



VADYBINIŲ KOMPETENCIJŲ TAIKYMAS VERSLO PRAKTINIO MOKYMO FIRMOJE

Jurgita Martinkienė

Vytauto Didžiojo universitetas

el. paštas: jurgita05@yahoo.com,

Anotacija

Straipsnyje analizuojamos vadybinės kompetencijos, jų vystymui svarbų vaidmenį vaidina praktinio mokymo firmų veikla, kurios dirba kaip verslo imitacinio modelio firmos. Būsimi vadybos specialistai dirbdami šiose firmose imituoja verslo įmonės, veikiančios konkurencinės rinkos sąlygomis, veiklą. Taip sudaromos sąlygos studentams turimas teorines žinias pagilinti jas ir pritaikyti praktinėse imitacinėse situacijose. Praktinis mokymas studentams yra sudėtingas uždavinys - nėra lengva taikyti praktikoje teorines žinias, įgytas per studijų metus. Studentai, kuriems paskirta atlikti praktiką įmonėse, ne visada turi galimybę būti įtraukti visų padalinių veiklą, susipažinti su padalinių dokumentais, darbo principais organizacijose, studentai neturi galimybių plėtoti savo vadybinių profesinių kompetencijų, įgytų paskaitų ir seminarų metu. Įvertinta, kad verslo praktinių mokymo firmų veikla yra labai svarbi tuo, kad padeda jauniems žmonėms lengviau integruotis į verslo pasaulį ir įgyti ypač svarbias vadybines kompetencijas. Šiandien organizacijose darbuotojų žinios ir sugebėjimai tampa pagrindiniu konkurenciniu pranašumu, kuris pagrįstas išskirtinėmis vadovų ir darbuotojų kompetencijomis, darančiomis įtaką konkurencingumui. Būsimeis vadybos specialistams būtini gero administravimo ir vadovavimo įgūdžiai, jie turi būti kūrybingi, kvalifikuoti ir motyvuoti, sugebantys ginti ir tenkinti ne tik būsimų klientų, bet ir darbuotojų poreikius bei lūkesčius. Sėkmingas, efektyvus vadovavimas neįmanomas be vadybinių kompetencijų, kurios apima vadybininko žinias, įgūdžius, patirtį, požiūrius ir reikalingas asmenines savybes (charakteristikas). Konkurencingoje darbo rinkoje gali dirbti tik aukštą kvalifikaciją ir pakankamas profesines kompetencijas turintys vadybos srities specialistai. Analizuojamos verslo ir administravimo studijų krypties verslo vadybos, prekybos vadybos, statybos verslo vadybos studijų programų studentų vadybinės kompetencijos, jų taikymas verslo praktinio mokymo firmoje.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: vadybinės kompetencijos, gebėjimai, vadybininkas, konkurencinė darbo rinka, žmonių ištekliai, imitacinė įmonė

Įvadas

Lietuvos aukštojo neuniversitetinio mokymo institucijos didelį dėmesį skiria praktiniam specialistų, atitinkančių darbo rinkos poreikius, rengimui ir prisideda prie strateginių šalies uždavinių sprendimo. Praktinis kolegijų studentų mokymas yra problematiškas - sudėtinga studijų metu įgytas teorines žinias pritaikyti praktikoje. Būsimi vadybos specialistai, atlikdami praktiką įmonėse, ne visada turi galimybę susipažinti su įmonės visų skyrių veikla, su ten vedama dokumentacija, realiais darbo organizacijose principais, tai reiškia neturi galimybių tobulinti teorinių paskaitų ir praktikumų metu įgytų kompetencijų. Todėl neatsitiktinai Lietuvos aukštojo mokymo institucijose, ypač kolegijose pradėtos kurti verslo praktinio mokymo firmos (VPMF). Šiuo metu daugelyje šalies kolegijų yra įkurtos imitacinio pobūdžio verslo praktinio mokymo firmos, kur būsimi vadybos specialistai gali teorines žinias pritaikyti praktiškai bei turi galimybes tobulinti savo vadybines profesines kompetencijas (Aukštųjų mokyklų verslo praktinio mokymo firmų kvalifikacijų aprašas 2008, Simulith centro informacija).

Tyrimo objektas – vadybinės kompetencijos.

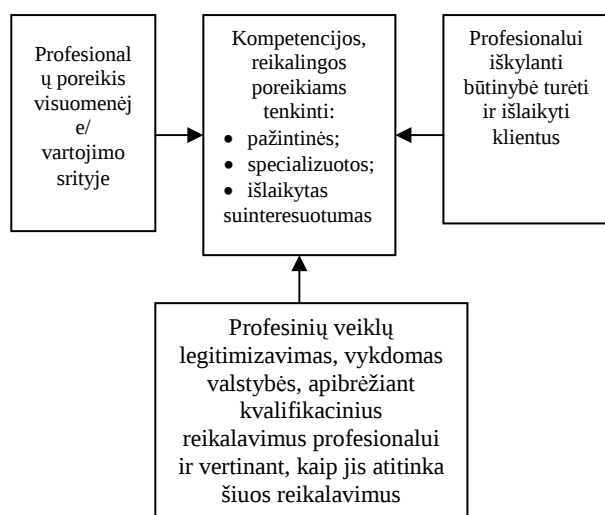
Tikslas – išskirti vadybines kompetencijas ir išanalizuoti jų taikymo galimybes VPMF.

Tyrimo metu naudoti šie metodai: literatūros analizė bei anketinė apklausa. Duomenys apdoroti SPSS statistiniu paketu.

