

**VYTAUTO DIDŽIOJO UNIVERSITETAS**

Jurgita MARTINKIENĖ

**VADYBINIŲ KOMPETENCIJŲ UGDYMO  
VERSLO IMITACINĖJE ĮMONĖJE ĮVERTINIMAS**

Daktaro disertacija  
Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03 S)

Kaunas, 2012

UDK 65.01  
Ma-508

Daktaro disertacija rengta 2008–2012 metais Vytauto Didžiojo universiteto Ekonomikos ir vadybos fakultete, Vadybos katedroje.

**Mokslinė vadovė:**

Prof. dr. Irena Bakanauskienė (Vytauto Didžiojo universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas 03 S)

ISBN 978-9955-12-826-7

## TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS .....	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS .....	5
PAGRINDINĖS DARBO SĄVOKOS .....	7
ĮVADAS.....	10
1. VADYBINIŲ KOMPETENCIJŲ UGDYMO ĮVERTINIMO TEORINĖ ANALIZĖ.....	18
1.1. Vadybinės kompetencijos sampratos genezė .....	18
1.2. Vadybinių kompetencijų tipologijų erdvė.....	31
1.3. Vadybinių kompetencijų ugdymo verslo imitacinėje įmonėje įvertinimo modelis.....	43
2. VADYBINIŲ KOMPETENCIJŲ UGDYMO VERSLO IMITACINĖJE ĮMONĖJE ĮVERTINIMO EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA .....	51
2.1. Vadybinių kompetencijų ugdymo verslo imitacinėje įmonėje įvertinimo tyrimo etapai .....	51
2.2. Vadybinių kompetencijų ugdymo verslo imitacinėje įmonėje įvertinimo kokybinio ir kiekybinio tyrimų derinimo logika.....	55
2.3. Empirinio vadybinių kompetencijų ugdymo verslo imitacinėje įmonėje įvertinimo tyrimo metodų ir instrumento sudarymo pagrindimas .....	57
3. VADYBINIŲ KOMPETENCIJŲ UGDYMO ĮVERTINIMO IR TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ VERSLO IMITACINĖS ĮMONĖS ATVEJU.....	80
3.1. Ugdytinų vadybinių kompetencijų įvertinimas: ekspertų požiūris.....	80
3.2. Ugdomų VIĮ vadybinių kompetencijų įvertinimas: VIĮ vadovų požiūris.....	88
3.3. Vadybinių kompetencijų pokyčio lygio įvertinimas VIĮ: studentų požiūris.....	100
3.4. Vadybinių kompetencijų įvertinimo lyginamoji analizė.....	125
IŠVADOS .....	135
REKOMENDACIJOS, TOLESNIŲ TYRIMŲ KRYPTYS.....	141
LITERATŪROS SĄRAŠAS .....	143
PRIEDAI.....	155

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 pav. Disertacinio darbo loginė schema
- 2 pav. Vadybinių kompetencijų ugdymo sistemos dalyvių sąveika, modifikuota autorės pagal J. Vabalas – Gudaitis, 1983
- 3 pav. Vadybinių kompetencijų ugdymo verslo imitacinėje įmonėje įvertinimo modelis
- 4 pav. Disertacijos empirinio tyrimo eigos schema
- 5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kolegijas
- 6 pav. Studentų pasiskirstymas pagal studijų programas
- 7 pav. Studentų pasiskirstymas pagal lytį
- 8 pav. Kompetencijų žinojimas studijų programos
- 9 pav. Studentų žinojimas apie VII
- 10 pav. Respondentų suskirstymas pagal teorinių žinių lygį
- 11 pav. Vadybinių kompetencijų komponentų pokyčio įvertinimas pagal požymių grupes
- 12 pav. Respondentų teorinių žinių studijų dalykai
- 13 pav. Mokymo metodai taikomi verslo imitacinėse įmonėse
- 14 pav. Respondentų dalyvavimas verslo imitacinių įmonių mugėse
- 15 pav. Respondentų dalyvavimas verslo imitacinių įmonių papildomose programose
- 16 pav. Įgyta nauda po praktikos
- 17 pav. Mokymosi aplinka verslo imitacinėje įmonėje
- 18 pav. Svarstymas pradėti savo verslą
- 19 pav. Patirtis turėjusi įtakos apsisprendimui pradėti savo verslą

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė Kompetencijos samprata edukologijos ir vadybos požiūriu
- 2 lentelė V. I. Škatula kompetencijų tipologija (1998)
- 3 lentelė R. Viitala kompetencijų tipologija (2005)
- 4 lentelė R. Čiutienė kompetencijos tipologija (2006)
- 5 lentelė Vadybinės kompetencijos sampratos apibrėžtys
- 6 lentelė Vadybos funkcijų ir vadybinių kompetencijų sąsajos
- 7 lentelė R. E. Boyatzis vadybinių kompetencijų tipologija pagal ESCI-U
- 8 lentelė T. Cockerill, J. Hunt, H. Schroder vadybinių kompetencijų tipologija (2009)
- 9 lentelė D. Francis, M. Woodcock vadybinių kompetencijų tipologija
- 10 lentelė „Plum“ vadybinių kompetencijų tipologija
- 11 lentelė H. Mintzberg vadybinių kompetencijų tipologija
- 12 lentelė Vadybinių kompetencijų sąrašas (pagal Čepienę, 2007)
- 13 lentelė V. Wickramasinghe ir N. De Zoya hipotetinės vadybinės kompetencijos
- 14 lentelė Vadybinių kompetencijų pasikartojančių įvairiuose teorinėse tipologijose, vadybinių kompetencijų matrica
- 15 lentelė Vadybinių kompetencijų tipologija
- 16 lentelė Tyrimo etapai
- 17 lentelė Kiekybinio ir kokybinio tyrimo metodologijos filosofinės paradigmos
- 18 lentelė Interviu duomenų pateikimo pavyzdys
- 19 lentelė Ekspertų charakteristikos
- 20 lentelė Ekspertų charakteristikos pagal regionus
- 21 lentelė Ekspertų vadybinė patirtis
- 22 lentelė Informantų pasiskirstymas
- 23 lentelė Informantų darbo patirtis, amžius, išsilavinimas
- 24 lentelė Verslo įmonių charakteristikos
- 25 lentelė Verslo įmonių vidurinėsios grandies vadovų charakteristikos pagal regionus
- 26 lentelė Vadybinių kompetencijų komponentų lygio įvertinimo anketos
- 27 lentelė Likerto skalė
- 28 lentelė Koreliacijos koeficiento interpretavimas
- 29 lentelė Vadybinių kompetencijų ugdymo ir pasiekimo lygio problemos (informantų požiūriu)
- 30 lentelė Vadybinių kompetencijų ugdymo tendencijos, galimybės, kaita (informantų požiūriu)
- 31 lentelė Vadybinių kompetencijų darbdavių lūkesčiams atitikimas (informantų požiūriu)
- 32 lentelė Vadybinių kompetencijų blokai ir jų pasiekimo lygis
- 33 lentelė Vadybinių profesinių kompetencijų reikšmingumo lygis
- 34 lentelė Socialinių kompetencijų reikšmingumo lygis
- 35 lentelė Asmeninių kompetencijų reikšmingumo lygis
- 36 lentelė Ekspertų požiūriu ugdytinos (svarbiausios) vadybinės kompetencijos
- 37 lentelė VII vadovo gebėjimai (informantų požiūriu)
- 38 lentelė VII vadovo savybės (informantų požiūriu)

- 39 lentelė VII centrų įkūrimo galimybės (informantų požiūriu)
- 40 lentelė VII samprata (informantų požiūriu)
- 41 lentelė VII ir realios įmonės apibūdinimas (informantų požiūriu)
- 42 lentelė VII stipriosios veiklos pusės (informantų požiūriu)
- 43 lentelė VII veiklos naudingumas (informantų požiūriu)
- 44 lentelė VII veiklos naudingumas (informantų požiūriu)
- 45 lentelė VII ugdymo rezultatai (informantų požiūriu)
- 46 lentelė Ryšis tarp teorijos ir praktikos (informantų požiūriu)
- 47 lentelė Vadybinių kompetencijų ir jų pasiekimo lygis: VII vadovų požiūriu
- 48 lentelė Vadybinių profesinių kompetencijų svarbos lygis
- 49 lentelė Socialinių kompetencijų svarbos lygis
- 50 lentelė Asmeninių kompetencijų svarbos lygis
- 51 lentelė VII vadovų požiūriu labiausiai ugdomos vadybinės kompetencijos
- 52 lentelė Vadybinių profesinių kompetencijų veiksmų grupavimas pagal požymius
- 53 lentelė Bartlett's sferiškumo kriterijaus reikšmė
- 54 lentelė Socialinių kompetencijų veiksmų grupavimas pagal požymius
- 55 lentelė Bartlett's sferiškumo kriterijaus reikšmė
- 56 lentelė Asmeninių kompetencijų veiksmų grupavimas pagal požymius
- 57 lentelė Bartlett's sferiškumo kriterijaus reikšmė
- 58 lentelė Klasterių skaičius
- 59 lentelė Respondentų grupavimas pagal vadybines kompetencijas
- 60 lentelė Studentų požiūriu, labiausiai ugdomos vadybinės kompetencijos
- 61 lentelė Studijų programose suformuluotų kompetencijų supažindinimo lygis (mokymų pradžioje)
- 62 lentelė Studijų programose suformuluotų kompetencijų suvokimo lygis (mokymų pabaigoje)
- 63 lentelė Studijų programų kompetencijų supažindinimo lygis (mokymų pradžioje pabaigoje)
- 64 lentelė Studijų programų kompetencijų suvokimo lygis (mokymų pabaigoje)
- 65 lentelė Verslo imitacinės įmonės skyriai
- 66 lentelė Dalyvavimas VII veikloje
- 67 lentelė Ketinimai pradėti savo verslą pagal lytį
- 68 lentelė Verslo įmonių, VII vadovų ir studentų požiūriu palyginimo rezultatai
- 69 lentelė Vadybinių profesinių kompetencijų svarbiausio reikšmingumo lygio tyrimo rezultatų palyginimas
- 70 lentelė Vadybinių profesinių kompetencijų vidutinio reikšmingumo lygio tyrimo rezultatų palyginimas
- 71 lentelė Vadybinių profesinių kompetencijų mažiausio reikšmingumo lygio tyrimo rezultatų palyginimas
- 72 lentelė Ugdytinų ir ugdomų VII vadybinių kompetencijų lygiai
- 73 lentelė Ugdytinų ir ugdomų VII vadybinių kompetencijų sąsajų lygių modelis

## PAGRINDINĖS DARBO SAŲOKOS

**Asmeninė kompetencija (AK)** – asmeninių savybių derinys (nusiteikimas dirbti, motyvacija, tobulėjimo siekis ir darbe, ir už jo ribų), kuri lemia ne *žinių lygis*, bet darbuotojo asmeninės savybės (individualios savybės, būdo bruožai, elgsena) (Buck, 2002).

**Bendrosios kompetencijos** – gebėjimas žinias, įgūdžius, požiūrius ir vertybines orientacijas, panaudoti visapusiškam asmenybės ugdymui, jos profesiniam lankstumui bei mobilumui (Laužackas, 2005).

**Darbo rinka** – darbo vietų paklausa (visų, kuriose dirbama, taip pat laisvų, neužimtų) ir pasiūlos (konkrečias kvalifikacijas turinčių ir dirbančių žmonių) santykių visuma (Zakarevičius ir kt., 2011).

**Ekspertas** – asmuo, įgūdęs, patyręs, sukaupęs didelį kiekį racionaliai apdorotos informacijos, turintis daug žinių, galintis remtis intuicija, esantis tam tikros srities (mokslo, meno, verslo) žinovas.

**Gebėjimas** - mokymo/si būdu išplėtotas asmens gabumas pritaikyti žinias teoriniams arba praktiniams tikslams pasiekti (Pukelis, 2009).

**Įgūdis** – labai gerai išmoktas veiksmas, kurio elementų nebereikia sąmoningai reguliuoti ir kontroliuoti (Laužackas, 2005).

**Imitacija** – realių sistemų, savybių atkartojimas (Summers, 2004);

**Informantas** – asmuo, teikiantis informaciją kokybinį tyrimą atliekančiam tyrėjui (Bitinas, Rupšienė, 2007).

**Interviu** – informacijos gavimo iš asmens žodinių atsakymų į žodinius klausimus procedūra (Dessler, 2001).

**Įvertinimas** – vertinimo proceso baigtinis etapas su konkrečiu sprendimu apie individo pasiekimus ir padarytą pažangą (Bulajeva, 2007).

**Kategorija** – duomenų grupė, kurią tyrėjas išskiria pagal kokį nors požymį kokybinių duomenų nagrinėjimo metu (Bitinas, Rupšienė, 2007).

**Kompetencija** – daugiadimensinis asmens gebėjimas atlikti tam tikrą operaciją ar užduotį, realioje ar imituojamoje veiklos situacijoje, ją lemia įgytos žinios, įgūdžiai, turimos asmeninės savybės ir patirtis (Laužackas, 2005).

**Kompetencijos ugdymas** – procesas, kurio metu ugdomas produktyvus, kūrybiškas, savarankiškumu pasižymintis darbuotojas, kompetentingas rinkos sąlygomis profesionalas (Laužackas, 2005).

**Kvalifikacija** – asmens žinios, įgūdžiai, gebėjimai įgyti mokantis ir dažniausiai patvirtinti formaliai išduotu diplomu, pažymėjimu, liudijančiu turimą asmens potencialą konkrečios srities darbui atlikti (Jucevičienė, 2007).

**Metodas** – tikslo siekimo, veikimo būdas, veiklos tvarka, sąmoningai naudojama tam tikram tikslui pasiekti; reiškinių, faktų tyrimo kelias, pagrindinis duomenų rinkimo, apdorojimo ir analizės būdas (Tidikis, 2003).

**Metodologinė trianguliacija** – skirtingų duomenų rinkimo ir analizės metodų derinimas viename tyrime (Bitinas, Rupšienė, 2007).

**Modelis** – schematinis sistemos, teorijos ar reiškinių aprašymas, aiškinantis jų žinomas ar spėjamas savybes, galimas naudoti tolimesnėms jų studijoms (Bitinas, Rupšienė, 2007).

**Pozityvizmas** – mokslinio pažinimo teorija, teigianti, jog gamtos ir socialinės tikrovės tyrimai tapatūs ir yra paremti objektyvių metodų taikymu (Bitinas, Rupšienė, 2007).

**Požiūris** – sąlygiškai pastovi nuomonių, interesų, pažiūrų išraiška, atspindinti asmens individualią patirtį (Jovaiša, 2007).

**Profesinė kompetencija (PK)** – gebėjimas, taikant žinias, įgūdžius realiai atlikti tam tikras užduotis konkrečiose profesinės veiklos srityse (Jucevičienė, 2007).

**Sinerginis efektas** – padarinys, kai jungtinės dviejų ar daugiau sistemos elementų pastangos (sąveika) duoda geresnių rezultatų, nei šių atskirų elementų pavienių pastangų rezultatų suma (Zakarevičius ir kt., 2011).

**Sistema** – tarpusavyje susietų elementų aibė, kuri, panaudodama elementų tarpusavio ryšius, siekia įgyvendinti savo tikslus (Zakarevičius ir kt., 2011).

**Socialinė kompetencija (SK)** – gebėjimas bendrauti ir bendradarbiauti su įvairaus lygio socialinės aplinkos subjektais, meistriškumas sprendžiant įvairias konfliktines situacijas ir gebėjimas jų išvengti (Buck, 2002).

**Strategija** – organizacijos gyvavimo tolimesnėje ateityje perspektyvinis modelis (Zakarevičius ir kt., 2011).

**Tikslinė atranka** – tyrimo imties sudarymo būdas, kuris taikomas atliekant kokybinius tyrimus, kai informatyvių generalinės aibės vienetų yra labai daug ir iš tos aibės reikia sudaryti santykinai nedidelę imtį (Bitinas, Rupšienė, 2007).

**Tipologija** – tipologija (tipas+logija), moksl. pažinimo metodas – tyrimo objektų grupavimas pagal jų tipus (Laužackas, 2005).

**Ugdymas** – bendras visos asmenybės lavinimas, apimantis žmogaus visumą (Laužackas, 2005).



**Ugdymo rezultatai** – vienu arba keliais teiginiais nusakomas turinys, ką sėkmingai studijuojantis žinos, supras, gebės pademonstruoti mokymosi procesui ar tam tikram mokymosi etapui pasibaigus (Rupšienė, Bartusevičienė, 2009).

**Vadybinė kompetencija (VK)** – daugiadimensinis asmens gebėjimas kvalifikuotai atlikti vadybinę operaciją ar užduotį realioje ar imituojamoje veikloje, kurią lemia asmens įgytos profesinės žinios, įgūdžiai, asmeninės savybės, patirtis vadybos srityje.

**Valdymas** - procesų ar jų sistemų nukreipimas bei realizavimas link užsibrėžtų ir atnaujinamų tikslų (Zakarevičius ir kt., 2011).

**Verslo imitacinė įmonė (VI)** – virtuali praktinio mokymo firma, kurioje vykdoma mažmeninė ir didmeninė prekyba, teikiamos paslaugos (transporto, draudimo ir pan.) (Bačiulytė, 2008).

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Svarbiausiuose ES dokumentuose, tokiuose kaip Nacionalinėje Lisabonos strategijoje (2005) nurodoma, kad svarbu parengti ir pradėti vykdyti specialistų su reikiamomis *kompetencijomis* pritraukimo procesą į verslo sektorių<sup>1</sup>, Bolonijos proceso dokumentuose ((Bolonijos deklaracija, 1999; Berlyno komunikatas, 2003; Maastrichto komunikatas, 2004; Bergeno komunikatas, 2005; Liuvono komunikatas, 2009), akcentuojamas Europos aukštojo mokslo erdvės suderinimas, kuomet greta institucijų vidinių pokyčių vis didesnis dėmesys skiriamas mokslo ir darbo rinkos poreikių dermei<sup>2</sup>. Lietuvos švietimo strateginiuose dokumentuose, tokiuose kaip Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 m. nuostatos, Lietuvos švietimo plėtotės nuostatos 2003 – 2012 m. nurodoma, kad šalies švietimui reikalinga laiku reaguoti į darbo rinkos pokyčius<sup>3</sup>. Išvardintuose dokumentuose, pastarąjį dešimtmetį akcentuojama, kad šiandieninei darbo rinkai reikalingi ne tik profesionalūs ekonomistai, inžinieriai, bet ir vadybos specialistai, turintys vadybines kompetencijas, kurios atitiktų darbo rinkos poreikius.

