et al.* (2004), Sanghi (2007), Javidan *et al.* (2010), Yukl (2010) ir kt. Įvairūs autoriai išskiria skirtingas kompetencijas, kurias turėtų demonstruoti ir ugdyti sėkmingi vadovai: gebėjimas kurti ir palaikyti gerus santykius, laimėjimų siekimas, gebėjimas spręsti problemas, strateginio planavimo gebėjimai, polinkis į pokyčius. Kiti tyrėjai, remdamiesi tyrimų rezultatais, išskiria efektyviam vadovui reikšmingas kompetencijas. Tai būtų tarpasmeninės kompetencijos, komunikaciniai ir socialiniai gebėjimai, lankstumas, atsakingumas, iniciatyvumas, emocinis intelektas, strateginis mąstymas (Boyatzis, 2008; Koenigsfeld, 2012; Robles, 2012).

Vadybinės kompetencijos teorinė analizė suteikia galimybę nustatyti, kurie kompetencijos elementai, t. y. įgimti (asmeninės savybės) ar įgyti (žinios, įgūdžiai), yra svarbiausi. Pagrindinės asmeninės savybės rodo individualų kompetencijos lygį, o organizacinis kompetencijos lygmuo jau yra susijęs su esmine kompetencija. Esminė kompetencija apima būdingas organizacijai kompetencijos sritis, susiformavusias kaip tokių vertingų intelektinių elementų – motyvacijos, darbuotojų pastangų, technologinės ir profesinės patirties, bendradarbiavimo metodų ir valdymo procesų, kuriuos sudėtinga nukopijuoti konkurentams, – sinergija (Diskienė, Marčinskas, 2007).

Nagrinėjant mokslinę literatūrą matyti, kad diskusijų kyla ne tik dėl pačios sąvokos apibrėžties skirtumų, bet ir dėl kompetencijos matavimo galimybių. Kompetencija gali būti matuojama, o matavimo rezultatai gali objektyviai parodyti geresnio ir vidutinio darbuotojo skirtumus. Pastaroji yra ne tik mokymosi rezultatas, bet ir individualių darbuotojo savybių panaudojimas konkrečioje darbinėje situacijoje (Čiūtienė, Šarkiūnaitė, 2004; Lepaitė, 1998). Daugelis mokslininkų pabrėžia, kad kompetencijų matavimo ir vertinimo metodologija priklauso nuo sąvokos apibrėžties, konteksto ir klasifikavimo principų, taip pat tai, kad ji yra daugiamatė. Išskiriami keli požiūriai: vieni mano, kad kompetencijų matavimas iš esmės neįmanomas (Ellström, 1998), kiti laikosi netiesioginės kompetencijų vertinimo strategijos, teigdami, kad kompetencijos turinį parodo išklaustų kursų, seminarų skaičius, individo turima patirtis (Boyatzis, 1982). Dar kiti mano, kad kompetenciją galima pamatuoti tiesiogiai naudojant savęs įvertinimo klausimynus (Van Loo, Semeijn, 2001). Pastarieji mini dar vieną būdą – ekspertinį vertinimą, kai respondentams pateikiamos konkrečios veiklos užduotys ir jų atlikimą stebi ekspertai. Tai geriausias būdas, nes sudaro realias sąlygas parodyti kompetencijas, tačiau reikalauja papildomo laiko ir žmogiškųjų išteklių. Su tomis pačiomis problemomis susiduria ir autoriai, nagrinėjantys profesinių kompetencijų matavimo klausimus.

Sudarant vertinamų kompetencijų sąrašą dažniausiai orientuojamasi į profesinę, socialinę ir asmeninę kompetenciją (Stankevičienė, Lobanova, 2006). Profesinė kompetencija – konkrečios srities išsilavinimas ir patirtis, žinios ir įgūdžiai, susiję su darbuotojo specifine darbo sritimi, taip pat visos kasdienėje veikloje taikomos savybės, sugebėjimai, nuostatos ir požiūris į darbą (pvz., specifinės profesinės žinios, specifinės srities procedūrų išmanymas, produktų ir paslaugų išsamus žinojimas). Socialinė kompetencija – gebėjimas bendrauti su kitais žmonėmis (įskaitant gebėjimą dirbti komandoje). Asmeninė kompetencija – gebėjimas pažinti, analizuoti, tobulinti asmenines savybes, mokytis iš patirties, mąstymo gebėjimai, analizė, gebėjimas rasti sprendimus susidarius sudėtingoms situacijoms.

Kai kurių autorių darbuose išskiriama iki devynių kompetencijų (be anksčiau minėtų, dar išskiriamos tarpkultūrinė, pedagoginė, pažintinė, kliento aplinkos pažinimo kompetencijos). Kiti autoriai siūlo net keliasdešimt kompetencijų (Ordóñez, Lytras 2008). Phelan *et al.* (2007): mažų ir vidutinių įmonių vadovams reikšmingų kompetencijų grupėje jie išskiria orientuotas į žmones kompetencijas, analitinius gebėjimus, strateginę viziją ir energiją, susijusią su pačia įmone ir savo verslu.

Įvairūs autoriai, nustatydami pagrindines kompetencijas, dažniausiai mini socialinę, asmeninę, dalykinę / profesinę kompetencijas (Monkevičienė, Gai-galienė, 2007). Dar išskiriamos vadybinė (sugebėjimas įkvėpti, motyvuoti, valdyti stresines situacijas ir konfliktus, gebėjimas vadovauti kitų darbui (planuoti, organizuoti, motyvuoti ir kontroliuoti) ir metodinė (gebėjimas organizuoti savo darbą, planuoti, derinti, nustatyti prioritetus) kompetencijos (Korsakienė *et al.*, 2011).

Su vadybinėmis kompetencijomis yra glaudžiai susijusios verslininkystės kompetencijos, kurios dažnai asocijuojasi su įmonės (ypač MVĮ) konkurencingumu, verslo augimu ir jo sėkme (Colombo ir Grilli, 2005). Verslininkystės kompetencijos gali būti apibūdintos kaip verslininkų gebėjimai efektyviai veikti susidarius kritinei situacijai, įvertinant aplinkos apribojimus ir pasitelkiant vidinius išteklius ir ryšius (Iandoli, 2007). Bird (1995) nuomone, verslininkystės kompetencijos – tai tam tikros individo charakteristikos, kaip antai specifinės žinios, motyvai, bruožai, įvaizdis, socialiniai vaidmenys ir gebėjimai, leidžiantys pasiekti įmonės sėkmę.