Vadybinės kompetencijos samprata

Šiuolaikinė ir sėkminga įstaigų veikla priklauso nuo jų profesionalaus valdymo. Didelį vaidmenį vaidina vadovai, administratoriai, nuo kurių vadybinių kompetencijų priklauso organizacijos veiklos efektyvumas. Kompetencijų samprata, jų lygis interpretuojamas gana skirtingai. T. Jovaiša, R. Laužackas, I. Spūdytė, V. Tutlys (2008) teigia, kad žmogaus darbas pagal bet kokią profesiją yra ne tik daugialypis, bet ir kompleksinis. Veiklos turinys atskleidžia ne tik gebėjimą kokybiškai atlikti tam tikrą kiekį veiklos funkcijų, bet yra neišvengiamai susijęs su jų tarpusavio derinimu arba sąveika. Vadinasi, darbuotojas, norėdamas kokybiškai (kvalifikuotai) atlikti savo darbą, turi pasižymėti tam tikrais funkciniais gebėjimais, kurie dažniausiai vadinami profesinėmis kompetencijomis, įgalinančiomis sėkmingai atlikti veiklos funkcijas. Vadybinė kompetencija siejama ne su asmenybės savybėmis, bet su žmogaus būdingais gebėjimais pajusti ir atpažinti konkrečias situacijas. Kompetencija yra nusakoma lietuvišku atitikmeniu – kurios nors srities išmanymas. Tam tikrame kompetencijos vartojimo kontekste toks kompetencijos pavertimas išmanymu nėra netinkamas, kaip ir aiškinimas sugebėjimu, gebėjimu ar mokėjimu. Taip yra todėl, kad visi šie žodžiai nusako, jog yra tam tikros kokybės žmogaus atsakas į supančią aplinką. Todėl žodynuose esantys vertimai ir

paaiškinimai atspindi skirtingus vadybinius požiūrius. Juo labiau yra sunku suprasti kitomis kalbomis parašytus tekstus, kuriuose viename sakinyje galima rasti ir kompetencija, ir gebėjimus, ir įgūdžius, ir žinias. Išsiaiškinti kompetencijos esmę yra ne taip paprasta. Tačiau tai yra svarbu, nes kompetencijos supratimas yra tie vartai, kurie atveria platesnius vadybinius rengimo horizontus. Vis dažniau pabrėžiama, kad individas negimsta su kompetencijomis, bet jas turi išsiugdyti (Jovaiša Tutlys 2008). T. Jovaiša (2005), svarstydamas apie kompetencijos sąvokos reikšmę, daro prielaidą, kad ji formuojasi, atsiskleidžiant veiklos pasaulyje ir yra ne kas kita, o kokia nors veiklos sritis. Tokios veiklos srities vykdytojas turi būti ne bet koks, o žinantis, kaip įvykdyti užduotį. Toks požiūris yra vertingas tuo, kad kompetencijos formulavimas tikrai prasideda veiklos pasaulyje, sąlygiškai suskirstant apibrėžtą veiklą į veiklos sritis, funkcijas ir elementus (Jovaiša 2008). Vadybinė kompetencija yra palyginti naujas fenomenas. T. Jovaiša, R. Laužackas, I. Spūdytė, V. Tutlys (2008) cituoja J. Winterton nuomonę, kad vadybinės kompetencijos sampratos atsiradimą ir jos panaudojimą verslo plėtrai siejama su šiuolaikiniais technologiniais pokyčiais, demografinė ir organizacinė kaita, nes vadybinės kompetencijos samprata orientuoja į veiklos sistemai reikalingus mokymosi pasiekimus. Kompetencijos sampratos atsiradimas siejamas su socialinės sanglaudos skatinimu ir mokymosi prieinamumo didinimu šalių socialinėje, švietimo ir profesinio rengimo politikoje bei strategijose, nes mokymosi pasiekimų ir kompetencijų vertinimas ir pripažinimas, nepriklausomai nuo jų igijimo būdų, labai išplečia mokymosi pasiekimų igijimo galimybes praktinėje veikloje. Funkcinės teorijos atstovo Parsons kompetencijos modelis sudaro veiklos pagrindą ir tampa esminiu profesijų institucionalizavimo veiksmu (Tripiar 2003).



1 pav. Kompetencijų formavimąsi lemiantys veiksniai pagal Parsons

Autorius yra sudaręs profesionalo ir kliento santykių modelį, kuriame atspindi veiklos ar atlikėjo kvalifikacija, pateikta (1 pav.):

1. Pažintinės kompetencijos, susidedančios iš teorinio žinojimo, įgyto per formalųjį mokymą, ir praktinio žinojimo, įgyto per profesinės veiklos patirtį;

2. Specializuotos, arba funkcinės kompetencijos, pagrįstos techniškai specializuotais mokėjimais ir gebėjimais, apribojančios „profesionalo“ autoritetą tam tikroje veiklos srityje ir grindžiančios jo socialines ekspertines galias;

3. Išlaikytas suinteresuotumas, kuris susieja profesionalo elgesio neutralumą su jo orientavimusi į kito žmogaus – kliento vertybes, ypač išskiriant empirinį suinteresuotumą klientu, jo poreikiais ir lūkesčiais (Jovaiša ir kt. 2008).

Kai tuo tarpu C. V. Good (1959) teigimu, profesinė kompetencija – tai sugebėjimas praktinėse situacijose taikyti pagrindinius tam tikro turinio principus ir technikas. Visiškai skirtingai kompetencijos sąvoką interpretuoja A. Ivanovic, P. Collin (1997) jų manymu, kompetencija – rezultatyvumas, sugebėjimas atlikti darbe reikalingas užduotis.

Šiame apibrėžime, be sugebėjimo, išskiriamas ir rezultatyvumas. J. Sokol (2001) pažymi, kad profesinė kompetencija – būtinų darbo uždaviniui ar vaidmeniui atlikti mokėjimo įgūdžių, žinių ir gebėjimų derinys. T. Jovaiša, R. Laužackas, I. Spūdytė, V. Tutlys (2008) cituoja V. Vaitkevičiūtės (1999) nuomonę, kad kompetencija (lot. *competentia*) – „funkcinis gebėjimas adekvačiai atlikti tam tikrą veiklą“. Literatūros šaltiniuose skirtingai apibrėžiama sąvoka „kompetencija“. Galima daryti prielaidą, kad profesinė kompetencija – gebėjimas atlikti tam tikrą darbą (užduotį) realioje ar imituojamoje veiklos situacijoje.

Vadybinių kompetencijų taikymas verslo praktinio mokymo firmoje

Verslo praktinio mokymo firma – tai įmonė, kurios imituoja tikrą bendrovių veiklą, prekiauja tarpusavyje ir atspindi kitus tikroje bendrovėje vykstančius procesus. Verslo praktinio mokymo firmos Lietuvos mokymo institucijose, kurios rengia būsimus ekonominio ir verslo vadybos profilio specialistus. VPMF tikslas – moksleivių ir studentų žinių igijimas, įgūdžių formavimas bei įtvirtinimas verslo srityje. Kitaip tariant, tai teorinių žinių (marketingo, personalo vadybos, finansų, buhalterijos, pardavimų, darbo su tiekėjais, užsienio kalbos, informacinių technologijų naudojimo) pritaikymas praktikoje. Užsienyje tokios firmos veikia ne tik mokymo institucijose bet ir darbo biržose, neįgaliųjų organizacijose, įvairiose moterų asociacijose, jos kuriamos prie stambių įmonių, kur mokomi savi darbuotojai.