Tokius specialistus turėtų parengti aukštosios mokyklos, kuriose specialistų rengimo pagal studijų programas turinys, didaktinės, vadybinės ir vertybinės nuostatos būtų derinamos su darbo rinkos poreikiais. Norėdami, kad aukštųjų mokyklų absolventai sėkmingai dirbtų darbo rinkoje, Europos universitetų mokslininkai vykdo tyrimą (žinomą kaip „Tuning Project“<sup>4</sup>), kurio tikslas – identifikuoti svarbiausias kompetencijas, kurios turėtų būti ugdomos ES aukštosiose mokyklose, rengiančiose specialistus darbo rinkai, ir suderinti visas svarbiausias aukštojo mokslo veiklos sistemas Europos aukštojo mokslo erdvės (EAME) kontekste.

Lietuvos aukštosiose mokyklose studijų programų pasiūla vadybos specialistams rengti gana didelė<sup>5</sup>, tačiau tokių programų turinio analizė leidžia teigti, kad nėra bendro vadybinių kompetencijų sąrašo, atskleidžiančio, kokias būsimų specialistų vadybines kompetencijas būtina ugdyti jų rengimo laikotarpiu. Atitinkamos krypties studijų programos dalykų (modulių) rengiamuose aprašuose studijų tikslai siejami su kompetencijomis, studijų rezultatais, nurodant sąsajas su bendrosiomis ir dalykinėmis kompetencijomis. Nors studijų programose iš 180 (ECTS) kreditų neuniversitetinėse studijose 30 % sudaro praktika, bet praktinis mokymas aukštosiose mokyklose išlieka problemiškas dėl silpnų mokymo institucijų ryšių su įmonėmis.

---

<sup>1</sup> [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=305385&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=305385&p_query=&p_tr2=)

<sup>2</sup> [http://www.smm.lt/t\\_bendradarbiavimas/bolonijos\\_p.htm](http://www.smm.lt/t_bendradarbiavimas/bolonijos_p.htm);

<sup>3</sup> <http://www.smm.lt/teisinebase/docs/nutarimai/2005-01-24-82.htm>

<sup>4</sup> [http://www.unideusto.org/tuningeu/images/stories/documents/Lithuanian\\_version.pdf](http://www.unideusto.org/tuningeu/images/stories/documents/Lithuanian_version.pdf)

<sup>5</sup> Atviros informavimo, konsultavimo ir orientavimo sistemoje (2012) registruotos 7 – universitetinės verslo vadybos studijų programos, 17 – koleginių verslo vadybos studijų programų.

Atlikti moksliniai tyrimai<sup>6</sup> tik patvirtina, kad išlieka didėjantis atotrūkis tarp profesinio rengimo institucijoje įgytų kompetencijų ir darbo rinkos specialistui keliamų reikalavimų.

Kolegijose, siekiant sumažinti šį atotrūkį, pastaraisiais dešimtmečiais vis plačiau vadybinių kompetencijų ugdymo procese, taikomas imitacinis studijų metodas. Tuo tikslu kolegijose kuriamos verslo imitacinės įmonės (praktinio mokymo firmos). Jų pagalba studentai turėtų išmokti įgytas teorines žinias pritaikyti praktikoje, suvokti, analizuoti bei spręsti problemas, dirbti grupėse, savarankiškai priimti sprendimus ir už juos atsakyti.

Todėl temos *aktualumą* lemia poreikis išsiaiškinti ar tikrai verslo imitacinėse įmonėse ugdomos darbo rinkai reikalingos vadybinės kompetencijos, padedančios būsimam vadybos specialistui įsitvirtinti ir konkuruoti darbo rinkoje.

**Problemos ištyrimo lygis.** Mokslinės literatūros analizė rodo, kad joje didesnis dėmesys skiriamas kompetencijos sąvokos nagrinėjimui edukologiniu ir vadybiniu požiūriu. Lietuvos edukologinėje mokslinėje literatūroje analizuojami metodologiniai kompetencijų konceptai, jų tipologijos ir tokie kompetencijos komponentai, kaip: žinios, įgūdžiai, mokėjimai, asmens savybės (Jovaiša, 1993; Vaitkevičiūtė, 1999; Laužackas, Pukelis, 2000; Lepaitė, 2000; Žydyūnaitė, 2006; Bagdonienė, Hopenienė, 2004; Martinkus, Sakalas, Neverauskas, 2003; Adamonienė, Daukila, Krikščiūnas ir kt., 2001).

Galima pažymėti, kad vadybinė kompetencija rečiau tampa mokslininkų diskusijų objektu. Didžiausią indėlį, nagrinėjant vadybinės kompetencijos (VK) sampratą, įnešė užsienio autoriai: R. E. Boyatzis (1982, 2002), L. M. Spencer, S. M. Spencer (1993), L. A. Collins (1997), J. Sokol (2001), H. Minzberg (2004), U. Rajadhaksha (2005), F. Le Deist ir J. Winterton (2005). Lietuvos mokslinėje vadybos srities literatūroje vadybinės kompetencijos samprata kol kas tik pradėta nagrinėti. Mokslininkai I. Bakanauskienė, E. Bartnikaitė (2009), R. Čiutienė, I. Šarkiūnaitė (2004), D. Diskienė (2009), N. Petkevičiūtė, E. Kaminskytė (2003), V. Darškuvienė, D. Kaupelytė, N. Petkevičiūtė (2008), J. Pacevičius, J. Kekytė (2008) vadybines kompetencijas analizavo verslo įmonių personalo formavimo politikos ir ugdymo kontekste. S. Neifachas (2006) vadybinę kompetenciją tapatina su vadovavimo kompetencija; R. Čiegis ir kt. (2005), S. Skunčikienė ir kt. (2007) analizavo kompetencijų įgijimo ir tobulinimo galimybes, taikant imitacinį verslo žaidimą „Ecosys“. R. Balvočiūtė (2005) tyrė imitacinės verslo įmonės modelio taikymo galimybes, formuojant studentų praktinius įgūdžius. G. Strazdienė (2009) atliko kolegijų studentų verslumo ugdymo, taikant imitacinės verslo įmonės modelį, tyrimą. Minėtų autorių darbuose yra formuluojamos *vadybinės kompetencijos* apibrėžtys, bet pasigendama išsamesnių studijų apie *ugdytinų* vadybinių kompetencijų, t. y. tokių, kurios atitinka darbo

---

<sup>6</sup> Darbdavių požiūris į Lietuvoje ir Europoje vykstančius aukštojo mokslo pokyčius (2010), Specialistų ir kompetencijų poreikio žemėlapis studija (2010).

rinkos poreikius, išvardijimą ir apibūdinimą. Užsienio ir Lietuvos mokslinėje literatūroje taip pat pasigendama išsamios *ugdomų* vadybinių kompetencijų verslo imitacinėje įmonėje analizės.

Trūkstant tyrimų apie ugdytinių ir ugdomų vadybinių kompetencijų įvertinimą verslo imitacinėje įmonėje, aukščiau išdėstyti teiginiai apie temos aktualumą, leidžia suformuluoti tokius **probleminius tyrimo klausimus**:

- Kokių vadybinių kompetencijų reikia vadybos specialistams, kad jie galėtų sėkmingai dirbti verslo įmonėse?
- Kaip pakinta studentų vadybinių kompetencijų lygis verslo imitacinėje įmonėje ugdymo proceso metu?
- Kokios yra sąsajos tarp ugdytinių ir ugdomų vadybinių kompetencijų verslo imitacinėje įmonėje?

Šie probleminiai klausimai ir aktualumas leido suformuluoti mokslinio darbo objektą, tikslą ir sprendžiamus uždavinius.

**Mokslinio darbo objektas** – vadybinių kompetencijų ugdymas verslo imitacinėje įmonėje.

**Mokslinio darbo tikslas** – įvertinus vadybinių kompetencijų ugdymą verslo imitacinėje įmonėje, nustatyti ugdytinių ir ugdomų vadybinių kompetencijų sąsajų lygius.

**Mokslinio darbo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti vadybinių kompetencijų tipologijas ir sudaryti teorinį vadybinių kompetencijų sąrašą.

2. Parengti vadybinių kompetencijų ugdymo verslo imitacinėje įmonėje įvertinimo modelį ir pagrįsti empirinio tyrimo metodologiją.

3. Nustatyti ugdytinas ir ugdomas vadybines kompetencijas, suformuoti vadybinių kompetencijų sąrašus.

4. Įvertinti vadybinių kompetencijų komponentų kitimo lygį ir raišką verslo imitacinės įmonės ugdymo procese.

5. Nustatyti ugdytinių ir ugdomų vadybinių kompetencijų tarpusavio sąsajų lygius, pateikti rekomendacijas aukštosioms mokykloms ir verslo įmonėms.

**Mokslinio tyrimo metodai** – tiriant problemą teoriniu lygmeniu (atpažįstant vadybinę kompetenciją, suformuluojant vadybinių kompetencijų tipologiją), taikyti mokslinės literatūros *analizės, lyginimo ir apibendrinimo* metodai. Teorinės analizės rezultatas – vadybinių kompetencijų sąrašas ir ugdymo verslo imitacinėje įmonėje įvertinimo modelis sudaryti taikant *loginę* analizę.

Empiriniam vadybinių kompetencijų ugdymo verslo imitacinėje įmonėje įvertinimo tyrimui atlikti taikyti *kiekybiniai ir kokybiniai tyrimo metodai (struktūruotas interviu)*. Įvertinant

vadybinių kompetencijų poreikio nustatymą kaip pirminių duomenų rinkimo metodas atliktas *kokybinis tyrimas*, o ugdytinų ir ugdomų vadybinių kompetencijų sąrašas įvertintas *kiekybinio tyrimo* – apklausos – būdu. Įvertinant vadybinių kompetencijų ugdymą verslo imitacinėje įmonėje, atliktas *kiekybinis tyrimas*. Apklauskos tyrimo duomenims apibendrinti naudotasi SPPS statistine programa, taikyti kiekybinio duomenų apdorojimo metodai. Vadybinių kompetencijų komponentų pokyčiui verslo imitacinėje įmonėje įvertinti taikyti *aprašomosios statistikos* metodai, tyrime skaičiuota *vidutinių vertinimų interpretacija, patikimumo analizė (Cronbach alfa)*, taikyti *koreliacinės analizės* (Pirson koreliacijos koeficientas), *dispersinės analizės* (ANOVA), *klasterinės analizės, tiriamosios faktorinės analizės* metodai ir *neparametrinių kriterijų analizė* (Wilcoxon, Kruscal ir Wallis, *Chi*-kvadrato kriterijai), vadybinių kompetencijų sąsajų lygiams nustatyti taikytas *modeliavimo* metodas. Siekiant apibendrinti ir palyginti teorinius teiginius ir empirinių tyrimų rezultatus bei padaryti išvadas, taikyta *loginė analizė*.

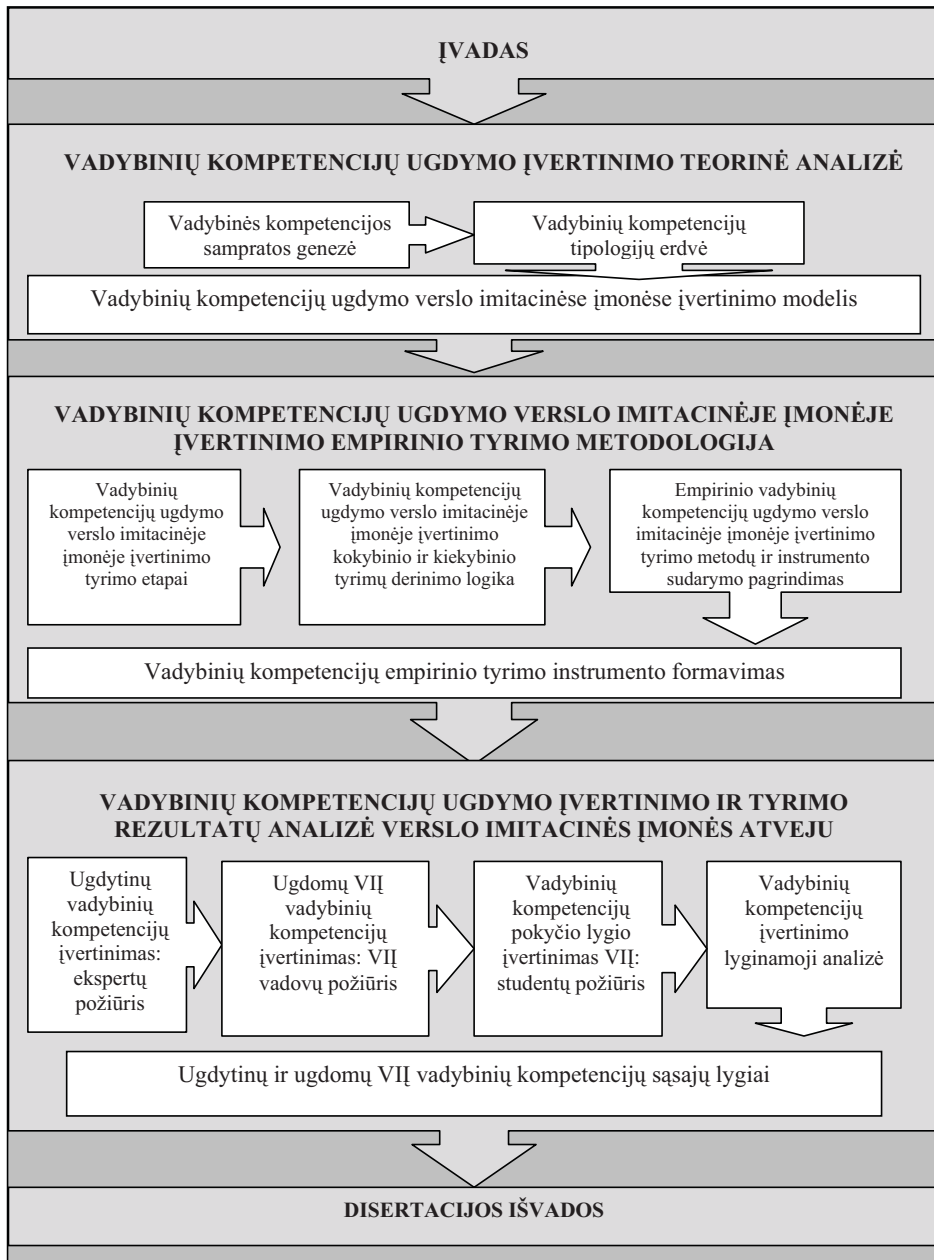
### **Disertacijos apribojimai**

Apsibrėžta vadybinių kompetencijų ugdymo įvertinimą atlikti tik neuniversitetiniame (kolegijų) sektoriuje, neatliekant tyrimo verslo įmonių, universitetų ir profesinių mokyklų lygmenyse. Pagrindinė šio apribojimo priežastis yra ta, kad universitetiniame sektoriuje verslo imitacinių įmonių kaip priemonių vadybinėms kompetencijoms ugdyti pastebimi pavieniai atvejai. Pasirinktos tirti tik verslo ir administravimo studijų krypties studijų programose suformuluotos vadybinės kompetencijos, nenagrinėjant jų ugdymo kitose studijų kryptių programose.

**Disertacijos tyrimo struktūra.** Daktaro disertaciją sudaro trys dalys. Disertacijos tyrimo loginė schema pateikiama 1 paveiksle.

*Pirmojoje disertacijos dalyje* sprendžiami pirmas ir antras disertacijos uždaviniai. Siekiant išanalizuoti vadybinės kompetencijos kilmę, atpažinti vadybinės kompetencijos sampratą ir tipologijas, atlikta užsienio ir šalies mokslininkų darbų teorinė analizė, kurios pagrindu sudarytas vadybinių kompetencijų sąrašas ir vadybinių kompetencijų ugdymo verslo imitacinėje įmonėje įvertinimo modelis.

*Antrojoje disertacijos dalyje* sprendžiamas antras tyrimo uždavinys, t. y. pagrįsta vadybinių kompetencijų ugdymo verslo imitacinėje įmonėje (VII) įvertinimo tyrimo metodologija, laikantis tyrimo nuoseklumo pagal vadybinių kompetencijų ugdymo verslo imitacinėje įmonėje įvertinimo modelį. Apibrėžtas tyrimo patikimumas ir validumas.



1 pav. Disertacinio darbo loginė schema

*Trečiojoje disertacijos dalyje* realizuojami trečias, ketvirtas, penktas tyrimo uždaviniai. Siekiant įvertinti ugdytinas vadybines kompetencijas, atliktas verslo įmonių vadovų požiūrio tyrimas. Tyrimo pagrindu sudarytas ugdytinų vadybinių kompetencijų sąrašas. Nustatant ugdomas vadybines kompetencijas verslo imitacinėje įmonėje (VIĮ), išanalizuoti atlikto vadovų požiūrio tyrimo rezultatai. Siekiant įvertinti vadybinių kompetencijų komponentų pokyčio lygį, atliktas studentų požiūrio tyrimas mokymų VII pradžioje ir pabaigoje bei nustatyti konkretūs ugdytinų ir ugdomų vadybinių kompetencijų sąsajų lygiai.

Disertacijos pabaigoje pateiktos išvados, apibrėžtos tolesnės tyrimų kryptys.

#### **Tyrimo mokslinis naujumas ir teorinis reikšmingumas**

1. Išanalizuotų užsienio ir šalies mokslinių publikacijų pagrindu sudaryta verslo vadybos specialistams vadybinių kompetencijų tipologija, kuri įvertinta verslo įmonių vadovų ir VIĮ vadovų požiūriu.
2. Parengta vadybinių kompetencijų ugdymo VIĮ įvertinimo tyrimo metodologija ir tyrimo instrumentas, kuriuo gali naudotis kiti tyrėjai ir praktikai, įvertindami vadybinių kompetencijų ugdymo lygį.
3. Apibrėžti ugdytinų ir ugdomų vadybinių kompetencijų sąsajų lygiai, parodantys specialisto parengimą dirbti konkurencingoje darbo rinkoje.