Svarų indėlį į kompetencijų tyrimą verslininkystės aspektu įnešė Man ir Chan (2002). Jie išskyrė šešias reikšmingas vadovo verslininko kompetencijas ir nagrinėjo jas MVĮ aspektu. Tai:

- *Galimybių panaudojimo kompetencijos*. Tai gebėjimas greitai reaguoti į naujas verslo galimybes. MVĮ prireikus galėtų atlikti būtiną reorganizaciją ar netgi sukurti naują organizaciją.
- *Santykių kompetencijos*. Jos susijusios su darbuotojų sąveika, pagrįsta kooperacija, komunikacija ir pasitikėjimu. Tiesioginių kontaktų užmezgimas ir palaikymas MVĮ suteikia didelį pranašumą.
- *Konceptualios kompetencijos*. Tai inovacijomis pagrįsti gebėjimai, susiję su sprendimų priėmimo sistema, informacijos technologijomis. MVĮ, pasižyminčios greita adaptacija, valdymo lankstumu, efektyvia vidine komunikacija, gali laimėti konkurencinę kovą su rimtesniu konkurentu.
- *Organizacinės kompetencijos*. MVĮ pasižymi didesniu valdymo lankstumu, nes neretai ir vadovas ir savininkas yra tas pats asmuo.
- *Strateginės kompetencijos*. MVĮ nėra suvaržytos standartinių strategijų formavimo metodų. Jos daugiausia orientuotos į rinkos spragas, žinių potencialą ir naujovių galimybes.
- *Išipareigojimo kompetencijos*. Tai susiję su tobulėjimu ir naujų dalykų pažinimu. Šių kompetencijų turėjimas leidžia nukrypti nuo numatyto kelio dėl tam tikrų priežasčių, pavyzdžiui, išteklių stokos ar pasikeitusios aplinkos.

Anot Man ir kt. (2002), šios kompetencijos yra ypač svarbios pradinėje verslo kūrimo etapu, tuo tarpu verslo augimo etapu reikšmingesnės tampa vadybines kompetencijos.

Kalbant apie vadovus verslininkus, jų kompetencija turėtų būti gerokai platesnė, nes verslumas gali reikštis ir asmeniniu lygmeniu (verslus verslininko elgesys) ir įmonės lygmeniu (verslus organizacijos elgesys). Verslininkas organizacijoje turi atlikti tokią verslininkystės formavimo veiklą: verslios komandos formavimas, verslios kultūros diegimas, verslo galimybės atpažinimas ir įmonės strategijos priderinimas prie verslo aplinkos iššūkių (Stripeikis, 2008). Ši veikla reikalauja tokių verslumo savybių kaip verslo galimybės numatymas, organizacijos strategijos derinimas prie pastebėtos galimybės ir verslios kultūros diegimas bei komandos formavimas. Šiomis savybėmis turėtų pasižymėti esminius sprendimus organizacijoje priimantis asmuo. Todėl vadovas verslininkas, be pirmiau minėtų vadovo savybių, turi pasižymėti gebėjimu pastebėti verslo galimybes, novatoriškumu, proaktyvumu, pokyčių valdymo gebėjimu, rizikos toleravimu, kūrybiškumu, gebėjimu spręsti problemas ir polinkiu į komandinį darbą. Kitaip tariant, jis kartu yra ir vadovas, ir verslininkas, todėl jo savybių sklaida yra gerokai platesnė (Stripeikis, 2008).

Pastaruoju metu verslo aplinka tampa vis dinamiškesnė, o MVĮ vadovai atlieka plataus spektro vaidmenį, todėl išskirtinę svarbą įgyja kompetencijos, leidžiančios sėkmingai spręsti neeilines, nestandartines užduotis. Tai komunikaciniai, planavimo, konfliktų valdymo gebėjimai, įkvėpianti motyvacija, atvirumas pokyčiams, sprendimų priėmimo, komandinio darbo gebėjimai, strateginis mąstymas, lankstumas, novatoriškumas, iniciatyvumas ir kvalifikacijos tobulinimas (Savanevičienė *et al.*, 2014).

Lietuvos įmonių vadovų kompetencijų tyrimų apžvalga

Analizuojant vadovų kompetencijas ir jų pokyčius Lietuvos verslo organizacijose, galima paminėti Petkevičiūtės, Kaminskytės (2003), Čiūtienės, Šarkiūnaitės (2004), Petkevičiūtės, Budaitės (2005), Bakanauskienės, Bartnikaitės (2006), Gudauskaitės (2007), Pundzienės *et al.* (2007), Diskienės, Marčinsko (2007), Diskienės *et al.* (2010), Šilingienės (2011), Bakanauskienės, Martinkienės (2011) ir kt. mokslininkų tyrimus.

Anot Čiūtienės ir Šarkiūnaitės (2004), svarbiausi organizacijos veiklos sėkmę lemiantys veiksniai yra 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 varomųjų jėgų.

Šiomis aplinkybėmis labai svarbi tampa vadovo lyderystės kompetencija. Kaip parodė Šilingienės (2011) empirinio tyrimo rezultatai, sėkminga ilgalaikė individuali vadovo karjera yra labiausiai veikiama trijų kompetencijų grupių – techninių įgūdžių ir žinių, tarpasmeninių santykių ir asmeninių lyderystės savybių. Šis empirinis tyrimas patvirtino, kad lyderystė svarbi ne tik vadovaujamas pareigas einantiems organizacijų lyderiams, bet ir asmenims, tiesiogiai nesusijusiems su vadovaujančia pozicija organizacijoje.

Kadangi požiūris į vadybinį darbą kompetencijos aspektu pagrįstas pačių vadovų savo veiklos suvokimu, į kompetencijų struktūras gali būti įtraukti ir subjektyvūs, ir atsitiktiniai elgsenos elementai. Tett *et al.* (2000) išskirtų ir susistemintų vadovui reikalingų savybių modelio pagrindu atliktas vadybinės kompetencijos suvokimo tyrimas (Petkevičiūtė, Kaminskytė, 2003) parodė, kad vadovai mano esą kompetentingi, nors tikroji jų kompetencija yra gerokai mažesnė, negu jie ją suvokia. Didžiausia kompetencija matyti profesinio sumanumo ir orientacijos į užduotį srityse, o mažiausia – tradicinių funkcijų, komunikavimo ir emocinės kontrolės srityse. Patys vadovai labiausiai vertina iniciatyvumo, patikimumo, problemų supratimo, sprendimų priėmimo kompetencijas. Tačiau politinių ryšių panaudojimas siekiant organizacijos tikslų ir rūpinimasis kitų gerove vertinami kaip mažiausiai svarbios kompetencijos (Petkevičiūtė, Kaminskytė, 2003).