Verslo praktinio mokymo firmos veikla labai artima tikrai verslo įmonės veiklai. Joje veikia keturi tipiniai skyriai: personalo, pirkimo, pardavimo-marketingo ir finansų - buhalterijos. VPMF viskas yra tikra (finansiniai dokumentai, sutartys, mokesčių tarifai, dirbama pagal galiojančius LR įstatymus, Vyriausybės nutarimus, realius valiutų kursus ir pan.). Skirtumas tik toks, kad nėra tikrų materialių prekių (jos egzistuoja tik dokumentuose) ir pinigai yra netikri (jie taip pat figūruoja tik imitacinio banko įrašuose, VPMF buhalterinėse knygose bei kituose dokumentuose).

Lietuvos verslo praktinio mokymo firmų veiklą koordinuoja ir aptarnauja Vilniaus kolegijoje veikiantis „Simulith“ centras. Jame sukurti valstybinių institucijų

veiklą imituojantys padaliniai, kurie aptarnauja praktinio mokymo firmas: Simulith bankas, Simulith, registras, Simulith Sodra, Simulith paštas, Simulith mugė, Simulith muitinė, Simulith mokesčiai, Simulith prekyba. VPMF svarbios kaip praktinio mokymo dalis. Daugelyje mokyklų ypač profesinėse mokyklose jos įtrauktos į praktinio mokymo programą. Lietuvoje VPMF veikia mokymo įstaigose, kurios rengia būsimus ekonominio ir verslo profilio specialistus, nors pasauliniame tinkle firmų veiklos sritis daug platesnė. B. Janulevičienė, M. Paškevičienė, D. Olbutienė (2005), nagrinėdamos praktinių įgūdžių ugdymo aktualijas, teigia, kad būdas kompetentingumui tikrinti yra darbas verslo praktinio mokymo firmose, ir firmų veikla svarbi tuo, kad padeda jauniems žmonėms lengviau integruotis į verslo pasaulį ir įgyti ypač svarbias kompetencijas:

- asmenines – apimančias asmens išsivystymą, bendravimą, bendradarbiavimą;
- socialines – suprantamas, kaip mokėjimą dirbti su bendramoksliais, vadovais ir sukurti atitinkamą mikroklimatą;
- profesines – apimančias visas teorines žinias bei praktinius įgūdžius, reikalingus konkrečioms profesiniams uždaviniams atlikti;
- valdymo – siejamas su savo darbo srities, organizacijos valdymu.

Dauguma šių kompetencijų pradedamos formuoti teorinių paskaitų metu, o VPMF jos tarsi užtvirtinamos. Todėl būsimi vadybos specialistai gali praktiškai pajusti, kiek jis(ji) yra kompetentingas vienoje ar kitoje įmonės ūkinės veiklos srityje. Aišku, geresnis realioje įmonėje, tačiau tik nedaugeliui studentų pavyksta suderinti studijas su darbu. Čia reikėtų pabrėžti tai, kad studentas turėtų dirbti darbą, atitinkantį jo studijuojamą discipliną, o čia iškyla pagrindinė problema, kurią akcentuoja darbdavys – kompetencijos stoka. Šiuo požiūriu VPMF vaidina labai svarbų vaidmenį, nes studentas gali ne tik ugdyti savo kompetencijas, bet ir pastebėti trūkumus bei juos taisyti. Grįžtant prie kompetencijų klasifikavimo, derėtų pabrėžti, kad VPMF labai stipriai prisideda prie trijų (socialinės, metodinės bei profesinės) kompetencijų formavimo. Tiksliai bendraudamas, nors ir su imituotu verslo pasauliu, studentas gali realiai pajusti kas tai yra.

Darbas verslo praktinio mokymo firmoje, kaip teigia autorės (Janulevičienė et al. 2005), vaidina labai svarbų vaidmenį, kad studentas gali ugdyti šias ir kitas kompetencijas, pastebėti savo trūkumus bei juos ištaisyti. Studentai, dirbdami skyriuose, turi realias galimybes komandinio darbo įgūdžiams ugdyti. Bendradarbiavimas ir bendravimas tarp VPMF skyrių pagerina firmos veiklos kokybę. Per šį procesą atsiranda supratimas, formuojasi solidarumas, nuomonių ir pastangų bendrumas, komandiniam darbui būtinos savybės.

A. Stonienė (2005) akcentuoja, kad VPMF iš tiesų padeda studentams plėtoti teorinių paskaitų metu besiformuojančias kompetencijas. Šią idėją patvirtina D. Mikalkevičienė (2005), pastebėdama, kad verslo praktinio mokymo firmoje yra sudaromos galimybės išbandyti save kaip šiuolaikinei rinkai rengiamą specialistą.

Vykdamas verslo ir administravimo studijų krypties studijų programas, yra patvirtintos VPMF įgyjamų ir tobulinamų kompetencijų sąrašas ir veiklos sritys (1 lentelė).

Kompetencija dažnai vartojama tarsi žinių ar sugebėjimų atributas, siekiant apibūdinti darbuotojų gebėjimą labai gerai atlikti užduotis arba organizacijos gebėjimą teikti aukščiausios kokybės paslaugas. Kompetencijos sąvoka tiek akademinėje literatūroje, tiek kasdieninėse diskusijose paprastai yra vartojama apibūdinti plataus diapazono sugebėjimus, kurie yra vienaip ar kitaip susiję su mūsų patirtimi: meistriškumu, specializacija, inteligentiškumu, problemų sprendimu ir pan.