#### **Praktinis darbo reikšmingumas**

1. Sudaryta svarbiausių vadybinių kompetencijų tipologija gali būti studijų programų, skirtų vadybos specialistams rengti, tobulinimo priemonė.
2. Nustatytas vadybinių kompetencijų komponentų lygio pokytis VIĮ praktikos / mokymų pradžioje ir pabaigoje, rodo simuliatyvinės veiklos naudingumą studijų procese.
3. Sudaryta vadybinių kompetencijų ugdymo VIĮ įvertinimo metodologija gali naudotis aukštosios mokyklos, rengiančios verslo vadybos specialistus.
4. Nustatyti vadybinių kompetencijų sąsajų lygiai leidžia įvertinti atsirandančius skirtumus tarp ugdytinų ir VIĮ ugdomų vadybinių kompetencijų, kas sudaro esmines prielaidas koreguoti studijų programas, priartinant jas prie darbo rinkos poreikių.
5. Disertacijos medžiaga gali remtis verslo įmonės ir aukštosios mokyklos, vertindamos vadybos srities specialistų turimas vadybines kompetencijas, studijų programų akreditavimo procese.

## **Mokslinio tyrimo rezultatų aprobavimas ir sklaida**

*Moksliniai straipsniai periodiniuose mokslo leidiniuose, registruotuose tarptautinėse mokslinėse informacijos duomenų bazėse arba vienkartinuose mokslo leidiniuose:*

1. **Martinkienė, J.,** Bakanauskienė, I. (2011). Determining managerial competencies of management professionals: business companies managers' approach in Western Lithuania region // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 60. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2011, p. 29–43. ISSN 1392-1142 (*Registruota Business Source Complete bazėje nuo 2003 m.*).

2. **Martinkienė, J.,** Lileikienė, A. (2011). Darbuotojų vadybinių kompetencijų taikymas verslo įmonių veikloje // Vadyba: mokslo tiriamieji darbai. 2011, Nr. 1 (18), p. 15–23 ISSN 1648-7974 (*Registruota Index Copernicus, CEEOL, Business Source Complete (EBSCO) bazėje nuo 2009 m.*).

3. **Martinkienė, J.,** Šakienė, H. (2010). Unemployed competence-building importance for labor market changes in Lithuania. Jaunųjų mokslininkų darbai // Journal of Young Scientists, Nr. 1 (26). Šiaulių universitetas, 2010, p. 125–130. ISSN 1648-8776, ISBN 9786094300202, priedas [elektroninis išteklius] (*Registruota Index Copernicus, CEEOL, bazėje nuo 2009 m.*).

4. **Martinkienė, J.** (2009). Vadybinių kompetencijų taikymas verslo praktinio mokymo firmoje // Vadyba: mokslo tiriamieji darbai. 2009, Nr. 1 (14), p. 79–87. ISSN 1648-7974. (*Registruota Index Copernicus, CEEOL, Business Source Complete (EBSCO) bazėje nuo 2009 m.*).

5. **Martinkienė, J.,** Romerytė-Šereikienė, R., Stonienė, A. (2009). Studentų kompetencijų tobulinimas verslo praktinio mokymo firmose // Vadyba: mokslo tiriamieji darbai, 2009, Nr. 2 (14), p. 91–98. ISSN 1648-7974 (*Registruota Index Copernicus, CEEOL, Business Source Complete (EBSCO) bazėje nuo 2009 m.*).

*Publikuoti pranešimai tarptautinėse ir respublikinėse mokslinėse konferencijose:*

1. **Martinkienė, J.,** Bakanauskienė, I. (2011). Determining managerial competencies of management professionals: business companies managers' approach in Western Lithuania region // Management horizons in changing economic environment: visions and challenges [Elektroninis išteklius]: proceedings of the 11th International Scientific Conference, Kaunas, Lithuania, September 2, p. 351–365.

2. **Martinkienė, J.,** Malinauskas, Ž. (2010). Darbuotojų vadybinių kompetencijų formavimas verslo įmonėje // Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų konferencijų darbai. Europos Sąjungos ūkio procesai ir tendencijos: 13-oji



respublikinė doktorantų ir magistrantų konferencija, Kaunas, 2010, p. 187–193. ISSN 1822-6736.

3. **Мартинкене, Ю. Л.,** Лилейкене, А. А. (2011). Развитие экономических и управленческих навыков и компетенций специалистов в изменяющихся условиях рыночной экономики. Материалы 1 международной научно-практической (заочной) конференции // Проблемы формирования экономического мышления и предпринимательской культуры молодежи, 28 апреля 2011 года, Калининград. УДК 33:37 (082); ББК 65.29 рл0 (2Рос-4Каг)я43; ISBN 978-5- 903823-36-9, с. 140-142.

**Disertacijos struktūra ir apimtis.** Daktaro disertaciją sudaro įvadas, darbe vartojamų sąvokų sąvadas, 10 skyrių, sujungtų į tris darbo dalis, išvados, rekomendacijos, naudotos literatūros šaltinių sąrašas bei priedai (be priedų 156 psl.) bei disertacijos tyrimo loginė schema, pateikiama 1 paveiksle. Darbe yra pateikta 73 lentelės, 19 paveikslų, 62 priedai.

# 1. VADYBINIŲ KOMPETENCIJŲ UGDYMO ĮVERTINIMO TEORINĖ ANALIZĖ

Pirmoje disertacijos dalyje nagrinėjami vadybinių kompetencijų ugdymo įvertinimo teoriniai aspektai. Pirmame skyriuje išnagrinėta vadybinės kompetencijos sampratos genezė, atpažįstant ir suformuojant vadybinės kompetencijos sampratos apibūdinimą. Antrame skyriuje analizuojamos mokslinėje literatūroje pateikiamos vadybinės kompetencijos tipologijos, kurių pagrindu suformuota teorinė vadybinių kompetencijų tipologija. Paskutiniame skyriuje suformuojamas vadybinių kompetencijų ugdymo įvertinimo verslo imitacinėje įmonėje modelis.

## 1.1. Vadybinės kompetencijos sampratos genezė

Mokslinės literatūros analizė leidžia pastebėti, kad *vadybinė* kompetencija vis dažniau tampa tyrimo objektu, fiksuojant jos naujumą. Vadybinę kompetenciją ir jos sampratą analizavo daugelis įvairių šalių mokslininkų, vykstančiose diskusijose dar nėra bendro susitarimo, ką ši samprata reiškia ir kokie elementai ją sudaro. Šios diskusijos vyrauja dėl to, kad atsiranda daug autorių, kurie bando nustatyti terminą įvairiais požiūriais. Be to, tarpkultūrinės dimensijos požiūriu, būtina suprasti, kad įvairiomis kalbomis terminas *vadybinė kompetencija* turi įvairias reikšmes. Anglų kalboje vadybinė kompetencija yra *managerial competence* – valdymo kompetencija, prancūzų kalboje – *compétences managériales* – vadybos įgūdis, vokiškai – *management-kompetenz* – valdymo kompetencija, rusų kalboje – *управленческая компетенция* – valdymo kompetencija. Norint teisingai atpažinti mokslinėje literatūroje *vadybinės kompetencijos* sampratos esmę, pirmiausiai reikėtų analizuoti kompetencijos sampratos genezę.

Vienas iš pirmųjų tyrėjų D. McClelland dar 1973 metais *kompetencijos* sąvoką susiejo su personalo valdymu, grįstu geru savo darbo ir pareigų išmanymu, žiniomis, įgūdžiais ir t. t. (McClelland, 1973). Bet reikšmingiausių kompetencijos tyrimų pamatus padeda JAV mokslininkas R. E. Boyatzis (1982), kurio teigimu, kompetencija – tai individo savybės, kurios priešastiniais ryšiais susijusios su efektyviu arba geresniu darbo atlikimu. Tai apibrėžiama įvairiais terminais: charakteristikomis, bruožais, savybėmis, žiniomis, įgūdžiais ir motyvais, kurie priešastiniais ryšiais yra susiję su pranašesniu vadybinio darbo atlikimu. Įvairiuose moksliniuose ir praktikai skirtuose leidiniuose minimas kompetencijos terminas. Tai vienas svarbiausių terminų, kalbant apie žinių visuomenę, šiuolaikines organizacijas ir darnų gyvenimą. Kompetencijos sąvokos oponentai, paprastai atstovaujantys tradiciniam požiūriui į ugdymą, kaltina šią sąvoką dėl pernelyg operacinio požiūrio, pragmatškumo kalbant apie žmogaus mokymosi prasmę ir rezultatus. Kompetencijos sąvokų vartojimo pobūdis įvairių mokslų

kontekstuose gerokai skiriasi. Skirtingi edukologijos, vadybos ir kitų mokslų teikiami požiūriai ir metodai, šią sąvoką mato nevienoduose kontekstuose, suteikiančiuose jai skirtingą turinį ir specifines išraiškas. Vieno ar kito mokslo dominuojantis vaidmuo tam tikru laikotarpiu turi įtakos ir praktiniam sąvokos supratimui bei jos vartojimui.

1 lentelė

**Kompetencijos samprata edukologijos ir vadybos požiūriu**

Eil. Nr.	EDUKOLOGIJOS POŽIŪRIS	
	Autorius	Kompetencijos samprata
1.	L. Jovaiša (1993)	<i>Kompetencija</i> – gebėjimas pagal kvalifikaciją, <i>įgūdžius, žinias</i> gerai atlikti veiklą, tai įgaliojimų, ką nors daryti, turėjimas; labai kvalifikuotas žinojimas.
2.	V. Žydžiūnaitė (2007), cit. iš P. Collin (1997)	Kompetencija – rezultatyvumas, <i>sugebėjimas</i> , kuris įgalina darbuotoją siekti didesnio darbo efektyvumo ir plėsti kompetencijos ribas.
3.	R. Adamonienė, ir kt. (2001)	<i>Kompetencija</i> – kurios nors įstaigos ar asmens įgaliojimų sritis, apimtis; klausimų sritis, kurioje tam tikras asmuo turi <i>žinių, patyrimo</i> .
4.	V. Vaitkevičiūtė (2001)	<i>Kompetencija</i> – funkcinis gebėjimas adekvačiai atlikti tam tikrą veiklą.
5.	D. Lepaitė (2003)	<i>Kompetencija</i> – formavimo procesas prasideda nuo individualių žmogaus gabumų, kurie perauga į konkrečius <i>gebėjimus ir žinias</i> , šis augimas yra tiesiogiai veikiamas susiformavusių požiūrių, vertybių ir asmeninių savybių, kol kaip galutinis rezultatas suformuojama kompetencija.
6.	R. Laužackas (2005)	<i>Kompetencija – gebėjimas</i> atlikti tam tikrą operaciją ar užduotį realioje ar imituojamoje veiklos situacijoje, ją lemia studijų metu <i>įgytos žinios, gebėjimai</i> , turimi požiūriai ir vertinimai, kompetencijos kokybiškumą veikia darbuotojo sukaupta <i>patirtis</i> .
7.	V. Žydžiūnaitė (2007)	<i>Kompetencija</i> - elgsenos modelis, <i>gebėjimas</i> valdyti kompleksines situacijas, panaudojant <i>žinias ir įgūdžius</i> , pabrėžia konkurencinio efektyvumo įgijimą įvairiuose veiklos lygmenyse.
8.	X. Mamaqi ir kt. (2011)	<i>Kompetencija</i> – žinių, gebėjimų, požiūrio į asmenines vertybes derinys.
Eil. Nr.	VADYBOS POŽIŪRIS	
	Autorius	Kompetencijos samprata
1.	Woodrufe (1991)	<i>Kompetencija</i> – elgsena, reikalinga tam tikram <i>darbui</i> atlikti.
2.	L. M. Spencer, S. M. Spencer (1993)	<i>Kompetencija</i> – esminė individo charakteristika, kuri siejama su aukštesnės kokybės veikla konkrečiame <i>darbe</i> ar situacijoje.
3.	P. Collin (1997)	<i>Kompetencija</i> – rezultatyvumas, sugebėjimas atlikti darbe reikalingas užduotis.
4.	O. Nordhaug (1998)	<i>Kompetencija</i> – glaudus ryšys tarp darbuotojo įgūdžių, žinių, jo sugebėjimų ir reikalavimų, kuriuos pats savaime sukuria <i>darbas</i> ar užduotis.
5.	R. Boyatzis (2001)	<i>Kompetencija</i> – žmogaus, priežastingai (neatsitiktinai) susijusio su efektyviu ar puikiu darbo atlikimu, charakteristikos.
6.	J. Sokol (2001)	<i>Kompetencija</i> – būtinų <i>darbo</i> uždaviniui ar vaidmeniui atlikti mokėjimo įgūdžių, žinių ir gebėjimų derinys.
7.	I. Bakanauskienė (2008)	<i>Kompetencija</i> - sudedamoji kvalifikacijos dalis, darbuotojo funkcinis gebėjimas tinkamai atlikti tam tikrą <i>darbą</i> .
8.	G. Salaman, J. Storey, J. Billsberry (2005)	<i>Kompetencija</i> – žinojimas, įgūdžiai ir sugebėjimai, kurie gali būti panaudoti atliekant <i>darbą</i> .
9.	G. Salaman ir kt. (2005)	<i>Kompetencija</i> - darbuotojo elgsena konkrečioje <i>darbo</i> situacijoje.

Pastaba: sudaryta autorės remiantis mokslinė literatūra.

Vakarų šalyse nuo XX a. 9-ojo dešimtmečio kompetencijos sampratos analizė yra aktualus socialinių tyrimų, ypač *edukologijos* ir *žmogiškųjų išteklių valdymo*, objektas (Žydžiūnaitė, Lepaitė, Sabaliauskas, Cibulskas, 2008). Kompetencijos problemas nagrinėja edukologijos ir vadybos mokslai mokymosi, ypač mokymosi visą gyvenimą, kontekste

(Jucevičienė, 2007). Akivaizdžiai matyti, kad mokslinė literatūra ženkliai prisideda prie kompetencijos sampratos supratimo ir vyksta plačios diskusijos. Esminiai sąvokų skirtumai pateikti 1 lentelėje.

Lietuvių autorių apibrėžimai iš esmės panašūs, tik juose neretai stengiamasi pabrėžti kompetencijos ypatingumą, svarbą ir panašius aspektus. Tarptautinių žodžių žodyne (2002) *kompetencija* nusakoma lietuvišku atitikmeniu: tai kurios nors srities išmanymas, funkcinis gebėjimas adekvačiai atlikti tam tikrą veiklą, turėti jai pakankamai žinių, įgūdžių, energijos. LR švietimo įstatyme (2003) *kompetencija* apibrėžiama kaip mokėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, įgūdžių, gebėjimų, vertybinių nuostatų visuma. A. Čepienės (2007) teigimu, Lietuvoje *bendrujų gebėjimų* sąvoką ir apimtį vienas pirmųjų plačiai tyrinėjo L. Jovaiša (1993), kuris kartu su britų mokslininku S. Shaw atliko bendrujų kompetencijų tyrimą Vidurio ir Rytų Europoje. Edukologo L. Jovaišos (1993) teigimu, individo charakteristikos išryškina kompetencijos įvairiapusiškumą, užtikrina asmenybės tęstinumą ir sukuria prielaidas asmens elgsenai įvairiose veiklos situacijose numatyti; jo nuomone, kompetencija sietina su gebėjimais pagal kvalifikaciją, įgūdžius, žinias gerai atlikti veiklą, tai labai kvalifikuotas žinojimas; kompetencija taip pat suprantama kaip gebėjimas organizuoti (Salvendy, Karwowski, 1994); kaip rezultatyvumas, sugebėjimas atlikti darbe reikalingas užduotis (Collins ir kt., 2006). Istorškai toliau kompetencijų sampratą išsamiai išnagrino R. Laužackas (2005). Autorius paaiškina, kad kompetencija reiškia funkcinį gebėjimą atlikti dalį daugiafunkcinės veiklos. K. Pukelis (2009) pritaria, kad kompetencija žymi darbuotojo gebėjimą taikyti turimas žinias konkrečioje situacijoje, efektyviai sprendžiant išskylančias problemas. T. Jovaiša, R. Laužackas, I. Spūdūtė, V. Tutlys (2008) teigia, kad žmogaus darbas pagal bet kokią profesiją yra ne tik daugialypis, bet ir kompleksinis, todėl 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 kompetencijomis, įgalinančiomis sėkmingai atlikti tam tikros veiklos funkcijas. Kitiems edukologijos srities atstovams (Kolb, 1984; Schuler ir Jackson, 1987; Storey, 1990; Harvey, 1991; Eraut, 1990; Cross, 1991; Jucevičienė, Lepaitė, 2000, cit. iš Barnet, 1992, 1993; Lepaitė, 2000; Adamonienė, Daukilas, Krikščiūnas ir kt., 2001; Babic, Irović, 2008; Laužackas, 2005; Žydžiūnaitė, 2006; Pukelis, 2009) yra aktualu numatyti kompetencijos plėtojimą ugdymo priemonėmis, nes „kompetencija lemia gebėjimą įgyti išsilavinimą ir patirtį pritaikyti konkrečiai gyvenimo problemai spręsti“ (Bitinas, 2000, cit. Lepaitė, 2003, p. 22).