Vadybinės kompetencijos reikšmingumą efektyviai veiklai patvirtino ir Lietuvos vadovų požiūrio į vadybinę kompetenciją vertinimo tyrimas (Bakanauskienė, Bartnikaitė, 2006). Vadovų nuomone, vadybinę kompetenciją lemia ne tik asmeninės savybės, bet ir ugdymo proceso metu įgyti įgūdžiai. Vis dėlto asmeninės savybės yra svarbiausios, o vadybiniai įgūdžiai ir teorinės vadybos žinios turi žemesnį prioritetą. Panašūs rezultatai gauti Bakanauskienės, Martinkienės (2011) atliktame Lietuvos Vakarų regiono verslo įmonių vadovų požiūrio į vadybinę kompetenciją tyrime.

Pundzienės *et al.* (2007) atlikti tyrimai parodė, kad Lietuvos vadovai nevertina pokyčių komunikacijos kompetencijos kaip svarbios pokyčių valdymo sėkmei. Lietuvos vadovams svarbiausios kompetencijos: darbuotojų gebėjimai ir motyvavimas, sprendimų priėmimas, organizacijos pokyčių strategijos parengimas, SSGG analizės parengimas, pagrindinių darbuotojų atranka. Ne-reikšmingiausios kompetencijos pokyčių metu – informacijos sklaida naudojant įvairias priemones (susirinkimai, el. paštas, diskusijos ir kt.), aktyvus klausymasis, pokyčių pristatymas naudojant metaforas ir gyvenimiškus pavyzdžius, nuolatinis informacijos apie pokyčius kartojimas.

Pastebėtina, kad jau pradėta profesionaliai gvildinti darbuotojo kompetencijų žinių visuomenėje temą (Gudauskaitė, 2007), tačiau darbuotojo, kaip bendrybės, kompetencijų svarba nepalyginamai mažesnė nei tikrosios šiandien Lietuvos organizacijose veikiančių vadovų kompetencijos. Šiuo aspektu svarbus Diskienės *et al.* (2010) atliktas tyrimas, susijęs su vadovų kompetencijų vertinimu žinių visuomenėje, kuris atskleidė, kad patys vadovai labiausiai pabrėžia turimas žinias, t. y. formaliąją kompetenciją, ir savo autoritetą. Įvertinus tai, kad viena iš silpnusių vadovų kompetencijos vietų yra strateginės kompetencijos, gebėjimas motyvuoti, be to, stokojama ir gebėjimų dirbti komandoje, iniciatyvumo ir kūrybiškumo, galima teigti, kad vadovai tik iš dalies pasirengę priimti žinių visuomenės iššūkius. Tai patvirtino ir Ramanausko (2014) atliktas paslaugas teikiančių Lietuvos įmonių (logistikos, farmacijos, degalinių tinklo ir informacinių technologijų) vadovų emocinio intelekto tyrimas. Penkiose iš aštuonių įmonių nustatytas vidutinis, likusiose trijose – labai žemas integruoto vadovų emocinio intelekto lygis.

Kalbant apie tarpkultūrinės kompetencijos tyrimus, paminėtinas Petkevičiūtės ir Budaitės (2005) atliktas vadovų tarpkultūrinės kompetencijos tyrimas Lietuvos organizacijoje, parodęs, kad užsienio kalbų mokėjimas, noras mokytis ir tobulėti, komunikabilumas, tolerancija kitiems ir kultūrinis lankstumas įvertinti teigiamai, t. y. procentiniai įvertinimai yra aukšti ir pakankami. Tačiau bendrosios žinios apie savo ir kitų šalių kultūrinius ir vadybinius ypatumus, iškilusių problemų, susijusių su tarpkultūriniu bendradarbiavimu, sprendimas organizacijoje ir darbuotojų ugdymas darbu tarpkultūrinėje srityje įvertinti neigiamai ir juos būtina tobulinti.

Kalbant apie MVĮ vadovų ir verslininkų kompetencijos tyrimus, reikia pastebėti, kad jie labai fragmentiški. Paminėtinas Stripeikio (2008) tyrimas, kuris parodė, kad viena iš didžiausių problemų yra vyraujanti pasyvi mažų ir vidutinių įmonių pozicija verslo aplinkos atžvilgiu. Įmonių vadovai rodo per mažai iniciatyvos ir verslo raidą labiau sieja su įvairiais valdžios sprendimais, nei su savo įmonės aktyviais veiksmais. Taip pat nustatyta, kad įmonės skiria nepakankamai dėmesio verslo tinklų kūrimuisi. Visi šie veiksniai, pasak Stripeikio (2008), lemia proaktyvios nuostatos dėl verslo aplinkos trūkumą. Tyrimo metu paaiškėjo, kad smulkiojo ir vidutinio verslo įmonės skiria nepakankamai dėmesio inovacinei veiklai. Proaktyvumas, novatoriškumas ir galimybių pastebėjimas verslo aplinkoje yra vieni iš svarbiausių verslininkystės požymių, todėl autorius daro prielaidą, kad verslininkystės požymiai nepakankamai reiškiasi Lietuvos smulkiojo ir vidutinio verslo įmonėse.

2011–2012 m. buvo atliktas tarptautinis tyrimas, apklausiant daugiau kaip 300 MVĮ vadovų iš Jungtinės Karalystės, Slovėnijos, Rumunijos, Lietuvos,

Graikijos ir Airijos (Moore *et al.*, 2012). Tyrime buvo taikoma perspektyvos 360 (P360) sistema. Paaiškėjo, kad Lietuvos mažų ir vidutinių įmonių vadovų pagrindinių įgūdžių srityje aukščiausiai įvertinta vadovavimo kompetencija. Žemiausiai įvertinti pagrindiniai įgūdžiai – vadovavimas pavaldiniams. Taip pat buvo vertinami ir ypatingi įgūdžiai. Lietuvos vadovai labiausiai vertino pasitikėjimą savimi, o žemiausiai – kitų ugdymą.