Vadybinių kompetencijų taikymas verslo praktinio mokymo firmoje tyrimas

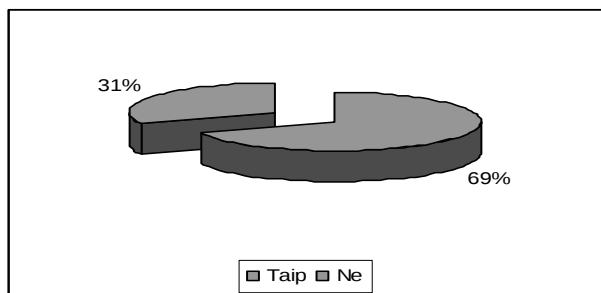
Tyrimo metu buvo siekiama įvertinti vadybinių kompetencijų realizavimą imitacinėje firmoje. Tiriamųjų grupė buvo pasirinkta verslo ir administravimo krypties studijų programų III kurso dieninio skyriaus studentai. Tyrimas buvo atliekamas Vakarų Lietuvos verslo kolegijoje, verslo praktinio mokymo firmoje „Biurometa“. Tyrimas buvo vykdomas 2008-2009 mokslo metų rudens semestro metu, buvo išdalinta 75 anketos, iš kurių grįžo 68 anketos. Tyrimas buvo pratęstas ir pavasario semestre, buvo išdalintos 55 anketos, iš kurių grįžo 53, nes du studentai neatvyko į praktiką. Iš viso buvo apklausta 121 respondentas. Respondentams buvo pateiktas klausimynas, kurį sudarė 20 klausimų, duomenys apdoroti SPSS statistiniu paketu ir pateikti grafiškai.

Tyrimo rezultatai ir jų apibendrinimas. Vadybos įvairių sričių specialistai yra viena iš didžiausių paklausą darbo rinkoje turinčių specialistų, todėl atlikti tyrimai parodė, kad darbdaviai pasirenkę priimti dirbti aukštos klasifikacijos vadybos srities specialistus, turinčius gerus rinkodaros, finansų, logistikos, ekonomikos, verslo teisės, informacinių technologijų, dokumentų valdymo gebėjimus. Atlikus vadybos (18,8 proc.), prekybos vadybos (18,8 proc.) ir statybos būsimų vadybos specialistų (62,5 proc.) apklausos anketų analizę, nustatyta, kad daugeliu atveju, studentai aiškiai supranta kompetencijos sąvoka ir svarbą būsimos profesinei veiklai. Į klausimą: „ar žinote kuo skiriasi gebėjimai nuo kompetencijos“, teigiamai atsakė 68 proc. respondentų (2 pav.).

1 lentelė. Verslo praktinio mokymo firmų veiklos sritys ir kompetencijos

Veiklos sritys	Kompetencijos
1. Darbuotojų valdymas	1.1.Rengti darbuotojų darbo eigos dokumentus, formuoti asmens bylas. 1.2.Rengti, įforminti ir organizuoti dokumentų apyvartą pagal Lietuvos Respublikos ir Europos Sąjungos standartus. 1.3.Bendrauti su verslo partneriais komunikacijos priemonėmis valstybine ir užsienio kalbomis.
2. Apskaitos valdymas	2.1.Organizuoti, valdyti ir kontroliuoti apskaitos procesus. 2.2.Apibendrinti, analizuoti apskaitos duomenis ir parengti metines ataskaitas. 2.3.Tvarkyti ūkinės veiklos ir darbo išteklių apskaitą.

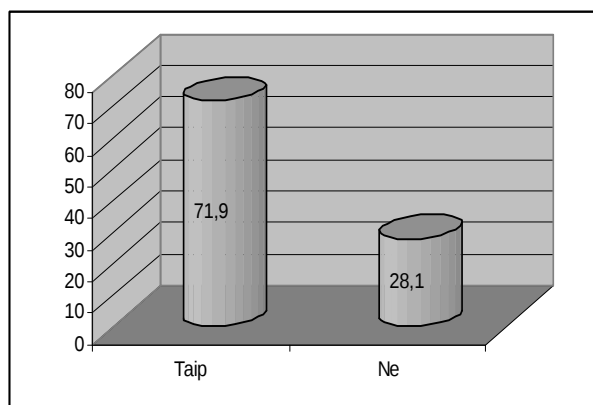
3. Pirkimų valdymas	3.1. Organizuoti firmos aprūpinimą reikalingomis atsargomis. 3.2. Sudaryti prekybines sutartis su partneriais iš Lietuvos ir užsienio. 3.4. Valdyti prekių atsargas. 3.5. Vesti derybas, pristatyti firmą ar jos skyrių, bendrauti su tiekėjais, verslo partneriais valstybine ir užsienio kalbomis.
4. Pardavimų valdymas	4.1. Vykdyti gaunamus užsakymus. 4.2. Palaikyti ryšius su klientais.
5. Rinkodaros valdymas	5.1. Nustatyti prekių ar paslaugų kainas, mokėjimo ir pristatymo būdus ir terminus. 5.2. Rengti prekių ar paslaugų katalogus, reklaminius pasiūlymus. 5.3. Sudaryti arba atnaujinti verslo planą. 5.4. Atlikti rinkodaros tyrimus, analizuoti, sisteminti ir vertinti tyrimų duomenis. 5.5. Formuoti EUROPEN tinklo narių nuomonę apie firmą, siūlomas prekes ir (ar) paslaugas.



2 pav. Gebėjimų ir kompetencijų sampratų žinojimas

Darbdaviai vadybos specialistams kelia vadybinei kompetencijai tokius reikalavimus, pagal R. Laužacko (2000) suformuotas kompetencijų grupes, kaip dalykinės kompetencijos (specifiniai mokėjimai arba įgūdžiai), praktinio pasirengimo veiklai kompetencijų grupė ir bendrojo parengimo kompetencijos: bendravimas, užsienio kalbų žinojimas, informacinių technologijų, dokumentų valdymo gebėjimai).

Teorines žinias studentai įgyja studijų metu, o praktinį pasirengimą įgauna praktinio mokymo firmoje. Atliekant tyrimą labai svarbu buvo išsiaiškinti, ar studentai pakankamai supažindinti su vadybos studijų programoje įgyjamomis kompetencijomis. 71,9 proc. dalyvavusių tyrime, atsakė, kad pakankamai aiškiai buvo supažindinti su vadybinėmis kompetencijomis, įgyjamomis studijų metu (3 pav.). Teorines žinias svarbu įtvirtinti praktinėse situacijose. Tyrimo metu paaiškėjo, kad 87,5 proc. respondentų, verslo praktinio mokymo firmos turimas teorines žinias įtvirtina praktinėse situacijose ir tai sieja su įgyjamomis vadybinėmis kompetencijomis.



3 pav. Verslo praktinio mokymo firmoje įgyjamų kompetencijų žinojimas, proc.