Vadybos mokslininko R. E. Boyatzis (1982, 2001) nuomone, *kompetencija* apima pagrindines asmens savybes, kaip antai: motyvai, būdo bruožai, gebėjimai, įvaizdžio ar

socialinio vaidmens aspektai, žinios, kurias asmuo gali panaudoti. L. M. Spencer, S. M. Spencer (1993) nuomone, kompetencija – esminė individo charakteristika, sietina su aukštesnės kokybės veikla konkrečiame darbe ar situacijoje. Kitiems vadybos problemų tyrinėtojams (McLagan, 1989; Spencer, Spencer, 1993; von Krogh, Roos, 1996) yra svarbu asmens kompetenciją vertinti profesinėje ar organizacijos veikloje bei sukurti optimalius kompetencijos vertinimo metodus. Net vadybinėje literatūroje (Bourdieu, 1972; Antonacopoulou ir FitzGerald, 1996; Nordhaug, 1998; Stenlund, Hörte, 1999; Makštutis, 1999; Boyatzis, 2001; Hackett, 2001; Planas ir kt., 2001; Sandberg, 1995, 2000 ir 2001; Sokol, 2001; Stoof, Martens, Van Merriënboer, Bastiaens, 2002; Horton ir kt., 2002; Horton, Hondeghem, Farham, 2002; Petasis, 2003; Petasis, 2003; Aušra, 2004; Salaman, Storey, Billsberry, 2005; Winterton, 2005; Deist ir Winterton, 2005; Collins, 2006; Özçelik, Ferman, 2006; Karlof, Lovingsson, 2006; Kvederavičius, 2006; Ratmawati, 2007; Le Brockmann, Clarke, Winch, 2009; Markowitsch, Plaimauer, 2009; Winterton, 2009; Murale, Preetha, 2011; Brunstein, Filho, 2011; Mamaqi, Miguel, Olave, 2011) kompetencijos samprata remiasi ne tik teorinių žinių įgijimu, pažinimu, bet vis dėlto akcentuojama, kad vieni iš pagrindinių kompetencijos požymių yra visuminiai specifiniai gebėjimai atlikti *darbą*, t. y. praktinės žinios, patirtis, įgūdžiai, kūrybinis mąstymas, sumanumas ir lankstumas (tikslų nustatymas, problemų supratimas, sprendimų priėmimas, laiko valdymas), charakterio savybės (asmeninė atsakomybė, patikimumas, emocinė kontrolė), savęs ir kitų ugdymas, motyvai (iniciatyva) ir t. t. Kai tuo tarpu kitų autorių (Bakanauskienė, 2008), kompetencija suprantama, kaip sudedamoji kvalifikacijos dalis, darbuotojo funkcinis gebėjimas tinkamai atlikti tam tikrą darbą. Kitaip tariant, kompetencija reiškia būtinų darbo uždaviniui ar vaidmeniui atlikti *mokėjimo, įgūdžių, žinių ir gebėjimų* derinį. Remiantis įvairių autorių pateiktomis sąvokomis galima teigti, kad *edukologijos kontekste* kompetencijos sampratų aiškinimai apima šias sritis: žinias, gebėjimus, asmenines savybes, elgsena. Kompetencija *vadybos prasme* reiškia gebėjimą atlikti konkretų *darbą* pagal numatytus reikalavimus (standartus).

Reikia pažymėti, kad tyrėjai D. McClelland (1973, 1976), R. E. Boyatzis (1982), D. A. Kolb (1984), D. Morgan (1988), S. Nordhaug (1998), L. M. Spencer ir S. M. Spencer (1993), H. Mintzberg (1984), J. Burgoyne (1989, 1993), R. S. Schuler ir S. E. Jackson (1987), J. Storey (1990), R. O. Harvey (1991), M. Cross (1991), E. P. Antonacopoulou ir L. FitzGerald (1996), J. Sandberg (1995, 2000, 2001), A. Stoof, R. L. Martens, J. J. Van G. Merriënboer, T. J. Bastiaens (2002), J. Bedard, J. Prefontaine, L. Poirier-Proulx (2005), G. Özçelik, M. Ferman (2006), J. Winterton (2009) kompetencijos sampratą atskleidžia remdamiesi žiniomis apie kompetenciją, gautomis iš dabartinių racionalių ar fenomenologinių modelių, tyrimų. P. Cappelli ir A. Crocker-Hefter (1996) apibrėžia kompetenciją kaip kolektyvinį mokymąsi organizacijoje. J.

Winterton (2009) atkleidė kompetencijos sampratą Europos švietimo kontekste Vokietijos, Prancūzijos, Jungtinės Karalystės pavyzdžiais. Kompetencijos sampratos įsitvirtinimą Prancūzijoje skatino ir valstybės vykdoma politika, įteisinanti asmenų teisę į jų įgytų kompetencijų vertinimą ir pripažinimą (*bilan de competences*). Anot F. Le Deist ir J. Winterton (2005), Prancūzijoje dominuojanti kompetencijos samprata yra išsamesnė ir platesnė negu anglosaksiškoji, nes ji apima žinojimą, arba teorines kompetencijas (pranc. *savoir*), funkcines, arba vadybines kompetencijas (pranc. *savoir-faire*), ir socialines, arba elgsenos kompetencijas (pranc. *savoir-etre*) (Le Deist, Winterton, 2005). Vokietijoje kompetencijos skirstomos į profesines veiksmo kompetencijas (vok. *Handlungskompetenz*), srities kompetencijas (vok. *Fachkompetenz*), asmenines kompetencijas (vok. *Personalkompetenz*) ir socialines kompetencijas (vok. *Sozialekompetenz*). G. le Boterf (2010) pateikia 2001 m. JAV Kings College atliktą studiją, kuri skirta švietimo programų analizei NPEC (National Postsecondary Education Comparative), ir *kompetencija* šiame dokumente apibrėžiama kaip derinys įgūdžių, gebėjimų ir žinių, reikalingų siekiant įvykdyti specifinę užduotį. G. le Boterf (2010) pateikia kompetencijos sampratos elementus, juos išskirdamas taip:

- kompetencijos – tai asmeninės savybės;
- kompetencijos – tai įgūdžiai, gebėjimai, žinios, kurie gali būti vystomi studijų metu;
- kompetencijos kyla iš mokymosi ir gali derintis su įvairiais aukščiau minėtais elementais;
- kompetencijų įtvirtinimas yra svarbiausias elementas.

Mokslinėse diskusijose (Jovaiša, 1993; Laužackas, 2005; Pukelis, 2009; Jucevičienė, Lepaitė, 2000; Žydzūnaitė, 2005; Adamonienė, Daukilas, Krikščiūnas ir kt., 2001; Petkevičiūtė, 2003; Boyatzis, 1982, 2002; Spencer, Spencer, 1993; Hackett, 2001; Planas ir kt. 2001; Petasis, 2003; Sokol, 2001; Horton ir kt., 2002; Le Deist ir Winterton, 2005; Collins, 2006; Brockmann, Clarke, Winch, 2009; Ratmawati, 2007; Markowitsch, Plaimauer, 2009; Brunstein, Filho, 2011; Mamaqi, Miguel, Olave, 2011) analizuojant kompetencijos sampratą, atsiskleidžia ir pasitvirtina, kad kompetencijos dedamosios dalys yra *žinios, įgūdžiai, asmeninės savybės ir patirtis*.

Apibendrinant minėtų autorių kompetencijos sampratų interpretavimą bei vartojimą ir siekiant sumažinti painiavą, būtų galima išskirti kelias pagrindines kompetenciją apibūdinančias dimencijas: kompetencijos samprata apima žinių, gebėjimų ir įgūdžių derinius, asmenines savybes, lemiančias darbo kokybę bei gebėjimą pasiekti tikslus. Todėl tikslingiausiai pasirinkta disertacijoje kompetencijos samprata yra daugiadimensinis gebėjimas atlikti tam tikrą *operaciją ar užduotį* realioje ar imituojamoje veiklos situacijoje, ją lemia *žinios, įgūdžiai* turimos *asmeninės savybės ir patirtis* (Laužackas, 2005).

Labiau akcentuojant kompetenciją, aktualus tampa jos ir kvalifikacijos santykio nustatymas, nes *kvalifikacijos ir kompetencijos* sąvokų problematika tapo ypač populiaru įvairių sričių mokslininkams nuo praėjusio šimtmečio paskutinio dešimtmečio. Mokslinę diskusiją šia problematika lėmė (Jovaiša, Lepaitė, 2003; Jucevičienė, 2007; Tutlys, Laužackas, Spudytė, 2008; Pukelis, 2009), kad kvalifikacija ir kompetencija yra socialiai kuriami ir konstruojami fenomenai. Dažnai diskusijose kyla neaiškumų dėl *kvalifikacijos* ir *kompetencijos* sąvokų turinio. *Kvalifikacijos* terminas susideda iš dviejų lotynų kalbos žodžių – *qualis* (kam tinkamas, koks, kokios kokybės) ir *facere* (daryti, veikti) (Handbuch, 1992, cit. iš Jovaiša, 2008). T. Jovaišos ir kt. (2008) teigimu, *kvalifikacija* ir *kompetencija* yra nelietuviškos kilmės žodžiai. R. Laužackas, K. Pukelis (2000) akcentuoja, kad kvalifikacija – tai darbuotojo turimos žinios, mokėjimai, įgūdžiai, gebėjimai, patyrimas, asmeninės savybės, kurie leidžia kokybiškai (kompetentingai) dirbti atitinkamos srities ir sudėtingumo darbą. XX a. pabaigoje, kai Lietuvoje prasidėjo aktyvūs kompetencijos tyrinėjimai, autoriai dar labiau pradėjo akcentuoti kompetencijos ir kvalifikacijos skirtumus. Pripažindami šiuos skirtumus, R. Laužackas, E. Stasiūnaitienė, M. Teresevičienė (2005) pažymi, kad jie nors ir nėra tokie dideli, tačiau *kompetencijos* sąvoka yra artimesnė veiklos pasaulio aplinkai. Ji vartojama tuomet, kai reikia pabrėžti žmogaus profesines galias praktinėje veikloje. *Kvalifikacijos* sąvoka vartotina, kai kalbama apie tai, ką žmogus rengiasi įgyti arba įgyja švietimo sistemoje, kas yra švietimo procesų tikslai (Laužackas, Stasiūnaitienė, Teresevičienė, 2005). Mokslinių diskusijų įvairovėje kai kurie tyrinėtojai (Nijhof, 1999; Achtenhagen, 1994) vis dėlto yra linkę tapatinti *kompetencijos* ir *kvalifikacijos* sąvokas, nors daugelis autorių (Reynaud, 1987; Bowden, Marton, 1998; Eraut, 1990; Otter, 1992; Sandberg, 1994; Velde, Svensson, 1996; ir kt. cit. iš Jucevičienės, 2007) išvelgia esminius šių dviejų sąvokų skirtumus ir kaip teigia D. R. Moore, M. I. Cheng ir A. R. Dainty (2002) bei S. Whiddett ir S. Hollyforde (1999), *kompetencijos* ir *kvalifikacijos* sąvokos skirtingai traktuojamos tiek akademiniam pasaulyje, tiek ir įvairių šalių vadybinėje praktikoje (Jucevičienė, 2007).

Kompetencijos pagal *Tiuningo* metodologiją yra skirstomos į bendrąsias ir specialiąsias. Kompetencijos pabrėžia, kad tik remiantis darbo rinkos ir visuomenės poreikiu lemiamų kompetencijų lygmeniu bei spektru turi būti kuriamos studijų programos ar tobulinama jų kokybė. Pagal *Tiuningo* metodologiją bendru sutarimu yra suformuluota 30 bendrųjų kompetencijų (angl. *generic competences*), kurios suskirstytos į tris grupes: *padedančiosios* (*instrumentinės*) kompetencijos (angl. *instrumental competences*), *tarpasmeninės kompetencijos* (angl. *interpersonal competences*), *sisteminės kompetencijos* (angl. *systemic competences*) (Daugvilienė, Rudzevičius, 2008; Valantinienė, Rastauskienė, Žalys ir kt., 2009). Kadangi *Tiuningo* tipologija yra jau išbandyta ir pripažinta keliuose žemynuose, galima teigti, kad ji yra

tarptautinė. Šios struktūros padeda suvienyti ir suvienodinti kompetencijos struktūrą ir ugdymo rezultatų įvertinimą, sumažinti atskirtį tarp darbo rinkos ir švietimo sistemos poreikių. Bendrųjų kompetencijų ugdymo svarba akcentuojama ES ir Lietuvos švietimo bei profesinio rengimo politiką formuojančiuose dokumentuose. Bolonijos proceso dokumentai (Bolonijos deklaracija, 1999; Berlyno komunikatas, 2003; Mastrichto komunikatas, 2004; Bergeno komunikatas, 2005; Liuvono komunikatas, 2009) orientuoja aukštojo mokslo studijų turinį į darbo rinkos poreikius, pabrėždami kompetencijomis grindžiamų studijų programų diegimą ir gebėjimų, užtikrinančių absolventų įsidarbinimą, konkurencingumą bei profesinį mobilumą, ugdymą.

Aukščiau įvardintų dokumentų pagrindu, daugelis šalies ir užsienio mokslininkų, savo darbuose pateikia gilesnius samprotavimus. R. Laužackas (2005) *bendrąsias kompetencijas* traktuoja ne tik kaip kvalifikacijos sudedamąją dalį, bet ir kaip holistinę asmens galimybių raišką, akcentuojant individo asmenines savybes, vertybines nuostatas ir gebėjimą realizuoti sukaupą potencialą bei patirtį veikloje, profesinį lankstumą ir mobilumą. J. Kirby, V. Žydzūnaitė, R. Truncienė ir kt. (1999) pateikia ne tik bendrųjų kompetencijų sampratą, bet ir savybes, kurios apibūdinamos taip: pritaikomumo, nes jos reikalingos dirbant įvairaus pobūdžio darbus įmonėje; tęstinumo – jas galima plėtoti visą gyvenimą; prieinamumo – sąlygos visas jas įgyti; perkeliamumo – gebėjimas prisitaikyti prie naujų veiklos sąlygų. S. M. Shonk (2001), R. Laužackas (2005), U. Ljungquist (2008), A. Savanevičienė, D. Stukaitė, V. Šilingienė (2008), I. Iždonaitė-Medžiūnienė (2009), S. Mitchelmore, J. Rowley (2010), I. Lapiņa, D. Aramina (2011) analizavo ne tik bendrųjų kompetencijų koncepciją, bet pateikia ir bendrųjų kompetencijų tipologijas, kurias suskirstė į tris grupes: *profesines* (verslumas, planavimas ir kt.), *socialinės* (bendravimas ir bendradarbiavimas, komunikabilumas, efektyvūs tarpusavio santykiai, tikslų siekimas, prisitaikymas prie kintančių aplinkos sąlygų ir kt.) ir *asmenines* (atsakingumas, kūrybingumas, savarankiškumas, etikos normos ir kt.).

Siekiant plačiau suvokti kompetencijos sąvoką, įvairūs autoriai formuoja *bendrųjų kompetencijų tipologijas*, kurios leidžia atskleisti *vadybinės* kompetencijos sampratą ir struktūrą. Mokslinėje literatūroje kompetencijos samprata pagal *tipologijas* išskiriama į pagrindines/esmines ir specifines kompetencijas, komunikacinę kompetenciją (Grebliauskienė, Večkienė, 2004), profesinę, *vadybinę*, metodinę, socialinę, asmeninę, pilietinių vertybių, nuostatų ir kultūrinę kompetencijas (Martinkus, 2001), vadovavimo kompetenciją (Neifachas, 2006), įsidarbinamumo kompetenciją (Čepas, 2008). Tuo tarpu V. I. Škatula (1998) išskiria šias *kompetencijų tipologijas* (2 lentelė):



V. I. Škatula kompetencijų tipologija (1998)

Kompetencija	Apibūdinimas
Specialybinė	Sugebėjimas suvokti ir išspręsti dalykines bei specialybinės problemas
Asmeninė	Asmens išsivystymas, bendravimas su žmonėmis ir kolektyvu.
Metodinė	Dalyvavimas socialiniuose procesuose.
Vadybinė	Savo darbo srities valdymas.

V. I. Škatula (1998) išskiria tik 4 kompetencijų tipus, tris iš jų t.y. specialybinė, asmeninė, metodinė yra įtrauktos aukščiau paminėtų autorių, bei šioje tipologijoje yra jau išskirta *vadybinė* kompetencija.

R. Viitala (2005) atliktos mokslinės literatūros analizės (Katz, 1974; Pavett and Lau, 1988; Mumford, Zaccaro, Connelly ir Marks, 2000; Garavan ir McGuire, 2001; Hogan ir Warrenfeltz, 2003) pagrindu, išskiria tokią kompetencijų tipologiją: profesinės, *vadybinės*, žinių valdymo, lyderystės, socialinės, intrapersonalinės kompetencijos (3 lentelė).

R. Viitala kompetencijų tipologija (2005)

Kompetencija	Apibūdinimas
Profesinė	Gebėjimas žinias, įgūdžius panaudoti profesinė veikloje (Katz, 1974; Pavett ir Lau, 1983).
<i>Vadybinė</i>	Kompetencija susijusi su vadybinio darbu bet kokiame versle (Hogan ir Warrenfeltz, 2003); kompetencija apima strateginį mąstymą, strategijos, vizijos suvokimą, sprendimo sukūrimą, organizacijos sistemų valdymą (Scholtes, 1999; Mumford, Zaccaro, Connelly, Zaccaro, Reiter-Palmon, 2000); veiklos ir informacijos valdymas asmeniniame, komandos ir organizacijos lygmenyse (Ekvall JWL ir Arvonen, 1991; Ellinger ir Bostrom, 1999; Viitala, 2002).
Žinių valdymo	Žinių valdymo kompetencija apima informacijos paiešką, konceptualų lankstumą (Katz, 1974; Pavett ir Lau, 1983; Cockerhill ir al., 1995), analitinį supratimą (Mumford, Zaccaro, Connelly M. S., Zaccaro, Reiter-Palmon, 2000).
Lyderiavimo	Gebėjimas vadovauti, kontroliuoti, suburti žmones, įtraukti į veiklą. Siekti bendrų tikslų su pavaldiniais, palaikyti kūrybiškumą, bendruomenės kūrimą (Stogdill, 1974; Rosen, 1996; Ellinger ir Bostrom, 1999).
Socialinė	Kompetencija siejama su vadybininko socialiniais įgūdžiais (Hogan, Warrenfeltz, 2003). Gebėjimas užmegzti santykius su skirtingais tarpininkais, analizuoti žmonių elgesį (Scholtes, 1999; Mumford, Zaccaro, Connelly, Zaccaro, Reiter-Palmon, 2000).
Intrapersonalinė	Pasitikėjimas savimi, pasiekimo orientacija, savigarba, savitvarda (Hogan ir Warrenfeltz, 2003; Zaccaro ir al., 2000).