Savanevičienės *et al.* (2014) atliktas tyrimas atskleidė, kokių kompetencijų reikia MVĮ vadovams dirbant itin dinamiškoje aplinkoje ir sprendžiant nestandartinių situacijų sukeltas problemas. Pastebėta, kad Lietuvos vadovai aukštai įvertino novatoriškumo, komunikacinius, planavimo, konfliktų valdymo, atvirumo pokyčiams, sprendimų priėmimo kompetencijas. Kiek žemiau vertintas lankstumas. Minėtos kompetencijos itin reikšmingos mažoms ir vidutinėms įmonėms, susiduriančioms su ribotais ištekliais, nes suteikia galimybę orientuotis susidarius nestandartinėms situacijoms verslo aplinkoje ir laiku spręsti išskylančias problemas.

Lietuvos mažų ir vidutinių įmonių vadovų kompetencijų tyrimas

Apibendrinant pirmiau pateiktus Lietuvoje atliktus tyrimus, galima pastebėti, kad daugiau nagrinėjami smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros, veiklos kliūčių, verslininkystės, antreprenystės aspektai, tačiau kokios yra MVĮ vadovų kompetencijos, ar jų lygis yra pakankamas konkurencingumui užtikrinti, beveik nenagrinėta.

Siekiant iš dalies užpildyti šią spragą, buvo atliktas vadovų vadybinių kompetencijų vertinimas.

Tyrime dalyvavo tiek didelių, tiek vidutinių ir mažų įmonių skirtingo lygio vadovai (Diskienė *et al.*, 2012). Iš viso tyrime dalyvavo 503 respondentai, iš jų 12,7 proc. (64) – respondentai iš labai mažų įmonių, 26,6 proc. (134) – respondentai iš mažų įmonių, 30 proc. (151) – respondentai iš vidutinių įmonių, 30,6 proc. (154) – respondentai iš didelių įmonių. Gamybos įmonės sudarė 17,7 proc., paslaugų – 49,9 proc., prekybos – 20,8 proc., kitos veiklos – 3,6 proc. Šiame straipsnyje pabrėžiami tik MVĮ vadovų kompetencijų aspektai.

Nagrinėjant vadovų kompetencijas buvo išskirtos penkios kompetencijų grupės: strateginė, socialinė, asmeninė, vadovavimo ir profesinė, kurios leidžia gana plačiai analizuoti vadovaujančių darbuotojų būdingiausius gebėjimus. Kiekviena kompetencijų grupė susidėjo iš kelių dedamųjų ir komponentų, o visumą sudarė 24 kompetencijos, kurios buvo vertinamos 5 balų skalėje.

Atliktas tyrimas leido daryti tam tikras prielaidas apie MVĮ vadovų vadybinių kompetencijų lygio suvokimo vertinimą ir jų atitiktį šiuolaikiniams rinkos reikalavimams. Tyrimo rezultatai gana akivaizdūs: didelio atotrūkio tarp skirtingų kompetencijų grupių nėra, tačiau kai kurių kompetencijų grupių vidurkiai yra neadekvatūs (1 lentelė).

1 lentelė. MVĮ vadovų kompetencijos suvokimo vertinimas (balais)

Vadovų kompetencijos	Bendrai	Labai mažos įmonės	Mažos įmonės	Vidutinės įmonės
Strateginė	4,00	3,94	4,09	3,98
Sisteminis mąstymas	3,95	3,93	3,98	3,93
Gebėjimas numatyti	3,95	3,92	4,04	3,89
Gebėjimas pastebėti problemą	4,08	4,03	4,11	4,09
Gebėjimas suvokti ir toleruoti kultūrų skirtumus	4,04	3,88	4,22	4,03
Vadovavimo	4,08	4,07	4,17	4,01
Organizaciniai gebėjimai	4,16	4,09	4,26	4,13
Gebėjimas prisiimti atsakomybę	4,34	4,29	4,42	4,32
Gebėjimas įtikinti	4,01	3,97	4,11	3,96
Gebėjimas palaikyti savo autoritetą	3,96	4,04	4,02	3,83
Vadovavimo įgūdžiai	3,93	3,98	4,02	3,80
Socialinė	4,11	4,14	4,15	4,06
Gebėjimas motyvuoti	3,85	3,84	3,92	3,79
Polinkis į naujoves	4,18	4,24	4,20	4,11
Gebėjimas mokytis	4,32	4,34	4,31	4,31
Gebėjimas spręsti konfliktus	3,99	3,95	4,04	3,98
Komunikaciniai gebėjimai	4,24	4,31	4,29	4,11
Asmeninė	4,25	4,26	4,28	4,22
Gebėjimas priimti sprendimus	4,17	4,12	4,25	4,15
Iniciatyva ir kūrybiškumas	4,18	4,19	4,26	4,09
Gebėjimai, susiję su atliekamu darbu	4,30	4,29	4,34	4,28
Ištvermė	4,38	4,45	4,31	4,39
Lankstumas	4,23	4,25	4,23	4,20
Profesinė	3,82	3,82	3,89	3,76
Darbo patirtis	4,08	3,93	4,14	4,18
Funkcinių sričių išmanymas	4,18	4,19	4,21	4,13
Žinios	4,48	4,53	4,52	4,38
Užsienio kalbų mokėjimas	3,80	3,93	3,86	3,68
Darbo patirtis užsienyje	2,55	2,52	2,68	2,44

Aukščiausiai vertintos asmeninė ir socialinė kompetencijos (atitinkamai vidurkis 4,25 ir 4,11 balo). Ypač svarbi asmeninė kompetencija yra susijusi su gebėjimais ne tik prisitaikyti prie dinamiškos aplinkos, bet ir priimti pokyčius atitinkančius sprendimus. Vadovai ypač aukštai vertino savo polinkį į naujoves (4–5 balais įvertino 90 proc. mažų ir 83 proc. vidutinių įmonių vadovų) bei gebėjimą mokytis (4–5 balais įvertino 87 proc. mažų ir 91,2 proc. vidutinių įmonių vadovų). Tai ypač svarbios savybės vadovams verslininkams. Nerimą kelia nepakankamas gebėjimų spręsti konfliktus ir motyvuoti darbuotojus lygis, ne tai gali turėti įtakos darbuotojų veiklos efektyvumo mažėjimui.

Vadovavimo kompetencijos įvertintos vidutiniškai (vidurkis – 4,08 balo), ypač išskiriant organizacinius gebėjimus ir gebėjimą prisiimti atsakomybę (4–5 balais šiuos gebėjimus įvertino atitinkamai 86,2 proc. mažų ir 92,8 proc. vidutinių įmonių vadovų).