Tolesnę tyrimo eigą apibūdina 2 lentelėje pateikti rezultatai, kurie atkleidžia pačių būsimų vadybos specialistų asmeninį kompetentingumo lygį. Kaip matyti, kad studentų asmeninis kompetentingumo lygis net 62,5 proc. pasireiškia, kaip jie produktyviai dirba su kitais, tai parodo jų gebėjimą dirbti komandoje, kolektyve. Pusė atsakinęusių respondentų geba greitai įgyti naujų žinių, kita dalis - 46,9 proc., geba tinkamai atlikti darbą jaučiant įtampą; tai pat puiki vadybininko savybė yra efektyviai derėtis, tai nurodė net 43,8 proc. respondentų. Šiuo metu vadybos moksle daug yra kalbama apie laiko valdymą, net atskiri paskaitų blokai yra skaitomi, rezultatai parodė, kad studentai supranta kas tai yra laiko valdymas, nes 43,8 proc. moka tinkamai išnaudoti darbo laiką.

2 lentelė. Asmeninis kompetentingumo lygis

	Procentai
Gebėjimas efektyviai derėtis;	43,8%
Gebėjimas tinkamai atlikti darbą jaučiant įtampą;	46,9%
Gebėjimas greitai įgyti naujų žinių;	53,1%
Analitinis mąstymas;	21,9%
Gebėjimas tinkamai išnaudoti laiką;	43,8%
Gebėjimas produktyviai dirbti su kitais;	62,5%
Gebėjimas aiškiai reikšti savo mintis.	37,5%

Tyrimo metu buvo siekta ne tik išsiaiškinti smeninio kompetentingumo lygį, bet ir kaip studentai supažindinami su studijų programų numatytais kompetencijomis, pateikta (3 lentelėje).

3 lentelė. Studijų programų kompetencijų pateikimo lygis

	Vidurkis	St. nuokrypis
Įvertinkite balu, kaip buvote supažindintas(-a) su studijų programos kompetencijomis	3,83	0,702
Įvertinkite balu, kaip buvote supažindintas(-a) su verslo praktinio mokymo firmos įgyjamomis kompetencijomis	4,11	0,698
Įvertinkite ar Jums buvo sunku pažymėtas kompetencijas pritaikyti verslo praktinio mokymo firmoje	3,53	1,077
Ar užteko laiko įgyti verslo praktinio mokymo firmos kompetencijas	3,25	1,047

Svarbiausias tyrimo akcentas yra vadybinių kompetencijų pagal studijų programas taikymas verslo praktinio mokymo firmoje. Toliau respondentai atsakinėjo tik į tuos anketos klausimus, kokioje studijų programoje mokosi. Pirmiausiai pateiksiu verslo vadybos studijų programos, būsimų vadybos specialistų nuomonę. Toliau analizuojant vadybines kompetencijas buvo įvertinama balais nuo 1 iki 5, buvo skaičiuojami vidutiniai svertiniai (vidurkiai), išvedant galimą nuokrypį, kuris parodo duomenų išsibarstymą apie analizuojamo rodiklio vidurkį. Verslo vadybos studijų programoje yra pateikta septyniolika įgyjamų per studijų laikotarpį vadybinių kompetencijų, ir jų rezultatai pasiskirstė sekančiai: didžiausią balų skaičių surinko vadybinės kompetencijos dedamoji bendravimas su klientais (5,0), nes imitacinėje įmonėje respondentai pažymėjo, kad jie atlikdami įmonės veiklą skirtinguose skyriuose gali ir geba bendrauti su klientais, nes gali užsakinėti ir priimti užsakymus. Vienodą balų skaičių surinko (4,0) mokėjimas motyvuoti darbuotojus, gebėjimas naudotis informacijos šaltiniais, gebėjimas vadovauti įstaigų (padalinio veiklai), nes šią vadybinę kompetenciją gali taikyti studentai, nes jie tampa imitacinės įmonės vadovais, skyrių pavaduotojais, jie yra atsakingi, ir atlieka bendrąsias valdymo funkcijas, tokias kaip planavimą, organizavimą, koordinavimą, vadovavimą bei kontrolę. Vadovas kuria projektus dėl organizacijos veiklos perspektyvų, organizuoja darbą, sudaro darbo grafikus, rūpinasi darbuotojų darbo vietomis, jų aprūpinimu darbo priemonėmis, paskirsto darbus ir atsakomybę, koordinuoja, vadovauja ir kontroliuoja darbuotojų veiklą imitacinėje įmonėje. Mažiausiai balų surinko vadybinės kompetencijos dedamoji mokėti organizuoti personalo kvalifikacijos

kėlimą (3,17), tai galima daryti prielaidą, kad ne tik realioje įmonės aplinkoje yra sudėtinga organizuoti personalo mokymus, bet ir imitacinėje įmonėje nėra galimybės organizuoti kvalifikacijos kėlimą, nes studentai gali tik mugių metu dalintis darbo patirtimi, nes jie patys dar yra besimokantys. Rezultatai pateikti (4 lentelėje).

Prekybos vadybos studijų programoje yra pateikta dvidešimt įgyjamų per studijų laikotarpį vadybinių kompetencijų, ir rezultatai pasiskirstė sekančiai: daugiausiai balų surinko vadybinės kompetencijos dedamoji mokėjimas naudotis informaciniais šaltiniais (4,67). Galima teigti, kad studentai stengiasi gaunamą informaciją paversti žiniomis ir gebą pasinaudoti informaciniais šaltiniais. Toliau susumuojant prekybos vadybos studijų programos studentų apklausos rezultatus atsiskleidžia šios tendencijos: konkrečioms problemoms organizacijoje spręsti aktualu tobulinti sprendimo priėmimo gebėjimus, kurie neatsiejami nuo realioje ir imitacinėje įstaigoje realizuojamų planavimo bei kitų valdymo funkcijų (4,17). Todėl būsimiems vadybininkams aktualu tobulinti atsakomybės ir darbų delegavimo gebėjimus, kurie neatsiejami nuo vadovavimo gebėjimų bei kurie aktualūs realizuojant bendrąsias valdymo funkcijas organizacijoje. Pardavimų vadybininkui svarbu tobulinti bendravimo gebėjimus, nes bendravimo pagrindu vyksta sprendimų formulavimas, veiklos planavimas ir įgyvendinimas, svertinis vidurkis – (4,50). Norint įgyvendinti organizacijos tikslus bei siekti efektyvaus valdymo funkcijų realizavimo, svarbu įgyti didesnę pasitikėjimą savimi bei tobulinti komunikavimo gebėjimus komunikuojant su įstaigos darbuotojais, direktoriais bei partneriais. Siekiant pritraukti daugiau klientų, didelis dėmesys skiriamas bendravimui su klientais, todėl aktualu tobulinti šiuos gebėjimus.