J. G. Bedard, J. Prefontaine, L. Poirier-Proulx (2005), H. D. Fard, A. Rajabzadeh, A. Hasiri (2010) savo moksliniuose tyrimuose nagrinėja kompetencijų *tipologijas*, siekdami apibrėžti ir pergrupuoti kompetencijas pagal kompetencijų svarbą. Autorių požiūriu, kompetencijos svarbumas gali būti susietas su žiniomis, kompetencijomis kaip asmeniniais įgūdžiais ar gebėjimais, asmeniniais bruožais ar požymiais, tarpasmeniniais įgūdžiais ar gebėjimais, kompetencija susieta su rezultatais ar veiklos atlikimo kriterijais, kompetencija apskritai vientisa ar susidedanti iš smulkių dalių, paslėpta ar pastebima, individo kompetencija ar organizacinė kompetencija. Autorių atlikta mokslinė D. A. Kolb (1984); R. Boyatzis (1982);

R. Boyatzis ir D. A. Kolb (1995); L. M. Spencer ir S. M. Spencer (1993); D. Brent ir kt. (2001); D. Goleman, R. Boyatzis ir A. McKee (2002); K. Covers (2006) analizė leidžia teigti, kad studijos siekia identifikuoti kompetencijos svarbą. Taip pat autoriai pripažįsta ir specifinių kompetencijų, sudarančių anksčiau minėtų kompetencijų matmenų pagrindą, egzistavimą. Nepaisant sintezės pastangų, vis dar nėra bendros visuotinai priimtinos kompetencijos *tipologijos*.

Analizuojant kompetencijos *tipologijas* būtina pabrėžti, kad visos kompetencijos yra formuojamos atsižvelgiant į darbuotojo dabartinę ir būsimąsias veiklas; yra sistemiskai susijusios, jų apimtis nėra baigtinė; gali būti ugdomos ir atnaujinamos; kompetencijų poreikis ir svarba priklauso nuo aplinkos situacijos (Čiutienė, 2006). Jei V. I. Škatula (1998) išskiria keturias kompetencijų tipologijas, o R. Viitala (2005) 6 kompetencijų tipus, tai autorė R. Čiutienė (2006) taip pat sudaro 6 kompetencijų tipologiją, tik skirtingai nei R. Viitala (2005) jas interpretuoja (4 lentelė).

**4 lentelė**

**R. Čiutienė kompetencijos tipologija (2006)**

Kompetencijos	Apibūdinimas
Asmeninė	Asmens išsivystymas, bendravimas su žmonėmis, kolektyvu. Asmeninė kompetencija būtina planuojant savo karjerą, renkantis mokymosi įstaigą ar profesiją. Kuo geriau žmogus pažįsta savo prigimtį, poreikius, interesus, tuo savaimingesnis jo vertybių ir karjeros pasirinkimas.
Socialinė	Mokėjimas dirbti su bendradarbiais, vadovais, klientais ir sugebėjimas sukurti atitinkamą įmonės klimatą. Darbuotojams nuolat tenka bendrauti su klientais, bendradarbiais, vadovais ar pavaldiniais.
Metodinė	Sugebėjimas gauti informaciją, perdirbti, įvertinti ir pateikti siūlymus dėl būsimos veiklos gerinimo, dalyvavimas socialiniuose procesuose.
Profesinė	Apima visas žinias, pasirengimą, reikalingą konkrečioms profesiniams uždaviniams atlikti. Svarbi konkrečioje veiklos srityje, įgalina darbuotojus konkuruoti darbo rinkoje.
Vadybinė	Savo darbo srities, organizacijos valdymas.
Edukacinė	Gebėjimas nuolat mokytis ir atnaujinti savo profesinę ir socialinę kompetencijas.

Atlikus kompetencijų tipologijų analizę, atpažinta ir išskirta *vadybinė* kompetencija (VK), kurios svarbumą ir išskirtinumą akcentavo visi analizuoti mokslininkai. Neatsitiktinai, Lietuvoje vadybinės kompetencijos (VK) taip pat tampa vis populiariesne tyrimų tema: vadybines kompetencijas versle analizavo I. Bakanauskienė, E. Bartnikaitė (2009), R. Čiutienė, I. Šarkiūnaitė (2004), D. Diskienė (2009), N. Petkevičiūtė, E. Kaminskytė (2003), V. Darškusienė, D. Kaupelytė, N. Petkevičiūtė (2008), J. Pacevičius, J. Kekytė (2008) ir kt. Vadybinės kompetencijos teorinė analizė yra reikšminga, nes suteikia galimybę nustatyti, kokie kompetencijos elementai, t. y. įgimti (asmeninės savybės) ar įgyti (žinios, įgūdžiai), yra svarbiausi (Zaleznik, 1987; Hunsaker, 2001; Yukl, 2002; cit. iš Marčinskas, Diskienė, Stankevičienė, 2010). VK sampratos aspektas sulaukiantis didelės mokslininkų diskusijos ir nepaisant šios srities tyrimų gausos, literatūroje vis dar nėra aiškaus vadybinių kompetencijų

apibrėžimo. Siekiant giliau suvokti vadybinių kompetencijų prasmę, privalu analizuoti vadybinių kompetencijų ištakas.

F. Delamare le Deist, J. Winterton (2005) teigimu, vadybinės kompetencijos samprata dominavo 1990-ųjų vadybos literatūroje, kuri pabrėžė, kad vadybinė kompetencija yra tarsi pagrindinė organizacijos kompetencija, kuri gali būti naudojama norint įgyti konkurencinį pranašumą (pvz., Campbell ir Sommers Luchs, 1997; Mitrani ir kt., 1992; Nadler ir Tushman, 1999, cit. Delamare le Deist, Winterton, 2005). Nagrinėjant vadybines kompetencijas tyrinėjančių autorių mokslinius darbus (Boyatzis, 1982, 2002; Darškuvienė, Kaupelytė, Petkevičiūtė, 2008), galima pastebėti, kad labiausiai paplitę du požiūriai į vadybines kompetencijas – funkcinis-analitinis ir asmeninių charakteristikų. Funkcinis-analitinis požiūris akcentuoja darbo funkcijas (planavimą, organizavimą, motyvaciją, kontrolę), kurias vadovai turi gebėti atlikti kompetentingai. Asmeninis charakteristikų požiūris akcentuoja specialisto bruožus, tipines asmens charakteristikas, kurias vadovai atskleidžia vykdydami vadybines kompetencijas.

Vadybinės kompetencijos sampratą moksliniuose darbuose nagrinėja autoriai T. Collin, 1997 (cit. iš Žydžiūnaitė, 2007), R. Khomeiran ir kt. (2006), B. Karlof, F. Lovingsson (2006), J. Winterton (2009), V. Wickramasinghe, N. Zoyza (2009), I. L. Potgieter, M. Coetzee, (2010), M. Cambal, D. Caganova, J. Sujanova (2012). Mokslinės literatūros analizės pagrindu pateikiama vadybinės sampratos apibrėžtys, parodytos 5 lentelėje.

Remiantis minėtų mokslininkų nuomone galima teigti, kad vadybinės kompetencijos įgalina darbuotoją siekti didesnio darbo efektyvumo ir plėsti kompetencijų ribas. Naujausiuose vadybos darbuose VK sampratą, kurią pateikia ir kiti autoriai G. Salaman, J. Storey, J. Billsberry (2005), D. Arditi, B. Gulsah (2009), X. Mamaqi, J. Miguel, P. Olave (2011) akcentuodami, kad tai žinojimas, įgūdžiai ir sugebėjimai, kurie gali būti naudojami atliekant darbą. J. Pocevičius, J. Kekytė (2008) vadybinių kompetencijų sampratą apibūdina ne tik kaip profesinių *žinių, gebėjimų ir įgūdžių* derinį ir gebėjimą juos pritaikyti, bet atsižvelgiant ir į darbo aplinkos reikalavimus. Turbūt aiškiausia yra M. Cambal, D. Caganova, J. Sujanova (2012) atskleista vadybinių kompetencijų samprata – tai vadybininko gebėjimas pritaikyti profesines žinias, įgūdžius, asmenines savybes praktinėje veikloje ir pasiekti pageidaujamų įmonės rezultatų. Kitokį VK supratimą pateikia F. Le Deist ir J. Winterton (2005), kurie „peržiūri motyvaciją“ ir vadybinę kompetenciją apibrėžia taip: „organizmo sugebėjimas efektyviai prisitaikyti prie jį supančios aplinkos“ ir atitinkamai „bendravimas su aplinka reiškia nenutrūkstantį susitarimą, sandėrį, kuris pamažu keičia asmens santykį su aplinka“.

## Vadybinės kompetencijos sampratos apibrėžtys

Eil. Nr.	Autorius	Vadybinės kompetencijos samprata
1.	A. Ivanovic, P. Collin (1997)	<i>Vadybinė kompetencija</i> – sugebėjimas atlikti darbe reikalingas užduotis.
2.	M.Grzeda (2001)	<i>Vadybinė kompetencija</i> – sugebėjimas praktinėse situacijose taikyti profesines žinias, įgūdžius.
3.	J. Sokol (2001)	<i>Vadybinė kompetencija</i> – būtinų darbo uždaviniui ar vaidmeniui atlikti mokėjimo įgūdžių, žinių ir gebėjimų derinys.
4.	N. Petkevičiūtė, ir kt. (2003)	<i>Vadybinė kompetencija</i> – gebėjimas leidžiantis konkrečioje organizacijoje adekvačiais būdais pasiekti efektyvumo, siekiant strateginių organizacijos tikslų.
5.	A. Petasis (2003)	<i>Vadybinė kompetencija</i> – gebėjimas atlikti specifinius darbus taikant žinių, mokėjimų, įgūdžių ir asmeninių savybių visumą.
6.	B. Karlof ir kt. (2006)	<i>Vadybinė kompetencija</i> - sugebėjimas panaudoti žinias, įgūdžius, ir patirtį, sprendžiant problemas, siekiant organizacijos tikslų.
7.	J. Pacevičius, J. Kekytė, (2008)	<i>Vadybinė kompetencija</i> – profesinių žinių, gebėjimų ir įgūdžių derinys bei gebėjimas juos pritaikyti, atsižvelgiant į darbo aplinkos reikalavimus.
8.	A. Mažonienė, L. Rupšienė (2011)	<i>Vadybinė kompetencija</i> – žinių ir įgūdžių derinys, gebėjimas juos taikyti konkrečiomis aplinkybėmis, atsižvelgiant į aplinkos bei situacijos apribojimus, užtikrinant organizacijos rezultatus.
9.	X. Mamaqi ir kt. (2011)	<i>Vadybinė kompetencija</i> – žinojimas, įgūdžiai ir sugebėjimai, kurie gali būti naudojami atliekant darbą.
10.	I. Matonytė ir kt. (2011)	<i>Vadybinė kompetencija</i> – gebėjimas, remiantis profesinėmis žiniomis, įgūdžiais ir gebėjimais siekti išsikeltų įmonės tikslų.
11.	M. Cambal ir kt. (2012)	<i>Vadybinė kompetencija</i> – vadybininko gebėjimas pritaikyti profesines žinias, įgūdžius, asmenines savybes praktinėje veikloje ir pasiekti pageidaujamų įmonės rezultatų.

Iš O. Nordhaug (1998), G. Salaman ir kt. (2005), apibrėžimų susidaro įspūdis, kad VK yra labiausiai susijusi su darbuotojo elgsena konkrečioje darbo situacijoje. F. Le Deist ir J. Winterton (2005) pateikia supratimą, kaip individai kontaktuoja su juos supančia aplinka besitęsiančiame kompetencijos formavimosi procese. VK sampratoje, kuri paremta teorinių žinių įgijimu, pažinimu, vis dėlto akcentuojama, kad vienas iš pagrindinių kompetencijos požymių yra visuma gebėjimų atlikti specifinius darbus, t. y. praktinės žinios (Aušra, 2004). A. Petasis (2003) praplečia vadybinių kompetencijų ribas ir įvardija vadybinės kompetencijos sudedamąsias struktūrines dalis: žinios, mokėjimai, įgūdžiai, gebėjimai ir asmeninės savybės. Autorius pabrėžia, kad žinios yra vadybinės kompetencijos dalis, bet turėti tam tikrų žinių dar nereiškia sugebėti jas įgyvendinti. Asmeninės savybės ir sugebėjimai taip pat daro ženklų įtaką darbo atlikimo kokybei ir rezultatams. Kai kurioms užduotims atlikti asmeninės savybės yra ypač svarbios, tarkime, klientų aptarnavimui, reklamai, darbo grupių valdymui ir t. t. Todėl vadybos literatūroje (Horton, Hondeghem, Farham, 2002) galima išskirti šiuos vadybinę kompetenciją nusakančius gebėjimus: lyderiauti, dirbti komandoje, vesti derybas, gebėti spręsti konfliktines situacijas, vesti susirinkimus, koordinuoti organizacijos veiklą, strategiškai mąstyti, planuoti, deleguoti atsakomybę, priimti sprendimus, efektyviai komunikuoti.

Daugelis vadybos teoretikų (Rajadhyaksha, 2005; Karlof, Lovingsson, 2006; Marčlinskas, Diskienė, Stankevičienė, 2010) vadybines kompetencijas visų pirma sieja su individų sugebėjimų ir jų užimamų pareigų atlikimu. Į pastangas tobulėti galima žiūrėti iš įvairių perspektyvų, kaip antai, ir pavieniai individai tobulėja dėl skirtingų prižasčių – funkcinių, išteklinių, humanistinių ar kt. Dabartiniai požiūriai kartais kritikuoja dėl per didelio racionalumo ir neatsižvelgimo į tai, kad kiekvienas individas savaip suvokia savo darbą, vaidmenį ar užduotį. Taip pat nemažai kritikos skiriama pernelyg bendriems kompetencijos apibrėžimams ir prielaidoms, kad individo, įsisavinusio skirtingus šių modelių aspektus, elgsena turi būti laikoma kompetentinga. Iš esmės požiūriai į vadybinės kompetencijos ugdymą yra kritikuojami, nes nekreipiamas dėmesys į kompetentingos elgsenos praktinį aspektą. Kompetencija, ypač vadybinė, visuomet gali būti stebima tik kaip darbo atlikimo pasekmė. Manydami, kad darbo atlikimas reikalauja žinių, galima teigti, jog vadybinė kompetencija kyla iš aplinkybės, kad atliekant darbą yra valdomos, naudojamos individo turimos žinios, pasitelkiant organizacijos valdymo funkcijas. Vadybinės kompetencijos siejamos su atliekamomis funkcijomis (Mitkienė, 2007) (žr. 6 lentelėje).

6 lentelė

Vadybos funkcijų ir vadybinių kompetencijų sąsajos

Funkcija	Uždaviniai	Atitinkami kompetencijos blokai
<b>Planavimas</b>	1. Organizacijos tikslų nustatymas; 2. Planų vykdymo būdų identifikavimas.	<i>Lyderystės bloko kompetencija.</i>
<b>Organizavimas</b>	1. Išteklių ir personalo poreikio nustatymas tikslams pasiekti; 2. Grupių ir atskirų asmenų grįžtamojo ryšio nustatymas.	<i>Tikslų ir veiksmų valdymo bloko kompetencija.</i>
<b>Kontrolė</b>	1. Atskirų asmenų ar grupių pareigų atlikimo kontrolė; 2. Grįžtamojo ryšio grupėms ir atskiriems asmenims suteikimas.	<i>Tikslų ir veiksmų valdymo bloko kompetencija.</i>
<b>Motyvavimas</b>	1. Dalyvavimas tvarkant organizacijos reikalus, komandinės dvasios jausmo formavimas; 2. Susidomėjimo darbu skatinimas.	<i>Žmogiškųjų išteklių valdymo ir lyderystės bloko kompetencija.</i>
<b>Koordinavimas</b>	1. Skyrių, padalinių ir kitų darbo grupių bendradarbiavimo skatinimas; 2. Derybos siekiant išspręsti konfliktus ir pašalinti prieštaravimus.	<i>Žmogiškųjų išteklių valdymo ir dėmesio skyrimo kitiems bloko kompetencija.</i>

Pastaba: remiantis Žydžiūnaitė ir kt., 2007.

S. Abraham ir kt. (2001) vadybinę kompetenciją apibrėžia kaip „pagrindinę asmens savybę, kuri yra efektyvesnio ir/ar geresnio darbo atlikimo priežastis“, tuo tarpu Bratton (1998) (cit. iš Abraham ir kt., 2001), vadybinę kompetenciją apibrėžia kaip „bet kokias žinias, įgūdžius, bruožus, motyvus, požiūrius, vertybes ar kitus asmenims būdingus bruožus, reikalingus darbui įvykdyti“. Pasak kai kurių tyrėjų, vadybinė kompetencija gali būti analizuojama keliais aspektais. Pasak, T. Cockerill ir kt. (1995, cit. iš Abraham ir kt., 2001), yra identifikuojami kaip aukšto efektyvumo vadybinė kompetencija (AEVK). AEVK yra pagrindinis indėlis, kad būtų

pasiektas organizacinis konkurencinis pranašumas. R. L. Draft (2003) teigia, kad yra dvi pagrindinės vadybinės kompetencijos, t. y. lyderystės ir komandos formavimo. Vadovavimo aspektas yra charakterizuojamas valdžios demonstravimu, tuo tarpu komandos formavimo įgūdžiai turi būti igauti iš asmenų, tiesiogiai bendraujančių su klientais.