Strateginės ir profesinės kompetencijų grupės vertinamos žemiausiai. Nerimą kelia faktas, kad strateginės kompetencijos lygis yra aiškiai nepakankamas. Gana žemai įvertinti tokie vadovų gebėjimai kaip gebėjimas numatyti ir sisteminis mąstymas. O tai yra itin reikšmingi gebėjimai, nes naujomis organizacinėmis sąlygomis, kai sparčiai kinta verslo aplinka, vadovams, siekiant veiklos tikslių, būtini tampa gebėjimai numatyti ir analizuoti įmonės strategines perspektyvas.

Vertinant strateginę kompetenciją žemiausiai įvertintas gebėjimas numatyti ir sisteminis mąstymas (vidurkis – 3,95 balo), aukščiausią įvertinimą gavo gebėjimas pastebėti problemas (4,08 balo). Vidutiniškai įvertintas gebėjimas suvokti ir toleruoti kultūrų skirtumus (4,04 balo).

Labai mažose įmonėse minėta kompetencija vertinama dar žemiau – tik 3,88 balo. Tai leidžia daryti prielaidą, kad vadovų tarpkultūrinės kompetencijos lygis yra nepakankamas, o tai gali turėti neigiamą poveikį įmonių veiklai internacionalizacijos sąlygomis.

Vertinant MVĮ vadovų gebėjimus numatyti, reiktų paminėti, kad šį kompetencija atitinka verslininkystės kompetencijų grupę. Kaip rodo tyrimo rezultatai, gebėjimas numatyti labiau būdingas mažų nei vidutinių įmonių vadovams (5 balais ši kompetencija buvo įvertinta atitinkamai 23,5 proc. mažų ir 14,5 proc. vidutinių įmonių vadovų). Tai suprantama, nes mažai įmonei sunkiau konkuruoti rinkoje, be to, tokioje įmonėje dažnai vadovas ir savininkas būna tas pats asmuo ir jis yra atsakingas už įmonės veiksmus ateityje.

Mažiausiu balu įvertinta vadovų profesinė kompetencija (3,82 balo). Tam įtakos turėjo viena iš šios grupės dedamųjų, t. y. darbo patirtis užsienyje (2,55 balo iš 5), o faktiškai jos stoka. Tačiau viena iš reikšmingiausių

dedamųjų yra žinios (įvertinta aukščiausiu balu – 4,48). Neabejotina, kad perėjimo į informacijos amžių sąlygomis intelektualiai ištekliai yra gerokai reikšmingesni nei fiziniai, todėl vadovai turi ne tik įgyti žinių, bet ir mokytis vadovauti tų žinių turintiems žmonėms. Tačiau vadovui verslininkui svarbi darbo patirtis užsienyje ir užsienio kalbų mokėjimas, todėl menka vadovų kompetencija šiose srityse neskatina internalizacijos procesų nagrinėtose įmonėse.

Analizuojant vadovų kompetencijas pagal veiklos sritis, galima pastebėti, kad aukščiausiai savo kompetenciją vertina paslaugų, o žemiausiai – gamybos įmonių vadovai (2 lentelė).

2 lentelė. MVĮ vadovų kompetencijos pagal veiklos sritis (balais)

Kompetencijos	Gamyba	Paslaugos	Prekyba	Kita
Strateginė	3,90	4,07	3,92	4,08
Vadovavimo	4,03	4,12	3,98	3,94
Socialinė	4,03	4,12	4,08	3,98
Asmeninė	4,17	4,26	4,22	4,07
Profesinė	3,76	3,91	3,77	3,74

Lyginant su užsienio autorių tyrimais (Martin, Staines, 1994), galima pastebėti tas pačias tendencijas, t. y. savo kompetencijas paslaugų įmonių vadovai vertina aukščiau nei kitų veiklos sričių įmonių vadovai. Tai galima paaiškinti būtinybe būti arčiau paslaugų vartotojų, be to, paslaugų rinka labai dinamiška, o tai verčia šių įmonių darbuotojus nuolat prisitaikyti prie rinkos poreikių ir tobulinti savo kompetenciją.

Vertinant strateginės kompetencijos dedamąsias, akivaizdu, kad gamybos sektorius labiausiai susiduria su įvairiomis problemomis, nes gamybos įmonių vadovai aukščiausiai vertino savo gebėjimą spręsti problemas (vidurkis – 4,02 balo). Prekybos ir paslaugų įmonės labiausiai pasirengusios internacionalizacijai, nes jų vadovai geriausiai įvertino savo gebėjimą suvokti ir toleruoti kultūrų skirtumus (atitinkamai 4,19 ir 4,09 balo), kitų veiklų sričių įmonių vadovai šiuo aspektu visas savybes vertino panašiai.

Įdomu, kad, vertinant vadovavimo kompetencijos dedamąsias, įvairių veiklos sričių vadovai geriausiai vertino įprastą, tačiau labai svarbią vadovui savybę – gebėjimą prisiimti atsakomybę.

Vertinant socialinės kompetencijos dedamąsias, gamybos sektorius labiausiai vertino savo polinkį į naujoves (4,34 balo), o paslaugų ir prekybos

įmonių vadovai pabrėžė gebėjimą mokytis (atitinkamai 4,36 ir 4,27 balo). Polinkį į naujoves būtų galima sieti su gamybos įmonių sprendžiamais technologiniais klausimais, o polinkį mokytis – su dinamiška rinka ir būtinybe tobulinti savo kompetenciją.

Pastebėtina, kad profesinės kompetencijos dedamosios vertinamos identišškai, akcentuojant žinias (visų veiklos sričių įmonių vadovai jas vertino ne mažiau kaip 4,32 balo), o asmeninės kompetencijos dedamosios sietinos su sektoriaus specifika (gamybos ir prekybos sektoriaus vadovai vertino savo ištvėrę, paslaugų įmonių vadovai – savo lankstumą).