4 lentelė. Verslo vadybos studijų programos kompetencijos

	Vidurkis	St. nuokrypis
Gebėti planuoti įstaigos (padalinio) darbą	3,67	0,816
Gebėti organizuoti įstaigos (padalinio) darbo procesą	3,50	1,049
Gebėti vadovauti įstaigų (padalinių) procese	4,00	0,632
Gebėti kontroliuoti padalinio veiklą	3,50	0,548
Gebėti naudotis specializuotomis duomenų bazėmis, kaupti informaciją	3,33	0,816
Gebėti naudotis informacijos šaltiniais	4,00	0,632
Sugebėti planuoti personalo poreikį, suformuluoti atrankos kvalifikacinius reikalavimus	4,17	0,753
Gebėti tvarkyti personalo dokumentaciją	3,67	0,516
Mokėti organizuoti personalo kvalifikacijos kėlimą	3,17	0,408
Mokėti motyvuoti darbuotojus	4,00	0,894
Gebėti organizuoti ir tvarkyti raštvedybą	3,33	0,516
Gebėti parengti technologinį darbo su dokumentais ciklą	3,33	0,816
Gebėti tvarkyti įmonės finansinius dokumentus	3,83	0,408
Gebėti kontroliuoti įmonės dokumentavimo veiklą	3,83	0,408
Gebėti atstovauti įstaigai	4,33	0,816
Gebėti bendrauti klientais	5,00	0,000

Vadybinės kompetencijos dedamosios: gebėti užtikrinti veiklos kokybę, mokėti motyvuoti darbuotojus ir organizuoti jų profesinės veiklos įvertinimą, suvokti ekonominės informacijos reikšmę valdymo sistemoje sudaro 4,0 svertinio vidurkio, matome, kad šių kompetencijų taikymas yra efektyvus. Siekiant paveikti darbuotojų veiklą (elgesį), organizacijai pageidaujama linkme svarbu įvaldyti atitinkamą vadovavimo stilių, valdyti ir kontroliuoti turimus materialinius ir finansinius

išteklius (3,83), vadybinėms kompetencijoms realizuoti aktualu tobulinti rinkodaros gebėjimus, gebėti valdyti pokyčius (3,67), mokėti pateikti informaciją vartotojui (3,50), t. y. kaip informuoti bei įtikinti klientus bei išorinius partnerius pasirinkti būtent jų įstaigą. Šios studijų programos vadybinių kompetencijų taikymas praktikoje yra realus procesas, tai pateikta (5 lentelėje).

5 lentelė. Prekybos vadybos studijų programos kompetencijos

	Vidurkis	St. nuokrypis
Gebėti įvertinti aplinką, savo galimybes, pasirinkti įmonės rūšį	4,00	0,632
Mokėti naudotis teisės aktais, reglamentuojančiais pasirinktos įmonės rūšies veiklą	4,00	0,894
Gebėti organizuoti prekybos įmonės kūrimą	3,83	0,753
Mokėti parengti verslo planą	3,33	1,033
Mokėti naudotis informaciniais šaltiniais	4,67	0,516
Gebėti analizuoti, sisteminti ir vertinti tyrimų duomenis	4,17	0,408
Gebėti priimti sprendimus	4,17	0,753
Gebėti įvertinti prekybos įmonės (padalinio) veiklą	4,00	0,632
Mokėti parengti įmonės (padalinio) veiklos vystymo strategiją ir taktiką	3,67	0,516
Mokėti sudaryti prekybinės įmonės planus	3,50	0,837
Gebėti organizuoti nenutrūkstamą darbo procesą prekybos įmonėje ar jos padaliniuose	3,33	0,816
Gebėti užtikrinti veiklos kokybę	4,00	0,632
Gebėti suvokti darbuotojų vaidmenį įmonėje	4,33	0,516
Gebėti organizuoti darbuotojų atranką	4,17	0,753
Mokėti motyvuoti darbuotojus ir organizuoti jų profesinės veiklos įvertinimą	4,00	0,632
Mokėti bendrauti ir bendradarbiauti	4,50	0,548
Suvokti ekonominės informacijos reikšmę valdymo sistemoje	4,00	0,894
Mokėti pateikti informaciją apskaitos vartotojams	3,50	0,548
Mokėti valdyti ir kontroliuoti turimus materialinius ir finansinius išteklius	3,83	0,753
Gebėti valdyti pokyčius	3,67	1,033

Pasitelkus tolimesnius tyrimo rezultatus galima būtų teigti, kad statybos verslo vadybos studijų programos vadybinėse kompetencijose aukščiausią balą surinko (4,65) mokėjimas bendrauti ir bendradarbiauti su pasirinktomis įmonėmis. Kaip ir kitose studijų programose aukštas balas susidaro kompetencijos dedamajai mokėti naudotis informaciniais šaltiniais (4,35), šioje studijų programoje yra ruošiami vadybininkai, yra atskleidžiamos vadybos funkcijos ir 4,0 svertinio vidurkio surinko vadybinės kompetencijos dedamosios planuoti ir organizuoti statybos eigą, gebėti priimti sprendimus, mokėti motyvuoti darbuotojus ir organizuoti jų profesinę veiklą (4,05); gebėti suvokti darbuotojų vaidmenį įmonėje (4,15). Toliau tyrime atsiskleidė jau specifinės kompetencijos dedamosios kaip

organizuoti remonto darbus (4,30), pasirinkti statybines medžiagas pagal pastatams keliamus reikalavimus surinko 3,95 svertinio vidurkio, taikymo remonto darbų technologijas (3,80), mokėti sudaryti statybinės įmonės planus (3,85), mokėti parengti įmonės steigimo dokumentaciją (3,65), atpažinti saugotinas nekilnojamojo kultūros paveldo vertybes (3,63), parinkti ir taikyti aplinkos sutvarkymo darbų technologijas (3,60), išanalizuoti ir parinkti konstrukcinius statinių sprendimus, konstrukcines ir skaičiuojamąsias schemas (3,05), ir mažiausiai surinko balų vadybinės kompetencijos dedamosios išanalizuoti ir parengti parinkti ir taikyti baigiamųjų darbų technologijas (3,20). Išsamūs rezultatai pateikti (6 lentelėje).