Tokiu būdu galima teigti, kad vadybinės kompetencijos (VK) samprata yra daugiaprasmišė ir apima ne tik žinias ir sugebėjimus, bet ir požiūrius bei asmenines savybes. Siekiant tiksliau apibrėžti vadybinę kompetenciją, būtina atsižvelgti ir į organizacijos išorės konteksto bruožus. Be abejonės, besivystančiai visuomenei, organizacijų išorės kontekstas nuolatos keičiasi, todėl kinta ir vadybinės kompetencijos suvokimas. Iš vienos pusės, būti kompetentingam reiškia sugebėti atlikti praktinį darbą socialinėje erdvėje, iš kitos pusės supratimas apie kompetenciją ir nekompetenciją nėra nulemtas ir lemiamas pačių organizacijos narių atliekamų veiksmų. B. Karlof, F. Lovingsson (2006) papildoma aukščiau minėtų mokslininkų nuomone, kad vadybinė kompetencija = žinios + patirtis + gebėjimas. *Žinių* sąvoka apibūdinama, kaip darbuotojų mokymas ir kvalifikacija. *Patirtis* išugdoma bėgant laikui ir atliekant darbus. *Gebėjimas* reiškia sugebėjimą panaudoti žinias ir patirtį, sprendžiant problemas. Pasak B. Karlof, F. Lovingsson (2006), vadybinė kompetencija paprastai skirstoma į tipus, kurie yra svarbūs įmonėms, todėl įprasti yra tokie kompetencijų tipai: *profesinė* kompetencija, tiesiogiai susijusi su veiklos sektoriumi arba kompanijos struktūra; *socialinė* kompetencija, susijusi su konfliktų valdymu, bendravimu, komunikavimu kompanijoje; *asmeninė* kompetencija, apimanti gebėjimus, kurie nėra tiesiogiai susieti su darbu, bet vis tiek naudingi darbuotojui.

Taigi aukščiau remiantis pateikta mokslinės literatūros analize, galima teigti, kad vadybinę kompetenciją ir jos sampratą analizavo daugelis įvairių šalių mokslininkų, tačiau mokslinėje vadybos literatūroje dar pasigendama aiškios vadybinės kompetencijos termino apibrėžties. Apibendrinant *vadybinės kompetencijos (VK)* sampratos pradininkų tyrimus ir išanalizavus vadybinės kompetencijos sampratos kilmę, atsižvelgiant į suformuluotą kompetencijos apibrėžtį, atlikus reikalingą VK sampratą atspindinčių elementų atranką, paliekant pagrindines kompetencijos sudedamąsias dalis, galima teigti, kad:

*Vadybinė kompetencija yra daugiadimensinis asmens gebėjimas kvalifikuotai atlikti vadybinę operaciją ar užduotį realioje ar imituojamoje veikloje, kurią lemia asmens įgytos profesinės žinios, įgūdžiai, asmeninės savybės, patirtis vadybos srityje.*

## 1.2. Vadybinių kompetencijų tipologijų erdvė

Apibrėžus *vadybinės kompetencijos* sampratą, galima išskirti mokslinėse diskusijose mokslininkų pristatomas vadybinių kompetencijų tipologijas. VK tipologijos plačiai taikomos Vakarų organizacijose planuojant pokyčius, samdant ir mokant personalą. Plačiausiai žinomame R. E. Boyatzis (1982) darbe, kuriame jis nagrinėja vadybinę kompetenciją, keliami reikalavimai darbuotojams ir individualioms jų savybėms, neatsižvelgiant į darbo vietos ypatybes. Jo požiūrio centre – pats žmogus. Nes R. E. Boyatzis (1982) kompetencijos tipologija (JAV) labiau orientuota į darbuotoją ir jo indėlį, o Jungtinės Karalystės modelis (MCI) – į darbdavių sektorių, profesiją, darbo atlikimo reikalavimus tam tikroms darbo vietoms. Jungtinės Karalystės tyrinėtojų požiūriu, kompetencija yra išreikšta darbo paskirties tikslo terminais ir darbo atlikimo standartais, kuriuos norima pasiekti. Tai matyti iš MCI vadybinės kompetencijos standartų, kuriuose atskleista, ką sugebama atlikti darbo vietoje, ir VK yra kaip kvalifikacijos (akreditacijos), kuri patvirtinama darbo rezultatais, ekvivalentas. Be to, Jungtinėje Karalystėje kompetencijos standartai yra institucionalizuoti vyriausybės. Vyriausybės intervencija, įvairių agentūrų, atsakingų už vyriausybės politikos įgyvendinimą, vaidmuo ir parama iš švietimo sektoriaus iliustruoja, kaip viešasis administravimas prisideda įgyvendinant VK struktūrą. Pažymėtina, kad R. E. Boyatzis (2001) VK tipologija orientuota į indėlį ir sutelkta į individualias vadovo charakteristikas bei siejama su darbo atlikimu, o Jungtinės Karalystės tyrinėtojų tipologija labiau orientuota į rezultatą (kur tariama, kad pagrindiniai darbuotojo bruožai (savybės) egzistuoja, jei rezultatai atitinka standartus), akcentuojami darbo atlikimo reikalavimai ir tai siejama su darbo vaidmeniu (funkcija). Taip pat R. E. Boyatzis ir D. Goleman (2007) pateikia ESCI-U kompetencijų matavimo instrumentą, kurį nuo 1999 m. vystė Boyatzis (Boyatzis, Burckle, 1999; Boyatzis, Cowen, Kolb, 1995; Boyatzis, Sala, 1999, 2004; Boyatzis, 2007). ESCI-U kompetencijų modelis sudarytas iš 19 kompetencijų, kurios pateiktos 7 lentelėje.

R. E. Boyatzis tipologija atrodo patraukli dėl paprastumo, tačiau ji neapima veiksmų, kurie yra lemiami suprantant kompetencijos problemas ir suvokiamą rezultatyvumą. Tai ir yra esminiai skirtumai tarp JAV ir Jungtinės Karalystės vadybinės kompetencijos tipologijų. Kadangi yra nemažai požiūrių į vadybinę kompetenciją, nemažai tyrinėtojų (Lindsay, Stuart, 1997; McCredie, Shackleton, 2000; Tett ir kt., 2000), ieškodami optimalios tipologijos, siekia apibendrinti anksčiau sukurtas tipologijas, analizuodami pirmtakų darbus ir taikydami savas metodikas. Sumaištis, kylanti dėl VK laikymo kintamuoju, kuris arba nustato vadybinį elgesį, arba yra tarsi jo rezultatas, neatrodo, kad gali būti išnarpliota, ir tai net gali būti nepasiekama (Grzeda, 2001).

## R. E. Boyatzis vadybinės kompetencijos pagal ESCI-U

Eil. Nr.	Vadybinės kompetencijos
1.	Pasiekimai
2.	Planavimas
3.	Iniciatyva
4.	Sąžiningumas
5.	Savikontrolė
6.	Pasitikėjimas savimi
7.	Empatija
8.	Kultūrinis sąmoningumas
9.	Įtaka
10.	Pasitikėjimas
11.	Derybos
12.	Komandinis darbas
13.	Konfliktų valdymas
14.	Lankstumas
15.	Komunikavimas
16.	Pripažinimas
17.	Organizacinis sąmoningumas
18.	Sisteminė logika
19.	Rašytinė komunikacija

Pastaba: sudaryta autorės (remiantis Boyatzis, 2007).

R. Jucevičius, J. Ilonienė (2009), Verslo strategijos institute parengė vadybinių kompetencijų tipologiją, apimančią septynias kompetencijas, išsiskojančias į gebėjimus, supratimą ir žinojimą:

- *Tobulėjimo ir tobulinimo* kompetencija gali būti dviejų lygmenų: individo lygmens ir organizacijos lygmens. Organizacijos lygmuo turi pasižymėti: mentorius, mokymosi konsultanto gebėjimais; motyvacija ir gebėjimu skatinti organizaciją tapti besimokančia organizacija; gebėjimu formuoti ir vystyti besimokančią organizaciją; gebėjimu kurti, vystyti ir palaikyti mokymosi partnerystėje tinklus, naudojant šiuolaikines technologijas; organizacijos vystymo gebėjimais.

- *Lyderystės* kompetencija reikalauja tokių gebėjimų: gebėjimas motyvuoti ir „uždegti“ žmones; komandinio darbo gebėjimai; gebėjimas kurti ir vystyti komandas.

- *Multikultūriškumo ir multinacionalumo* kompetenciją sudaro: tarptautinės veiklos patirtis; globalinis mąstymas; kultūrinės įvairovės tolerancija; geografinio mobilumo nuostata; gebėjimas pasiekti kultūrinę sinergiją; mokėjimas veikti multikultūrinėse ir multinacionalinėse komandose; gebėjimas valdyti įvairovę; gebėjimas vystyti multikultūrinę ir multinacionalinę organizaciją; gebėjimas keistis kultūros prasme ir keisti organizacijos kultūrą; multinacionalinės organizacijos įvaizdžio kūrimo nacionalinėje terpeje gebėjimai.

- *Inteligentiškumo* kompetenciją sudaro: nuostata naujai informacijai; gebėjimas informacijoje pamatyti kontekstą; gebėjimas atsirinkti esminę informaciją ir ją naudoti priimant



sprendimus; gebėjimas integruoti įvairių sričių šaltinių informaciją ir žinias; gebėjimas pamatyti įvairias alternatyvas; išorinių ir vidinių informacijos šaltinių valdymo gebėjimas; gebėjimas integruoti naują informaciją su jau turimomis žiniomis pasiekiant naują žinojimo kokybę; veiklos vizijos platumas ir ribų suvokimas.

- *Veiklos efektyvumo* kompetencija apima dvi esmines dedamąsias kompetencijas ir daugelį gebėjimų bei žinių: problemų sprendimo kompetencija (gebėjimas analizuoti, prioritetizuoti; gebėjimas konceptualizuoti, gebėjimas taikyti efektyvius sprendimo metodus) ir valdymo organizavimo kompetencija (vadybos funkcijų ir proceso supratimas; gebėjimas valdyti projektus; gebėjimas valdyti virtualias ir judrias sistemas; veiklos stebėsenos gebėjimai; veiklos standartų nustatymo gebėjimai; organizacijos projektavimo gebėjimai).

- *Komunikacinę kompetenciją* sudaro: nuostata būti patikimu partneriu; nuostata kooperuotis ir išsipareigoti; tinklinės komunikacijos gebėjimai.

T. Cockerill, J. Hunt (London Business School), H. Schroder (University of Florida) (2009) išskiria keturis efektyvius VK klasterius (Jucevičius, Ilonienė, 2009) (8 lentelė).

8 lentelė

**T. Cockerill, J. Hunt, H. Schroder vadybinių kompetencijų tipologija (2009)**

Kompetencijos	Komponentai	Apibūdinimas
<i>Mąstymo</i>	Informacijos ieškojimas	Surenka didelį kiekį įvairios informacijos ir panaudoja daugybę įvairiapusių šaltinių turtingai informacinei aplinkai sukurti ruošiantis priimti sprendimus organizacijoje.
	Koncepcijų formavimas	Sukuria sistemų ar modelių koncepcijas, hipotezes ar idėjas, remiantis informacijos baze; sužino būdus, tendencijas ir priežasties rezultato santykių susiedami, atrodo, nesulyginamą informaciją.
	Konceptualus lankstumas	Identifikuoja galimas alternatyvas ar galimybes planuojant ir priimant sprendimus; tuo pat metu sutelkia dėmesį į skirtingas galimybes ir vertina jų teigiamas bei neigiamas puses.
<i>Vystymo</i>	Visuotinis ieškojimas	Naudoja atvirus ir tiriamuosius klausimus, apibendrinimus, parafrazes kitų idėjoms, koncepcijoms ir jausmams suprasti; perpranta įvykius, problemas, rezultatus.
	Vadovų interakcija	Įtraukia kitus ir geba sukurti vieningas komandas, kurių nariai jaučiasi įvertinti bei atsakingi ir turi bendrus tikslus.
	Supažindinimas su vystimosi gairėmis	Sukuria teigiamą klimata, kuriame atsiskleidžia personalo sąmoningumas, ryžtingumas bei ribotumai; moko personalą siekdami tobulinti vykdomą veiklą.
<i>Inspiracijos</i>	Įtaka	Taiko įvairiausių metodus (pateikia įtikinamus argumentus, modeliuoja elgesį, sugalvoja simbolių, formuoja aljansus ir apeliuoja į darbuotojo interesus) siekia idėjų.
	Pasitikėjimas	Išdėsto savo arba rezultatais pagrįstą poziciją; ryžtingai priima sprendimus, kai to reikia, ir atitinkamai įpareigoja save ir kitus.
	Supažindinimas	Lengvu ir įdomiu stiliumi aiškiai pristato idėjas, kad auditorija suprastų tai, ką norima pasakyti ir perteikti; naudoja technines, simbolines, neverbalines ir vizualines priemones efektyviam informacijos perdavimui pasiekti.
<i>Pasiekiamumo</i>	Iniciatyvus supažindinimas	Struktūrizuoja užduotis komandoms; įgyvendina planus ir idėjas; prisiima visą atsakomybę dėl būsimos situacijos.
	Pasiekimų sklaida	Nustato aukštus vidaus darbo standartus ir ambicingus, rizikingus, bet pasiekiamus tikslus; stengiasi atlikti darbus geriau, tobulėti, pasiekti didesnę efektyvumą ir našumą; progresą lygina su tikslu.

Nėra labai svarbu, kokią VK tipologiją organizacija siekia pritaikyti. Svarbu turėti galimybę pagal taikomą tipologiją gana objektyviai įvertinti vadybininkų darbą, nustatyti elgsenos spragas ir nusibrėžti asmeninio bei kolektyvinio ugdymo tikslus (Sokol, 2001). Įvardintos vadybinių kompetencijų tipologijos yra plačiai žinomos, tuo pačiu daugelio autorių yra kritikuojamos dėl statiškumo ir gebėjimo aprėpti tik pamatuojamus elgsenos ir vadybos praktikos aspektus, todėl visiškai netinka siekiant aprašyti tokius dalykus kaip nuomonė ar kūryba. Gerų vadybininkų veikloje apstu tokių elementų kaip humoras, įtaka, kūryba, vaizduotė, o jiems įvertinti priemonių nėra.

Todėl vadybinių kompetencijų tipologijų kūrimas organizacijoje apima tokius etapus: turimų darbuotojų kompetencijos įvertinimas; naujų darbuotojų, turinčių reikalingų kompetencijų, samdymas; darbuotojų, pasiekusių veiklos tikslus ir ugdančių kompetencijas, skatinimas; galimybių sudarymas mokytis ir ugdytis. Pagrindiniai metodologijos elementai, naudojami ir šiandieniniams kompetencijų modeliams kurti, tai: dėmesio sutelkimas į geriausius darbuotojus; elgsenos pavyzdžiu interviu naudojimas, interviu duomenų teminė analizė, rezultatų suskirstymas pagal kompetencijas, aprašomas elgsenos pavyzdžių terminais. D. Francis, M. Woodcock (1982) pateikė VK ugdymo įvertinimo testą. Šio testo lietuvišką versiją pateikia A. Balažentis (Pacevičius, Kekytė, 2008). A. Balažentis (2006) teigia, kad *kompetencijos* sąvoka personalo tradicinio valdymo procese siejama su individo perspektyvomis, kompetencijos plėtojimas – su kvalifikacijos ir reikalavimų kitiems individams, bendradarbiams kėlimu. Vadybinės kompetencijos pagrindas yra *žinios, gebėjimai, įgūdžiai, savybės*, todėl pagal atitinkamus gebėjimus, kurie skirstomi į asmeninius, socialinius ir profesinius, skiriamos ir kompetencijos rūšys (9 lentelė).

9 lentelė

#### D. Francis, M. Woodcock vadybinių kompetencijų tipologija

Eil. Nr.	Kompetencijos	Elementai
1.	Asmeninė	A – gebėjimas valdyti save B – aiški asmeninių vertybių sistema C – aiškūs asmeniniai tikslai D – gebėjimas nuolat ugdyti savo asmenybę
2.	Socialinė	G – gebėjimas daryti įtaką aplinkiniams I – gebėjimas vadovauti J – gebėjimas mokyti ir lavinti (pavaldinius) K – gebėjimas formuoti ir tobulinti grupę (darbo)
3.	Profesinė	E – gebėjimas spręsti problemas F – kūrybiškumas ir gebėjimas diegti naujoves H – šiuolaikinės žinios (vadybos ir kt.)

Pastaba: sudaryta autorės (pagal Balažentis, 2006; Pacevičius, Kekytė, 2008).

I. Šarkūnaitė ir R. Čiutienė (2004) pateikia „Plum“ kompetencijų tipologiją ir išskiria šias kompetencijas:

- socialinės;

- vadybinės;
- savęs valdymo (asmeninės).

„Plum“ kompetencijų tipologiją sukūrė „Plum International“ – JAV konsultacinė kompanija, besispecializuojanti kurti kompetencijų tipologijas ir jas taikyti įmonių praktikoje (10 lentelė).

10 lentelė

„Plum“ vadybinių kompetencijų tipologija

Eil. Nr.	Kompetencijos	Kompetencijų elementai
1.	<b>PK</b> (profesinės kompetencijos)	Problemų sprendimas Analitinis mąstymas Informacijos rinkimas Mąstymas į priekį Abstraktus mąstymas Strateginis mąstymas Techninė patirtis Rezultatų siekimas Iniciatyva Verslo orientacija Naujovių skatinimas Orientacija į rezultatus Kruopštumas Ryžtingumas Globali perspektyva
2.	<b>SK</b> (socialinės kompetencijos)	Vadovavimas kitiems Tikslų nustatymas Komandinio darbo skatinimas Įgaliojimų suteikimas Pokyčių valdymas Kitų ugdymas Veiklos valdymas Įvairovės skatinimas Bendravimas ir įtaka Dėmesys bendravimui Bendravimas žodžiu Bendravimas raštu Tarpusavio supratimas Įtaka kitiems Efektyvūs santykiai Orientacija į klientą Skatinanti parama Įtikinantis bendravimas
3.	<b>AK</b> (asmeninės kompetencijos)	Pasitikėjimas savimi Streso valdymas Asmeninis patikimumas Lakstumas

Pastaba: sudaryta autorės (pagal Šarkiūnaitė, Čiutienė, 2004).