Vertinant vadovui verslininkui svarbias kompetencijas (verslo galimybių pastebėjimas, novatoriškumas, proaktyvumas, pokyčių valdymas, kūrybiškumas, gebėjimas spręsti problemas ir komandinis darbas), tyrime buvo pasitelkti papildomi klausimai. 3 lentelėje pateikti svarbiausių gebėjimų, reikalingų vadovui verslininkui, vidurkiai. Pateikti duomenys rodo, kad aukščiausiai vadovai vertino savo komunikacinius gebėjimus, polinkį į naujoves, gebėjimą dirbti komandoje, gebėjimą priimti sprendimus ir gebėjimą mokytis, o žemiausiai – kūrybiškumą, pokyčių valdymą bei gebėjimą suvokti ir toleruoti kultūrų skirtumus. Galima daryti išvadą, kad vadovai labiau akcentavo „tradicines“, įprastas kompetencijas, tuo tarpu vadovui verslininkui būdingesnės kompetencijos akcentuojamos mažiau, o tai riboja vadovų pasirengimą verslo internacionalizacijai.

3 lentelė. MVĮ vadovui verslininkui svarbių gebėjimų vertinimas (balais)

Kompetencijos	Labai mažos įmonės	Mažos įmonės	Vidutinės įmonės
Gebėjimas numatyti	3,92	4,04	3,89
Komunikaciniai gebėjimai	4,31	4,29	4,11
Organizaciniai gebėjimai	4,09	4,26	4,13
Gebėjimai dirbti komandoje	4,31	4,31	4,23
Gebėjimai priimti sprendimus	4,12	4,25	4,15
Polinkis į naujoves	4,24	4,20	4,11
Kūrybiškumas	3,79	3,77	3,83
Pokyčių valdymas	3,74	3,89	3,79
Gebėjimas mokytis	4,34	4,31	4,31
Gebėjimas suvokti ir toleruoti kultūrų skirtumus	3,88	4,22	4,03

Apibendrinant kompetencijų vertinimą galima teigti, kad MVĮ vadovai savo stiprybėmis mano esant šias kompetencijas: ištvermę, atsakomybę, gebėjimą pastebėti ir spręsti problemas, gebėjimą mokytis, gebėjimą dirbti komandoje, polinkį į naujoves ir savo žinias. O silpnybėmis – nepakankamą užsienio kalbų mokėjimą, menką darbo patirtį užsienyje bei gebėjimą suvokti ir toleruoti kultūrų skirtumus.

Vertinant vadovų kompetenciją verslo internacionalizacijos sąlygomis, atkreiptinas dėmesys į tai, kad patys vadovai labiausiai pabrėžia žinias ir formaliąją kompetenciją, reikalingą vadovui, t. y. organizacinius gebėjimus ir gebėjimą spręsti problemas. Vadovui verslininkui būdingų gebėjimų sklaida yra nepakankama. Įvertinus tai, kad viena iš silpnesnių vadovų kompetencijų vietų yra nepakankamas užsienio kalbų mokėjimas ir menka darbo patirtis užsienyje, galima teigti, kad vadovai tik iš dalies pasirengę internacionalizacijos procesams ir pasaulio rinkai.

Mažų ir vidutinių įmonių verslo plėtra yra svarbus šalies ekonomikos augimo veiksnys, todėl būtų tikslinga panagrinėti, kiek pasikeitė MVĮ vadovų kompetencijos per keletą metų. Šiam tikslui 2015 m. numatyta atlikti MVĮ vadovų tyrimą, kuriuo bus siekiama atskleisti, ar vadovų kompetencijos yra pakankamos internacionalizacijos procesams įgyvendinti.

Išvados

Mažų ir vidutinių įmonių vaidmuo yra itin reikšmingas šalies ekonomikos augimui, užimtumo ir kitų socialinių problemų sprendimui. Jų veiklos sėkmę lemia įvairūs veiksniai, tarp kurių ypatinga vieta tenka vadovų kompetencijoms. Tai yra vadovo žinių, gebėjimų, požiūrių, vertybių, asmenybės savybių kompleksui, atsiskleidžiančiam vadovo veiksmingoje veikloje ir turinčiam įtakos organizacijos sėkmingos veiklos rezultatams.

Analizuojant Lietuvoje atliktų smulkiojo ir vidutinio verslo problemų tyrimus, paaiškėjo, kad vadovų kompetencijos tyrimai yra fragmentiški. Stokojama tyrimų, susijusių su MVĮ vadybine veikla, kuri grindžiama individų įgūdžiais ir gebėjimais, ypač susijusiais su verslininkystės elementais. Vadovo verslininko kompetencijos yra gerokai platesnio spektro nei vadovo ne verslininko. Toks vadovas turėtų išsiskirti gebėjimu pastebėti verslo galimybes, novatoriškumu, proaktyvumu, pokyčių valdymu, rizikos toleravimu, kūrybiškumu, gebėjimu spręsti problemas ir dirbti komandoje. Paprastai tariant,

verslininkas – tai organizacijoje dirbantis inovatorius, prisiimantis iniciatyvą, riziką ir priimančias sprendimus.

Atliktas Lietuvos mažų ir vidutinių įmonių vadovų kompetencijų tyrimas parodė, kad vadovai nėra adekvačiai kompetentingi visose srityse, tačiau vis dėlto turimos kompetencijos lygis turėtų užtikrinti gerą atliekamo darbo esmės ir proceso išmanymą, gebėjimą kvalifikuotai analizuoti padėtį, savarankišką mąstymą priimančias sprendimus ir numatant alternatyvas. Tačiau įvertinus tai, kad vienos iš silpnesnių vadovų kompetencijos vietų yra strateginė kompetencija, gebėjimas motyvuoti, iniciatyvumas, kūrybiškumas, nepakankamas užsienio kalbų mokėjimas bei gebėjimas suvokti ir toleruoti kultūrų skirtumus, galima teigti, kad vadovai tik iš dalies pasirengę internacionalizacijos procesams.

Kadangi minėtame tyrime nebuvo išskirtas internacionalizacijos aspektas ir nebuvo įvertinta, kaip tai galėtų veikti vadovų kompetenciją, iškilio būtinybė atlikti platesnį tyrimą, kuris leistų kompleksiskai įvertinti MVĮ vadovų kompetenciją internacionalizacijos sąlygomis. Tai leistų nustatyti, kokių kompetencijų (vadybinių ir verslininkystės) MVĮ vadovai turi ir kokios kompetencijos reikalingos jų funkcijoms atlikti vykstant internacionalizacijos procesams.

Šis tyrimas atliekamas pagal mokslinį projektą (projektas Nr. MIP-097/2014), remiamą Lietuvos mokslo tarybos.