6 lentelė. Statybos verslo vadybos studijų programos kompetencijos

	Vidurkis	St. nuokrypis
Gebėti įvertinti aplinką	3,90	0,641
Mokėti naudotis teisės aktais, reglamentuojančiais pasirinktos veiklos sritį	3,55	0,999
Gebėti suprasti verslą kaip sistemą	3,85	0,671
Mokėti parengti įmonės steigimo dokumentaciją	3,65	0,813
Mokėti parengti verslo planą	3,20	0,951
Mokėti naudotis informaciniais šaltiniais	4,35	0,813
Gebėti analizuoti, sisteminti ir vertinti tyrimų duomenis	3,42	0,838
Gebėti priimti sprendimus	4,00	0,795
Mokėti parengti įmonės (padalinio) veiklos vystymo strategiją ir taktiką	3,30	0,865
Mokėti sudaryti statybinės įmonės planus	3,85	0,875
Gebėti organizuoti nenutrūkstamą darbo procesą prekybos įmonėje ar jos padaliniuose	3,47	0,697
Gebėti užtikrinti veiklos kokybę	3,58	0,607
Vertinti statybos verslo aplinką	3,58	0,769
Organizuoti statybos įmonės (padalinio) veiklą	3,75	0,967
Gebėti suvokti darbuotojų vaidmenį įmonėje	4,15	1,137
Mokėti motyvuoti darbuotojus ir organizuoti jų profesinę veiklą	4,05	0,945
Mokėti bendrauti ir bendradarbiauti	4,65	0,489
Gebėti pritaikyti inovacijas versle	3,60	0,821
Žinoti tarptautinės rinkos ypatumus	3,26	0,991
Gebėti kaupti, sisteminti ir apibendrinti informaciją	3,80	1,056
Mokėti valdyti ir kontroliuoti turimus materialinius ir finansinius išteklius	3,60	0,995
Išanalizuoti ir parinkti konstrukcinius statinių sprendimus, konstrukcines ir skaičiuojamąsias schemas	3,05	0,887
Parengti konstrukcinę pastatų projekto dalį	3,30	0,865
Pasirinkti statybines medžiagas pagal pastatams keliamus reikalavimus	3,95	0,780
Parengti sąmatinę dokumentaciją	3,50	0,827
Parinkti ir taikyti paruošiamųjų darbų technologijas	3,55	0,826
Parinkti ir taikyti pastatų laikančiųjų ir atitvarinių įrengimo technologijas	3,45	0,887
Parinkti ir taikyti baigiamųjų darbų technologijas	3,20	0,894
Įvertinti statomo pastato inžinerinių sistemų įrengimo technologijų specifiką	3,40	1,142
Parinkti ir taikyti aplinkos sutvarkymo darbų technologijas	3,60	0,754
Išanalizuoti ir parengti dokumentaciją, reikalingą statybai pradėti ir vykdyti	3,50	0,827
Planuoti ir organizuoti statybos eigą	4,00	0,918
Atpažinti saugotinas nekilnojamojo kultūros paveldo vertybes	3,63	1,012
Patrinkti taikymo remonto darbų technologijas	3,80	0,696
Organizuoti remonto darbus	4,30	1,031

Tyrimo rezultatai parodė, kad respondentai paskaitų metu įgijo teorines žinias ir atvykę į verslo praktinio mokymo firmą gali toliau jas tobulinti ir realizuoti, nes klausimyne buvo pateiktas klausimas „*kokias kompetencijas įgijote praktikos metu*“. Tyrimo metu buvo

galimybė įvertinti studijų programų vadybinių kompetencijų ryšį su verslo praktinio mokymo firmoje įgyjamomis kompetencijomis, rezultatai pateikti (7 lentelėje).

7 lentelė. Verslo praktinio mokymo firmoje įgyjamų kompetencijų sąrašas

	Vidurkis	St. nuokrypis
Rengti, įforminti ir organizuoti dokumentų apyvartą pagal Lietuvos Respublikos ir Europos Sąjungos standartus.	3,55	0,850
Bendrauti su verslo partneriais komunikacijos priemonėmis valstybine ir užsienio kalbomis.	3,44	0,948
Organizuoti, valdyti ir kontroliuoti apskaitos procesus	3,34	0,937
Tvarkyti ūkinės veiklos ir darbo išteklių apskaitą.	3,57	1,006
Sudaryti prekybines sutartis su partneriais iš Lietuvos ir užsienio.	3,50	1,164
Valdyti prekių atsargas.	3,81	0,980
Vesti derybas, pristatyti firmą ar jos skyrių, bendrauti su tiekėjais, verslo partneriais valstybine ir užsienio kalbomis.	3,72	0,958
Palaikyti ryšius su klientais.	4,28	0,851
Nustatyti prekių ar paslaugų kainas, mokėjimo ir pristatymo būdus ir terminus	3,97	0,695
Rengti prekių ar paslaugų katalogus, reklaminius pasiūlymus.	4,06	0,801
Sudaryti arba atnaujinti verslo planą.	3,47	0,718
Atlikti rinkodaros tyrimus, analizuoti, sisteminti ir vertinti tyrimų duomenis	3,53	0,803
Formuoti EUROPEAN tinklo narių nuomonę apie firmą, siūlomas prekes ir (ar) paslaugas	3,47	0,915

Visos šios vadybinės kompetencijos įgyjamos atskiruose VPMF skyriuose, kuriuos respondentai vertina nevienodai 5 balų sistemoje. Aukščiausiu balu (4,58) vertina kompetencijų pasiekimą pardavimų - rinkodaros skyriuje, atitinkamai pirkimų skyriuje (4,26), personalo skyriuje (4,0) ir žemiausiai finansų apskaitos skyriuje (3,62). Baigę tokias studijas, kurios yra pagrįstos teorinių ir praktinių žinių apjungimu, formuojant vadybines kompetencijas, būsimi vadybos specialistai turi pakankamas kompetencijas ir gebėjimus sėkmingai adaptuotis darbo rinkoje.

Išvados

Išanalizavus mokslinę literatūrą galima teigti, kad vadybinė kompetencija – tai žinių ir įgūdžių derinys bei sugebėjimas juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis, tai vadybos funkcijų atlikimas, atsižvelgiant į aplinkos bei situacijos apribojimus, tai savo darbo srities, organizacijos rezultatų užtikrinimas. Šiandien organizacijose darbuotojų žinios ir sugebėjimai tampa pagrindiniu konkurenciniu pranašumu, kuris pagrįstas išskirtinėmis vadovų ir darbuotojų kompetencijomis, darančiomis įtaką konkurencingumui. Būsimiems vadybos specialistams būtini gero administravimo ir vadovavimo įgūdžiai, jie turi būti kūrybingi, kvalifikuoti ir motyvuoti, sugebantys ginti ir tenkinti ne tik būsimų klientų, bet ir darbuotojų poreikius bei lūkesčius.