Įmonės sukurta kompetencijų tipologija laikoma universale, kadangi čia vadybinės kompetencijos skirstomos į tris dideles grupes: socialinė kompetencija (SK) apima kompetencijas, reikalingas dirbant su žmonėmis; profesinė kompetencija (PK), problemų sprendimo gebėjimai, nustato atitinkamas žinių ir gebėjimų jomis pasinaudoti sritis; asmeninė kompetencija (AK) susijusi su savęs valdymo gebėjimais. Vadybinės kompetencijos jungiamos remiantis panašumo principu, grupuojant jas kaip apibūdinančias panašius gebėjimus. Kiekviena

kompetencija aprašoma tokiu būdu, kad stebint darbuotojo elgseną galima būtų daryti išvadą apie šią kompetenciją. Šios tipologijos formavimo pranašumas yra tas, kad jį nesunkiai galima adaptuoti kitoms organizacijoms pagal organizacijos kultūroje, vizijoje, strategijose įvardytus poreikius. Taikant vadybines kompetencijas organizacijoje, būtina atsižvelgti į organizacijos dydį, veiklos sritį, egzistuojančią kultūrą ir supančią aplinką. Kadangi kompetencija nėra kintanti ir siejasi su specifiniu veiklos kontekstu, ji turi apimti tuos elementus, kurie reikalingi profesiniams ir darbiniais vaidmenims realizuoti, atitinka tos profesijos standartus, svarbius tam tikrai organizacijai ir konkrečiai darbo vietai.

Vadybinių kompetencijų paradigmą iš esmės lemia verslo vadybos koncepcijų raida (Čepienė, 2007). Verslo pasaulyje vadybos praktika pastarąjį šimtmetį kardinaliai kito, – praėjusio amžiaus pradžioje Henri Fayol darbuose verslo vadyba apibūdinta kaip planavimo, koordinavimo, vadovavimo, organizavimo ir kontrolės funkcijų derinys, pastarųjų dešimtmečių darbuose ji vadinama kūrybišku, sutelkiančiu organizaciją ir jos energiją generuojančiu procesu. Šią vadybos koncepcijos kaitą lemia tokie veiksniai kaip tinklinių organizacijų formavimasis ir žinių ekonomikos plėtotė. A. Čepienės (2007) teigimu, panašiai vadybos kompetencijas klasifikuoja D. Elmuti (2004), pateikdamas penkių dimensijų vadybos kompetencijų tipologiją. Ši tipologija susideda iš asmeninės vadybos, tarpasmeninių santykių vadybos, organizacijos vadybos, konteksto vadybos, pokyčių vadybos kompetencijų. D. Elmuti (2004) tipologijoje išskirtinas asmeninės vadybos bruožas – savęs vertinimo, emocinio saugumo ir savikontrolės elementai, kurie sukuria stabilų pagrindą kitų kompetencijų plėtotei. Vadybines kompetencijas H. Mintzberg (2004) išskirsto į keturias grupes: asmenines, tarpasmenines, informacines, veiksmų kompetencijas, kurios pateiktos 11 lentelėje:

11 lentelė

#### H. Mintzberg vadybinių kompetencijų tipologija

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

T. Cockerill ir kt., 1995, cit. S. Abraham ir kt., (2001) pristato tipologiją, kurią sudaro vienuolika vadybinių kompetencijų, apimančių *aukšto efektyvumo vadybinę kompetenciją* (AEVK): informacijos paieška, sąvokos formavimas, konceptualus lankstumas, tarpasmeninė paieška, vadovaujanti sąveika, verslo orientacija, poveikis, pasitikėjimas savimi, prisistatymas, aktyvi orientacija ir pasiekimo orientacija. Be T. Cockerill požiūrio, S. Abraham ir kt. (2001) pristato tipologiją, kurią sudaro dešimt vadybinių kompetencijų iš savo tyrinėjimų, nors apskritai jie atranda daugiau kaip dvidešimt vadybinių kompetencijos tipų. Dešimtyje tipų yra: geri žodinės rašytinės komunikacijos įgūdžiai, problemų sprendimo sugebėjimai, orientacija į rezultatus, tarpasmeniniai įgūdžiai, lyderystės įgūdis, orientacija į klientus, lankstumas galėjimas prisitaikyti, komandos darbuotojas, patikimas ir siekiantis kokybės. Pasak S. Abraham ir kt. (2001), dešimt vadybinių kompetencijų vadybininkai turi gerai įvaldyti kiekviename organizacijos valdymo lygmenyje.

Plati kompetencijų tipologijų analizė galima nagrinėjant kompetencijų žodynus, pvz., L. M. Spencer ir S. M. Spencer (1993), apibendrinę 285 kompetencijų tyrimus, atliktus per 20 metų 21 šalyje ir nustatę indikatorius bei tipinius elgesio pavyzdžius, suformulavo 286 kompetencijų modelius, tarp jų vadovo, verslininko, pardavimų vadybininko. A. Čepienė (2007), apžvelgusi į tris pastarąsias tipologijas, sudarė būdingiausių vadybinių kompetencijų sąrašą, kuris pateiktas 12 lentelėje.

## 12 lentelė

Vadybinių kompetencijų sąrašas (pagal Čepienę, 2007)

Eil. Nr.	Vadybinės kompetencijos	Apibūdinimas
1.	Poveikis ir įtaka	Asmeninė įtaka – asmens gebėjimas sudaryti kitiems patikimumo įvaizdį (įspūdį).
2.	Orientacija į tikslą	Asmens gebėjimas, kuris apima užduoties atlikimo įvertinimą.
3.	Komandinis darbas ir kooperacija	Gebėjimas įtraukti kitus asmenis atlikti užduotį, deleguoti atsakomybę, rodyti supratimą ir padaršinimą.
4.	Analitinis mąstymas	Metodiškas situacijos analizavimas nustatant priežasties ir pasekmės ryšį, galimų kliūčių nuspėjimas bei realistinis planų joms įveikti sudarymas.
5.	Iniciatyvumas	Gebėjimas apibrėžiamas kaip asmens veiklumas, neapibrėžtas formalių pareiginių instrukcijų, kai pasinaudojama atsiradusia galimybe.
6.	Darbuotojų formavimas / ugdymas	Kompetencija, ypač susijusi su komandiniu darbu, kurią sudaro gebėjimas suteikti konstruktyvų atgalinį ryšį.
7.	Pasitikėjimas savimi	Tai bendras pasitikėjimas savo gebėjimais ir sprendimais, iššūkių nebijojimas, atviras savo tiesioginio vadovo veiksmų kvestionavimas.
8.	Tarpasmenis supratingumas	Kitų žmonių požiūrių, poreikių supratimas, emocijų atpažinimas, tikslus neverbalinio elgesio interpretavimas, privalumų ir trūkumų įvertinimas.
9.	Direktyvumas ir asertyvumas	Aiškūs ribų nubrėžimas ir gebėjimas pasakyti „ne“, kai to reikalauja situacija, standartų iškelimas ir reikalavimas juos atitikti, pateikiant tai aiškiai ir be užuolankų.
10.	Informacijos paieška	Kompetencija, kai asmuo geba metodiškai ieškoti informacijos, kurią turėdamas gali diagnozuoti ir spręsti problemas.
11.	Vadovavimas komandai (lyderystė)	Gebėjimas atstovauti savo grupei, iškelti aukštus grupės veiklos standartus.
12.	Abstraktus mąstymas (Sisteminis mąstymas)	Gebėjimas ieškoti ir rasti ryšius bei struktūras, kurios kitiems yra nematomos, pastebėti kitų neaptiktus neatitikimus ir prieštaras.

V. Wickramasinghe ir N. De Zoyza (2009) atliko mokslinės literatūros analizę ir susistemino 107 VK tipologijas, sudarė hipotetinį sėkmingiausių vadybinių kompetencijų sąrašą. Tam taikė penkių etapų metodą, kuris leido išbraukti pasikartojančias kompetencijas, ir galutinį VK sąrašą tesudarė tik 30 kompetencijų, kurios įvardytos 13 lentelėje.

13 lentelė

**V. Wickramasinghe ir N. De Zoyza hipotetinės vadybinės kompetencijos**

Eil. Nr.	Vadybinės kompetencijos
1.	Žinios apie klientus
2.	Valdymo įgūdžiai
3.	Planavimas ir tvarkaraščių sudarymas
4.	Strateginiai gebėjimai
5.	Techninė kompetencija
6.	Technologijų valdymas
7.	Empatija
8.	Konfliktų valdymas
9.	Derybos
10.	Įgaliojimų suteikimas
11.	Holistinis požiūris
12.	Kūrybiškumas
13.	Koučingas (angl. <i>coaching</i> ) – ugdatysis vadovavimas
14.	Laiko valdymas
15.	Mokymasis
16.	Klausymo įgūdžiai
17.	Žodinė komunikacija
18.	Rašytinė komunikacija
19.	Lankstumas
20.	Darbas komandoje
21.	Orientacija į klientą
22.	Etika versle
23.	Pasiekimai
24.	Rizikos įvertinimas ir priėmimas
25.	Siekis įgyvendinti numatytus tikslus
26.	Organizavimas
27.	Savo interesų sričių nusistatymas
28.	Idėjų generavimas
29.	Lojalumas
30.	Aiški asmeninė atsakomybė už priimtus sprendimus

Pastaba: sudaryta autorės (pagal Wickramasinghe, Zoyza, 2009).

Mokslinės literatūros teorinės analizės pagrindu (Barkauskaitė, 2003; Shonk, 2001; Targamadžė, 2001; Barvydienė, Kasiulis, 2001; Martinkus ir kt. 2002; Laužackas, 2005; Ley, 2006; Ennis, 2008; Winterton, 2009; Lapiņa, Aramina, 2011) išskiriamos šios vadybinės kompetencijos, t. y. *profesinės* (žinių ir mokėjimų raiška), *socialinės* (socialinio elgesio efektyvumas, gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių), *asmeninės* (savęs įvertinimo įgūdžių ir asmeninių savybių derinys). Taigi *profesinė kompetencija* (PK) siejama su vadybininko gebėjimais, turimomis profesinėmis žiniomis, mokėjimais, įgūdžiais dirbti atitinkamą darbą. Keičiantis aplinkai, yra aišku, kad šią kompetenciją būtina nuolatos tobulinti, tai yra pagrindas plėtojant mokymosi visą gyvenimą koncepciją (Savanevičienė, Stukaitė, Šilingienė, 2008;

Winterston, 2009). Vadybininko *socialinės kompetencijos* (SK) raiška siejasi su aukšta bendravimo kultūra įstaigoje, artimiausioje aplinkoje. *Socialinės kompetencijos* sampratoje aktualūs tampa gebėjimai bendrauti ir bendradarbiauti su įvairaus lygio (mikro-, makro-, echo-, mezo-) socialinės aplinkos subjektais. Daugelis mokslininkų *socialinę kompetenciją* apibūdina kaip asmens gebėjimą užmegzti ir išlaikyti efektyvius tarpusavio santykius, efektyviausiu būdu siekti tikslų (Karlof, Lovingsson, 2006; Rose-Krasnors, 1997; Shonk, Cicchetti, 2001), sugebėjimą konstruktyviai veikti savo aplinkoje, efektyviai reaguoti į gyvenimo situacijas (Dodge ir kt., 1996; Winterston, 2009). Kiti mokslininkai (Argyle, 1986; Lekavičienė, 2001; Karlof, Lovingsson, 2006; Išdonaitė-Medžiūnienė, 2009) *socialinę kompetenciją* apibrėžia kaip asmens gebėjimą išspręsti kylančias problemas, susidoroti su visuomeninio gyvenimo reikalavimais, prisitaikyti prie kintančių sąlygų, kaip gebėjimą elgtis pagal elgesio normas ir paklusti taisyklėms (Masten ir kt., 1995). *Socialinę kompetenciją* sudaro socialinė savimone, susidedanti iš empatijos, organizacinės savimone bei paslaugos orientacijos, socialiniai gebėjimai, apimantys kitų ugdymą, lyderystę, įtakingumą, bendravimą, pokyčio skatintojo gebėjimus, konfliktų valdymą, ryšių kūrimą, komandinį darbą ir bendradarbiavimą (Kyburienė, Večkienė, Senikienė, 2007). *Asmeninę kompetenciją* (AK) (vok. *Selbstkompetenz*), suvokiama kaip gebėjimą žinias apie save ir gebėjimus bei įgūdžius sieti su išorinėmis aplinkybėmis, kad būtų galima atsakingai veikti ir atskleisti naujas galimybes. *Asmeninė vadybininko kompetencija* siejama su asmens savęs pažinimo ir savęs pristatymo gebėjimais (Winterston, 2009). *Asmeninė kompetencija* apima gebėjimus, kurie nėra tiesiogiai susiję su darbu, bet vis tiek naudingi darbuotojui (Karlof, Lovingsson, 2006). Vadybininkas, gebėdamas realiai įvertinti savo stipriąsias ir silpnašias savybes, gali tapti brandžia, mokančia savo gebėjimus realizuoti asmenyje. Integracija į pasaulio bendriją reikalauja ne tik dalykinės bei profesinės, bet ir aukštesnio lygmens vadybinės kompetencijos (Kontautienė, 2007). Vadybininko darbui būtinos ir atitinkamos vadybinės kompetencijos priklauso, kokioje sferoje jis dirba ir vadybinės kompetencijos siejamos su konkrečioje jų praktinėje veikloje atsirandančiomis profesinės veiklos funkcijų charakteristikomis. R. Laužackas, K. Pukelis (2000) pažymi, kad profesinėje veikloje tiek funkcijos, tiek vadybinės kompetencijos nėra viena nuo kitos atskirtos, jos dubliuojasi. Autorių teigimu, veiklos funkcijos rodo, ką vadybininkas turėtų mokėti daryti, o kompetencijos liudija, kad vadybininkas yra pajėgus atlikti tą ar kitą profesinės veiklos funkciją. J. Kvedaravičiaus (2006) teigimu, organizacijos veiklos strategijai sukurti reikalingi teoriškai ir metodologiškai pasirengę vadybininkai, o jų sprendimų realizavimui – praktinė patirtis ir brandus tvarkingumas.

Mokslinės literatūros analizė parodė, kad vis dar pasigendama bendro vadybinių kompetencijų sąrašo, nors jis jau keli dešimtmečiai yra tapęs tyrimo objektu daugelio užsienio ir

lietuvių autorių (pvz., Boyatzis, 1982, 2008; Petasis, 2003; Wickramasinghe, Zoyza, 2009a, 2009b; Камалетдинова, 2010; Baležentis, 2006, 2008; Čepienė, 2007; Marčlinskas ir kt., 2010). Bendro teorinio VK pagrindimo trūkumas sudaro sąlygas diskusijai, ar įvairios vadovų ir vadybos specialistų rengimo programos suteikia verslo organizacijų poreikius atitinkančias vadybines kompetencijas. Prieš sudarant vadybinių kompetencijų sąrašą, pirmiausia sudaroma vadybinių kompetencijų, pasikartojančių įvairiose VK teorinėse tipologijose matrica (14 lentelė).

14 lentelė

**Vadybinių kompetencijų, pasikartojančių įvairiose teorinėse tipologijose, vadybinių kompetencijų matrica**

Kompetencijos	M. Woodcock, D. Francis (1982)	H. Mintzberg (2004)	PLUM VK tipologija	D. Goleman, R. E. Boyatzis (2007)	V. Wickramasinghe, N. De Zoyza (2009)
Planavimas		x		x	x
Problemų sprendimas	x		x		
Darbas su informacija		x	x		
Analitinis mąstymas		x	x		
Konceptualus mąstymas		x	x		
Strateginis mąstymas		x	x		
Mokymasis iš savo ir kitų patirties					x
Rezultatų siekimas			x		
Iniciatyva			x	x	
Intuicija		x			
Verslo orientacija			x		
Idėjų generavimas					x
Kruopštumas			x		
Ryžtingumas			x		
Vizionavimas		x	x		
Organizavimas		x			x
Komandinis darbas		x	x	x	x
Derybos				x	x
Vadovavimas	x	x	x		
Konfliktų valdymas		x		x	x
Komunikavimas				x	
Organizacinis sąmoningumas				x	
Sisteminė logika				x	
Rašytinė komunikacija				x	x
Kūrybiškumas ir gebėjimas diegti naujoves	x		x		x



Šiuolaikinės žinios (vadybos)	x				
Laiko valdymas		x			x
Rizikos įvertinimas					x
Rizikos priėmimas					x
Personalo atranka		x			
Savo interesų srities nusistatymas					x
Bendravimas ir įtaka aplinkiniams	x		x	x	
Bendravimas žodžiu			x		x
Įtikinantis bendravimas			x		
Efektyvūs santykiai			x		
Orientacija į klientą			x		x
Tikslo nustatymas		x	x		
Delegavimas		x	x		x
Pokyčių valdymas		x	x		
Veiklos valdymas		x	x		
Įvairovės vertinimas ir jos skatinimas			x		
Sąžiningumas				x	
Atsakingumas					x
Lankstumas			x	x	x
Empatija				x	x
Kultūrinis sąmoningumas		x		x	
Mokymasis mokytis	x	x			
Gebėjimas formuoti ir tobulinti grupę	x	x			
Pasitikėjimas savimi				x	
Streso valdymas		x	x		
Asmeninis patikimumas			x		
Lojalumas					x
Savikontrolė				x	
Pasitikėjimas savim (savitvarda)			x	x	
Pasiekimai				x	x
Savęs valdymas	x		x		
Klausymo įgūdžiai		x			x
Aiški asmeninių vertybių sistema	x				
Aiškūs	x				x

asmeniniai tikslai					
Nuolat ugdyti savo asmenybę	x				
Aiški asmeninė atsakomybė už priimtus sprendimus					x
Verslo etikos svarbos supratimas					x

Išanalizavus pateiktas vadybinių kompetencijų tipologijas: ESCI-U SAQ tipologiją (angl. *Emotional and Social Competency Inventory, Self Assessment Questionnaire*, Goleman, Boyatzis, 2007), PLUM vadybinių kompetencijų tipologiją, M. Woodcock ir D. Francis (1982), kuri Lietuvoje verslo įmonėse jau adaptavo A. Balažentis (2006), H. Mintzberg (2004), V. Wickramasinghe ir N. De Zoyza (2009), jų visuma apima 104 vadybines kompetencijas, įvardintas 14 lentelėje. Pasikartojančios kompetencijos išbraukiamos, likusios, pagal mokslinę literatūros analizę (Mertens, 1974; Laur-Ernst, 1990; Reetz, 1991; Barkauskaitė, 2003; Shonk, 2001; Targamadžė, 2001; Barvydienė, Kasiulis, 2001; Martinkus, Neverauskas, Sakalas 2002; Laužackas, 2005; Lapiņa, Aramina, 2011), sugraduotos ir priskirtos *profesinėms* (PK), (Barkauskaitė, 2003; Targamadžė, 2001; Laužackas, 2005; Lapiņa, Aramina, 2011; Shonk, 2001; Ley, 2006; Ennis, 2008; Karlof, Lovingsson, 2006; Winternon, 2009), *socialinėms* (SK), (Argyle, 1986; Masten, Coatsworth, Neeman, gest, Tellegin, Garmazy, 1995; Dodge, Pettit, McClaskey, Brown, 1996; Rose-Krasnors, 1997; Lekavičienė, 2001; Karlof, Lovingsson, 2006; Iždonaitė-Medžiūnienė, 2009; Winternon, 2009) ir *asmeninėms* (AK), (Karlof, Lovingsson, 2006; Kontautienė, 2007; Martišauskienė, 2009; Winternon, 2009) kompetencijoms, kurios ir sudaro suformuotą 48 vadybinių kompetencijų teorinę tipologiją, įvardytą 15 lentelėje.