LITERATŪRA

- Allredge, E. M.; Nilan, K. J. (2000). 3M's leadership competency model: an internally developed solution. *Human Resource Management*, 39 (2), 133–145.
[http://dx.doi.org/10.1002/1099-050X\(200022/23\)39:2/3<133::AID-HRM4>3.0.CO;2-8](http://dx.doi.org/10.1002/1099-050X(200022/23)39:2/3<133::AID-HRM4>3.0.CO;2-8)
- Bakanauskienė, I.; Bartninkaitė, E. (2006). Managerial competence: the attitude of Lithuanian managers. *Problems and Perspectives in Management*, 4 (2), 68–77.
- Bakanauskienė, I.; Martinkienė, J. (2011). Determining managerial competencies of management professionals: Business companies managers' approach in Western Lithuania region. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 60, 29–43.
- Bird, B. (1995). Towards a Theory of Entrepreneurial Competency. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth* 2, 51–72.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27 (1), 5–12. <http://dx.doi.org/10.1108/02621710810840730>

- Brinckmann, J., Salomo, S., Gemuenden, H.G. (2011). Financial management competence of founding teams and growth of new technology-based firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(2), 217–243. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00362.x>
- Capaldo, G.; Iandoli, L.; Ponsiglione, C. (2004). Entrepreneurial competencies and training needs of small firms. Paper presented at the 14th *Annual IntEnt Conference*, Napoli.
- Carpenter, S.; Colombo, M. G.; Grilli, L. (2005). Founders' human capital and the growth of new technology-based firms: A competence-based view. *Research Policy*, 34 (6), 795–816. <http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2005.03.010>
- Covin, J.; Slevin, D.; Heeley, M. (2000). Pioneers and followers: Competitive tactics, environment, and firm growth *Journal of Business Venturing*, 15.
- Čiūtienė, R.; Šarkiūnaitė, I. (2004). Darbuotojų kompetencija – organizacijos konkurencingumą lemiantis veiksnys. *Ekonomika*, 67(2), 13–20.
- Darškuvienė, V.; Kaupelytė, D.; Petkevičiūtė N. (2008). Vadybinės kompetencijos nustatymo galimybės mokymo procese. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 45, 17–28.
- Diskienė, D.; Marčinskas, A. (2007). *Lietuvos vadybinis potencialas*. Monografija. Vilnius: VU leidykla.
- Diskienė, D.; Marčinskas, A.; Stankevičienė, A. (2010). Vadybinės kompetencijos žinių visuomenės iššūkių kontekste. *Informacijos mokslai*, 53: 7–19.
- Duobienė, J.; Pundzienė, A. (2006). CEOs' Entrepreneurship in Relation to Reaction to Organizational Change. *Engineering economics*, 2 (47).
- Fuller-Love, N. (2006). Management development in small firms. *International Journal of Management Reviews*, 8(3), 175–190. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00125.x>
- Good, D. (1994.). *Economic transformations in East and Central Europe: legacies from the past and policies for the future*. New York: Routledge. <http://dx.doi.org/10.4324/9780203202791>
- Gray, C. (2002). Entrepreneurship, resistance to change and growth in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9 (1), 61–72. <http://dx.doi.org/10.1108/14626000210419491>
- Green, W. K.; Medlin, B.; Whitten, D. (2004). Developing optimism to improve performance: an approach for the manufacturing sector. *Industrial Management & Data Systems*, 104 (2), 106–114. <http://dx.doi.org/10.1108/02635570410522071>
- Haber, S.; Reichel, A. (2007). The cumulative nature of the entrepreneurial process: The contribution of human capital, planning and environment resources to small venture performance. *Journal of Business Venturing*, 22, 119–145. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.09.005>
- Hornby, D.; Thomas, R. (1989). Towards a better standard of management. *Personnel Management*, 21 (1).
- Iandoli, L.; Landström, H.; Raffa, M. (2007). Introduction: entrepreneurship, competitiveness and local development. In: Iandoli L., Landström, H. and Raffa, M. (eds) *Entrepreneurship, Competitiveness and Local Development: Frontiers in European Entrepreneurship Research*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 1–24. <http://dx.doi.org/10.4337/9781847208736.00006>

- Javidan, M.; Teagarden, M.; Bowen, D. (2010). Making it overseas. *Harvard Business Review*, 88 (4), 109–113.
- Koenigsfeld, J. P.; Youn, H.; Perdue, J.; Woods, R. H. (2012). Revised competencies for private club managers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24 (7), 1066–1087. <http://dx.doi.org/10.1108/09596111211258928>
- Korsakienė, R.; Lobanova, L.; Stankevičienė, A. (2011). *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros*: mokomoji knyga. Vilnius: Technika. <http://dx.doi.org/10.3846/1214-S>
- Lepaitė, D. (1998). Kompetencijos vertinimo problema profesinio mokymo procese. *Konferencijos „Aukštojo mokslo sistemos ir didaktika“ pranešimų medžiaga*. Kaunas: Technologija, 1, 106–111.
- Lerner, M.; Almor, T. (2002). Relationship among strategic capabilities and the performance of women-owned small ventures. *Journal of Small Business Management*, 40 (2), 109–125. <http://dx.doi.org/10.1111/1540-627X.00044>
- Lindsay, P.; Stuart, R. (1997). Reconstructing competence, *Journal of European Industrial Training*, 21(8–9), 326–334. <http://dx.doi.org/10.1108/03090599710189216>
- Man, T.; Lau, T. (2000). Entrepreneurial competencies of SME owner/managers in the Hong Kong service sector: a qualitative analysis. *Journal of Enterprising Culture*, 8 (3), 235–254. <http://dx.doi.org/10.1142/S0218495800000139>
- Man, T.; Lau, T.; Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: a conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 123–42. [http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00058-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00058-6)
- Man, T. W.; Lau, T.; Snape, E. (2008). Entrepreneurial Competencies and the Performance of Small and Medium Enterprises: An Investigation through a Framework of Competitiveness. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 21(3), 257–276. <http://dx.doi.org/10.1080/08276331.2008.10593424>
- Managerial attitudes in business organisations in Lithuania and Poland*. Collective monograph. (2012). Scientific editor Diskienė, D. Vilnius.: Vinius University Publishing House.
- McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28 (1), 1–14. <http://dx.doi.org/10.1037/h0034092>
- Mitchelmore, S.; Rowley, J. (2010). Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 16 (2), 92–111. <http://dx.doi.org/10.1108/13552551011026995>
- Monkevičienė, O.; Gaigalienė, M. (Red.). (2007). *Mentoriaus kompetencijos: mentoriaus knyga*. Kaunas: Technologija.
- Moore, J. (2012). Vadovų vadybinių kompetencijos vertinimas Europos sąjungos šalyse. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, 23, 196–197.
- Morrison, A. (2006). A Contextualization of entrepreneurship. *International journal of entrepreneurial behaviour and research*, 12 (4). <http://dx.doi.org/10.1108/13552550610679159>
- Ordonez, P.; Lytras, D. (2008). Competencies and HRM: implications for organizational competitive advantage. *Journal of knowledge management*, 12 (6), 48–55. <http://dx.doi.org/10.1108/13673270810913612>