Tyrimo metu įvertinta, kad verslo praktinio mokymo firmos veikla yra labai svarbi tuo, kad padeda jauniems žmonėms lengviau integruotis į verslo pasaulį ir įgyti ypač svarbias kompetencijas, tokias kaip asmeninės – apimančias asmens išsivystymą, bendravimą, bendradarbiavimą; socialines – suprantamas, kaip mokėjimą dirbti su bendramoksliais, vadovais ir sukurti atitinkamą mikroklimatą; profesines – apimančias visas

teorines žinias bei praktinius įgūdžius, reikalingus konkrečioms profesinėms uždaviniais atlikti; valdymo – siejamas su savo darbo srities, organizacijos valdymu. Dauguma šių kompetencijų padedamos formuoti teorinių paskaitų metu, o VPMF jos tarsi užtvirtinamos. Todėl studentas gali praktiškai pajusti, kiek jis yra kompetentingas vienoje ar kitoje įmonės ūkinės veiklos srityje.

Tyrimas parodė, kad sėkmingas, efektyvus vadovavimas neįmanomas be vadybinių kompetencijų, kurios apima vadybininko žinias, įgūdžius, patirtį, požiūrius ir reikalingas asmenines savybes (charakteristikas). Konkurencingoje darbo rinkoje gali dirbti tik aukštą kvalifikaciją ir pakankamas profesines kompetencijas turintys vadybos srities specialistai. Kompetencijos sąvoka įvairių mokslininkų interpretuojama skirtingai, tačiau metodologiniu aspektu kompetencija atspindi specialisto gebėjimus sėkmingai atlikti tam tikras veiklos funkcijas. Kompetencija siejama ne su asmenybės savybėmis, bet su žmogaus būdingais gebėjimais pajusti ir atpažinti konkrečias situacijas

Atlikti tyrimai parodė, kad studentai pakankamai gerai supranta kompetencijos esmę ir svarbą adaptuojantis darbo rinkoje, ir kad tam padeda VPMF imitacinė verslo firmos veikla.

Remiantis literatūros analize ir atlikto tyrimo duomenimis galima konstatuoti, kad gana gerai yra vystomos visų trijų studijų programų vadybinės kompetencijos verslo praktinio mokymo firmoje.

Literatūra

- Dubar, C., Tripier, P. (2003). *Sociologie des professions*. Armand Colin, Paris.
- Good, C. V. (ed.), (1959). *Dictionary of Education*. N. Y., Mcdraw-Hill Book Company, London.

- Ivanovic, A., Collin, P. (eds.)(1997). *Dictionary of Human Resources&Personnel Management*. Peter Collin Publishing Ltd, London.
- 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*. Utenos spaustuvė, Utena.
- Jovaiša, T., Laužackas, R., Spūdytė, I., Tutlys, V. (2008). *Lietuvos kvalifikacijų sistemos metodologija*. Agora, Vilnius.
- Laužackas, R. (2005). *Profesinio rengimo metodologija*. VDU leidykla, Kaunas.
- Mikalkevičienė, D. (2005). *Praktinio mokymo firmų patirtis ir problemos integracijos į ES kontekste. Verslo praktinio mokymo firmos veikla – galimybė stiprinti praktinio ir teorinio mokymo ryšius*, Utenos spaustuvė, Utena.
- Stonienė, A. (2007). *Verslo praktinio mokymo firmos Lietuvoje: poveikis verslumo plėtrai. Verslo praktinių mokymų firmos – studentų kompetencijų tobulinimo niša. Verslo praktinio mokymo firmos Lietuvoje: poveikis verslumo plėtrai*, Simulith centras, Vilnius.

APPLICATION OF MANAGEMENT COMPETENCES IN BUSINESS PRACTICAL TRAINING FIRM

Summary

Lithuanian institutions of higher non-university education pay much attention to practical training of future specialists who could meet labor market needs of and contribute to achievement of strategic objectives of the country. The practical training of college students is a complex task – it is not easy to apply in practice theoretical knowledge gained during the study years. The students assigned to perform their practical training in companies do not always have an opportunity to be involved in all departments' professional activity, be familiarized with this organization' documentation and its working principles and it leads to the lack of possibility to develop their theoretical competences, acquired during classes and seminars. Thus, it is not accidentally that business practical training firms (BPTF) started being created in educational institutions, particularly in

colleges. Nowadays, many Lithuanian colleges have set up mock – BPTFs where future managers can practically both apply their theoretical knowledge and improve management competency. Competency concept is understood differently by different scientists; however competency in terms of methodology means possessing particular specialist skills to successfully perform professional functions. Competency relies upon the person's ability to feel and recognize certain existing situations but not upon his or her personal characteristics. According to the research, the business practical training firms' activity is very important as it helps young people integrate into the business world more easily and acquire some key competencies, such as personal, (personal development, communication, and cooperation abilities) , social (ability to collaborate with teammates and leaders and create an appropriate environment) professional, (including both theoretical knowledge and practical skills necessary for business tasks performing) and managing ones (essential for specific work and the company's management). Most of these competencies start being molded in the course of studies and BPTFs consolidate them. Therefore, the student may feel in practice how competent in one or another company's business activity he or she is. Due to BPTFs, the future manager deepens his or her theoretical knowledge and applying it to practical situations gets a high level management competence, which, in its turn, will let him or her adapt it successfully in the labour market. These days, professional knowledge and skills of employees based on exceptional management and staff competencies are developing into key advantages of competitiveness. Future management professionals should possess good management and leadership skills; they must be creative, skillful and motivated, able to meet both future clients' and employees' needs and expectations. The study showed that successful and effective leadership is impossible without a professional managerial competency, which includes the manager's knowledge, skills, experience, attitude and basic personal qualities. In a competitive labour market, only highly qualified and professionally competent managers are capable to work successfully.

KEYWORDS: management competencies, skills, team, the competitive labor market, human resources, enterprise simulation.

Jurgita Martinkienė, Vytauto Didžiojo universiteto, vadybos katedros doktorantė, Vakarų Lietuvos verslo kolegijos lektorė, vadybos katedros vedėja. Socialiniai mokslai. Šilutės pl. 2, Klaipėda, 8-46 314 304.