- Palaimaitė, A.; Radzevičienė, A. (2009). Kultūrinė kompetencija jaunimo nevyriausybinų organizacijų tarptautinės veiklos kontekste. *Respublikinės konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ medžiaga*. Vilnius: Technika, 1 (3), 46–50.
- Petkevičiūtė, N.; Budaitė, R. (2005). *Vadovų tarpkultūrinė kompetencija Lietuvos organizacijose. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 36, 133–150.
- Petkevičiūtė, N.; Kaminskytė, E. (2003). Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. *Pinigų studijos*, 5, 65–80.
- Phelan, L.; Eustace, A.; Rush, D. (2007). A competency model for SME managers. *Measuring Business Excellence*, 1(4), 43–47. <http://dx.doi.org/10.1108/eb025508>
- Prahalad, C. K.; Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3), 71–91.
- Pundzienė, A.; Duobienė, J. (2006). CEOs' Entrepreneurship in Relation to Reaction to Organizational Change. *Engineering Economics*, 47 (2).
- Pundzienė, A.; Alonderienė, R.; Buožiūtė, S. (2007). Vadovų komunikavimo kompetencijos ir organizacijos pokyčių sėkmingumo sąsajos. *Inžinerinė ekonomika*, 4 (54), 61–70.
- Ramanauskas, K. (2014). Organizacijos vadovo emocinio intelekto ugdymo galimybės. *Regional Formation and Development Studies*, 2 (10), 177–188.
- Robles, M. M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4) 453–465. <http://dx.doi.org/10.1177/1080569912460400>
- Russell, R. (1999). Developing a process model of intrapreneurial systems: Acognitive mapping approach. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (3).
- Ruzzier, M.; Antoncic, R.; Hisrich, D.; Konecnik, M. (2007). Human Capital and SME Internationalization: A Structural Equation Modeling Study. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 24 (1), 15–29. <http://dx.doi.org/10.1002/cjas.3>
- Sanghi (2007), Sanghi, S. (2007), *The Handbook of Competency Mapping*, Sage, New Delhi.
- Savanevičienė, A.; Rutelionė, A.; Čiutienė, R. (2014). Crucial transversal competences in changing environment: case of the European SMEs managers. *Economics and management*, 19 (1), 100–108.
- Shane, S. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization Science*, 11 (4), 448–469. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.11.4.448.14602>
- Spencer, M. (1990). *Contemporary macroeconomics*. New York: Worth Publishers.
- Spencer, L. M.; Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Wiley, New York, NY.
- Stankevičienė, A.; Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika. <http://dx.doi.org/10.3846/888-S>
- Stripeikis, O. (2008). Antrepreniškumo formavimas Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 15 (4), 1–12.

- Šilingienė, V. (2011). Lyderystės kompetencijos raiška individualios karjeros kontekste. *Ekonomika ir vadyba*, 16, 961–968.
- Tiwana, A. (2002). *The Knowledge Management Toolkit. Orchestrating IT, Strategy and Knowledge Platforms Second edition*. Prentice Hall.
- Tett, R.; Guterman, H.; Beier, A.; Murphy, P. (2000). Development and content validations of a 'Hyperdimensional' taxonomy competence. *Human performance*, 13 (3), 205–251.
http://dx.doi.org/10.1207/S15327043HUP1303_1
- Ulrich, D.; Brockbank, W. (2007). *Personalo vadyba: vertės pasiūlymas*. Vilnius: Verslo žinios.
- Vaitkevičius, S.; Binkevičiūtė, G. (2007). Entrepreneurinės organizacijos strateginės vertės nustatymo ekonominis modelis. *Economics and management*, 534–539.
- Van Loo J., J.; Semeijn, J. (2001). *Defining and measuring Competences: an Application to graduate Surveys*. Prieiga per internetą: www.fdewb.unimaas.nl/roa/cv/semijn.pdf. Žiūrėta 2014 10 23.
- Verle, K.; Markic, M.; Kodric, B.; Zoran, A. (2014). Managerial competencies and organizational structures. *Industrial Management & Data Systems*, 114 (6), 922–935.
<http://dx.doi.org/10.1108/IMDS-01-2014-0019>
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Zahra, S. A.; George, G. (2002) International entrepreneurship: the current status of the field and future research agenda. In: Hitt M, Ireland D, Sexton D, Camp M (eds) *Entrepreneurship: creating an integrated mindset*. Blackwell, Oxford, 255–288.

INFORMACIJA APIE AUTORIUS

Danuta Diskienė

Socialinių mokslų daktarė (HP), Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto Vadybos katedros profesorė. Daugiau nei 60 mokslinių publikacijų autorė. Dviejų monografijų bendraautorė. Tarptautinių ir nacionalinių projektų dalyvė. Mokslinių interesų sritys: vadyba, lyderystė, tarpkultūrinė vadyba, vadybinė elgsena skirtingose kultūrose.

Asta Stankevičienė

Socialinių mokslų daktarė, Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto Vadybos katedros docentė. Autorė yra paskelbusi apie 30 mokslinių publikacijų ir dalyvavusi 7 projektuose. Mokslinių interesų sritys: žmoniškųjų išteklių valdymas, profesinio mokymo efektyvumo tyrimai, nedarbo prevencija.

Renata Korsakienė

Socialinių mokslų daktarė, Vilniaus Gedimino technikos universiteto Įmonių ekonomikos ir vadybos katedros docentė. Monografijos, mokslo studijos, per 70 mokslinių publikacijų autorė ir bendraautorė. Mokslinių interesų sritys: internacionalizacija ir verslininkystė, verslininkystė ir žmoniškasis kapitalas, verslininkystė ir regionų plėtra, strateginis valdymas.

Copyright of Current Issues of Business & Law is the property of International School of Law & Business and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.