15 lentelė

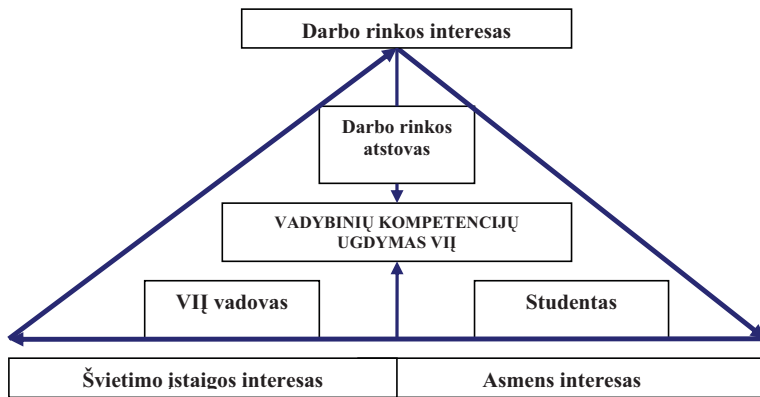
#### Vadybinių kompetencijų tipologija

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

Svarbu pažymėti, kad organizacijoje taikomos vadybinių kompetencijų tipologijos yra labai įvairios. Jos priklauso nuo šalies, jos nacionalinės ir verslo kultūros ypatybių, situacijos rinkoje, pačios organizacijos kultūros. Visgi atkreiptinas dėmesys į tai, kad asmeninių charakteristikų vadybinių kompetencijų tipologija jei ne dominuoja, tai turi didelę reikšmę šiandien formuojant vadybinių kompetencijų ugdymo praktiką (Čepienė, 2010). Todėl apibendrinant galima teigti, kad nėra labai svarbu, kokią vadybinės kompetencijos tipologiją pasirinktų ir taikytų organizacija, svarbu, kad taikoma tipologija leistų objektyviai vertinti vadybininkų darbą, nustatyti elgsenos trūkumus, numatant asmeninio bei kolektyvinio ugdymo tikslus. Konkurencingoje darbo rinkoje gali dirbti tik pakankamas vadybines kompetencijas ir aukštą kvalifikaciją turintys vadybos srities specialistai.

### **1.3. Vadybinių kompetencijų ugdymo verslo imitacinėje įmonėje įvertinimo modelis**

Siekiant išspręsti disertacijos įvade keliamus probleminius klausimus, tikslinga sudaryti ir pagrįsti vadybinių kompetencijų verslo imitacinėje įmonėje įvertinimo modelį. Norima pabrėžti, kad ankstesniuose skyriuose analizuojant vadybinių kompetencijų tipologijas, pasigendama vieningo vadybinių kompetencijų sąrašo, kurį galėtų įtraukti aukštosios mokyklos, rengdamos vadybos ir administravimo studijų krypties programas. Rengiant, koreguojant studijų programas, į programų komitetus įtraukiami verslo įmonių atstovai, kurie ir gali nusakyti, kokias į programų turinį reikia įtraukti verslo įmonių poreikius atitinkančias vadybines kompetencijas. Įvertinat vadybinių kompetencijų ugdymą, svarbiais veiksniais tampa verslo įmonių vadovų, verslo imitacinių įmonių (VII) vadovų bei studentų požiūriai, jų siekiai, tikslai, poreikiai. Tam reikia analizuoti problemas, susijusias su vadybinių kompetencijų ugdymu verslo imitacinėje įmonėje, įvertinant trijų suinteresuotų tikslinių grupių interesus: verslo įmonių vadovų, kurie akcentuoja ugdytinų vadybinių kompetencijų poreikį, verslo imitacinių įmonių vadovų, kurie parodo ugdomas kompetencijas ir aukštųjų mokyklų studentų, patvirtinančių vadybinių kompetencijų pokytį atlikus praktikas VII. Vadybinių kompetencijų ugdymas turi atitikti visų analizuojamų tikslinių grupių interesus. Tik užtikrinę šių interesų tarpusavio dermę galime tikėtis realių ugdymo rezultatų. Kitaip sakant, verslo įmonių vadovų, VII vadovų ir studentų požiūriai turi sutapti bei vienas kitą papildyti. Tam, kad įvertinti vadybinių kompetencijų ugdymą, tikslinga analizuoti visas tris grupes, nes vadybinių kompetencijų ugdymo procese vyksta sąveika. Sąveikos terminą plačiau vartoti pradėjo J. Vabalas – Gudaitis. Jis sąveiką nustatė kaip abipusį vienas kitą sąlygojančių objektų veikimą, derinant tarpusavio veiksmus (Vabalas – Gudaitis, 1983, žr. 2 pav.). Vadybinių kompetencijų ugdymą yra tikslinga apibrėžti per vadybinių kompetencijų ugdymo sistemos dalyvių interesų sąveikos zonas.

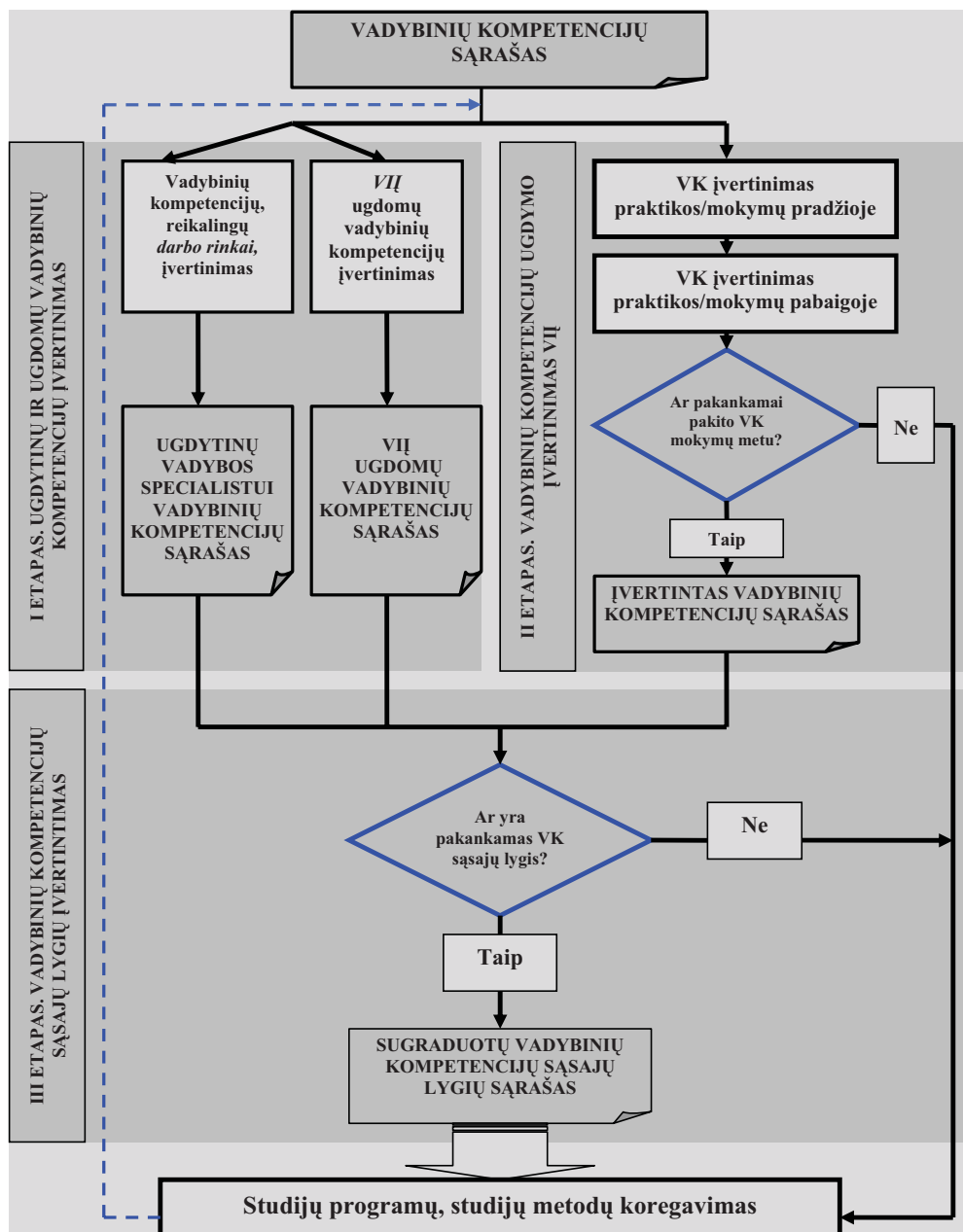


**2 pav.** Vadybinių kompetencijų ugdymo sistemos dalyvių sąveika, modifikuota autorės pagal J. Vabalas – Gudaitis, 1983

Pateiktame 2 paveiksle matyti, kad vadybinių kompetencijų ugdymo metu sąveikoje dalyvauja tris grupės: vadybinių kompetencijų ugdymo VIĮ vadovas, kaip atskira sistema, grindžiama jo asmenybės struktūra (įgūdžiais, gebėjimais, vertybinėmis orientacijomis, poreikiais, interesais); studentas, kaip atskira sistema, kurią taip pat lemia jo asmenybės struktūra; darbo rinka, kurios struktūroje yra verslo įmonių atstovai, atitinkami socialiniai partneriai, įvairūs technologiniai procesai, gamybos priemonės. Dažni atvejai, kai verslo įmonių vadovų nuomonė apie specialistų turimas vadybines kompetencijas, būtinas darbo rinkoje, skiriasi nuo mokymo institucijoje ugdomų kompetencijų. Darbo rinka, kaip itin svarbus vadybinių kompetencijų formavimo veiksnys, šiuo metu sparčiai keičiasi ir transformuojasi. Norint, kad aukštųjų mokyklų absolventai efektyviai dirbtų darbo aplinkoje, yra svarbu identifikuoti svarbiausias ir reikalingiausias vadybines kompetencijas, kurios turėtų būti ugdomos aukštosiose mokyklose, rengiančiose vadybos specialistus darbo rinkai, ir suderinti visas svarbiausias aukštojo mokslo veiklos sistemas.

Vadybinių kompetencijų ugdymo VII įvertinimas svarbus etapas rengiant specialistus ir reikalauja tyrimo loginio nuoseklumo. Tuo tikslu, įvertinant vadybinių kompetencijų ugdymo pasiekimus simuliatyvinėje aplinkoje (VII), parengtas modelis. Sudarymo ir įvertinimo loginis nuoseklumas pagrindžiamas suformuluojant trijų etapų vadybinių kompetencijų ugdymo verslo imitacinėje įmonėje įvertinimo modelį, kuris pateiktas 3 paveiksle.

**I etapas. Ugdytinų ir ugdomų vadybinių kompetencijų įvertinimas.** Kaip matyti iš 3 paveikslo, pirmasis šio modelio etapas „Ugdytinų ir ugdomų vadybinių kompetencijų įvertinimas“ skirtas išnagrinėti ugdytinus ir ugdomas vadybines kompetencijas darbo rinkos atstovų ir VIĮ vadovų požiūriu.



3 pav. Vadybinių kompetencijų ugdymo verslo imitacinėje įmonėje įvertinimo modelis

Kad įvertinti ugdytinas vadybines kompetencijas, šiame etape pagal suformuluotą vadybinių kompetencijų tipologiją, kuri suskirstyta į tris tipus: *profesines* kompetencijas, atspindinčias veiklos sritis ir jas supančias aplinkos žinias ir gebėjimus pritaikyti; *socialines* kompetencijas, reikalingas darbui su žmonėmis, *asmenines* kompetencijas, susijusias su gebėjimu save valdyti, (kuri aprašyta 1.2 skyriuje ir žiūr. 15 lentelę), parengiamas dokumentas

„Vadybinių kompetencijų sąrašas“. Šiame modelio etape verslo įmonių vadovai, kurie atrenkami pagal keturis atrankos kriterijus, įvertintų teorinį vadybinių kompetencijų sąrašą. Jų vadybinė patirtis leistų suformuoti svarbiausių ir reikalingiausių vadybinių kompetencijų sąrašą, kuris atspindėtų darbo rinkos poreikius. Šio etapo pirmas žingsnis leistų nustatyti ugdytinas vadybines kompetencijas darbo rinkai ir atsakyti į probleminį klausimą *kokių vadybinių kompetencijų reikia vadybos specialistams, kad galėtų sėkmingai dirbti verslo įmonėse*. Šiame etape tikslinga lygiagrečiai pateikti įvertinimui teorinį vadybinių kompetencijų sąrašą ir verslo imitacinių įmonių vadovams, kurie atrenkami pagal šešis atrankos kriterijus. Tokių įvertinimų rezultatų pagrindu parengiami du dokumentai „Ugdytinų vadybos specialistui vadybinių kompetencijų sąrašas“ ir „VII ugdomų vadybinių kompetencijų sąrašas“, kurie verslo įmonių vadovų ir VII vadovų refleksijomis atitiktų šiandieninius darbo rinkos reikalavimus, ir taptų dokumentais, kuriais galėtų naudotis aukštųjų mokyklų studijų programų rengimo komitetai. Todėl gauti pirmojo etapo rezultatai – vadybinių kompetencijų sąrašai, apspręstų modelio trečiame etape nustatomų vadybinių kompetencijų sąsajų lygius.

**II etapas. Vadybinių kompetencijų ugdymo įvertinimas VII.** Modelio antrasis etapas skirtas išnagrinėti vadybinių kompetencijų ugdymo įvertinimą mokymų pradžioje ir pabaigoje verslo imitacinėje įmonėje (VII). Pagal suformuluotą vadybinių kompetencijų tipologiją (žiūr. 15 lentelę), parengiamas dokumentas „Vadybinių kompetencijų sąrašas“. Studentams, atėjusiems atlikti praktika, mokymų pradžioje, pateikiamas minėtas dokumentas, kad nustatyti jų teorinį vadybinių kompetencijų lygį. Analizuojant vadybinių kompetencijų ugdymo VII įvertinimą, kuris vykdomas per ugdymo procesą, aiškiai suvokiant, kad šis procesas apima labai konkretų veiksmą ir konkrečią ugdymo kryptį, būtina apibrėžti *ugdymo sąvoką*. Ši sąvoka labai plati, įvairi, prieštaringa, problemiška pažinimo sritis (Savanevičienė ir kt., 2008). Atsižvelgiant į *ugdymo* sąvokos ypatumus, tikslinga išskirti du požiūrius, formuojančius ugdymo analizės ir vertinimo principus, tai *edukologijos ir vadybos atstovų požiūriai*. Edukologijos atstovų A. Stankevičienė, A. Liučvaitienė ir kt. (2008) požiūriu, ugdymas dažnai vadinamas mokymu ir apibrėžiamas kaip „organizacijos poreikių, kurie atsiranda esant nepakankamai darbuotojų kompetencijai tam tikram darbui atlikti, patenkinimas“ (Louma, 2000). Siaurąja prasme, ugdymą nagrinėjusių autorių (Šalkauskis, 2002; Laužikas, 1993; Maceina, 1990; ir kt.) nuomone, ugdymas apima labai konkretų veiksmą ar konkrečią ugdymo kryptį, taip pat ugdymas apibūdinamas kaip personalo poreikio vertinimo, mokymo ir karjeros planavimas. O plačiąja prasme, pasak J. Laužiko (1993), ugdymas „yra tas socialinės kultūros veiksmas, kuriame susitinka praeities kultūros lobynas, dabarties asmens ir žmonijos gyvenimas ir ateities perspektyvos“. Vadybos atstovų (Dessler, 2001; Sakalas, 2003; Zakarevičius, 2003; Leonienė 2001; Bakanauskienė, 2008) požiūriu ugdymo procesas atskleidžiamas per *personalo*

*ugdymo* sąvoką. Žmogiškųjų išteklių vadybos mokyklos atstovai išskiria ugdymo svarbą, naudojant unikalius išteklius kaip priemonę konkurenciniam pranašumui formuoti ir ypatingą dėmesį skiria mokymuisi visą gyvenimą. Tokiam požiūriui pritaria: G. Dessler (2001), A. Sakalas (2003); P. Zakarevičius (2003), B. Leonienė (2001), I. Bakanauskienė (2008) ir kt. Organizacijos darbuotojų vadybinių kompetencijų ugdymas yra orientuotas į jų pastangų aktyvinimą, siekiant ne tik atskleisti jų potencialą bei individualius gebėjimus, įgūdžius, bet ir maksimaliai juos panaudoti ir plėsti, bei įvertinti. T. Bulajeva (2007) ugdymo sampratą praplečia teigdamą, kad *ugdymo įvertinimas* yra vertinimo proceso gautas rezultatas, t.y. konkretus sprendimas apie pasiekimus ir padarytą pažangą.

Ugdymo turinys tiesiogiai siejasi su naujausiomis informacinėmis technologijomis ir inovacijomis, o šios vis labiau lemia pasirinkimą, kokie bus ugdymo metodai ir priemonės, todėl aukštosios mokyklos, kuriose yra įkurtos verslo imitacinės įmonės, pasirenka imitavimo ugdymo metodą (Račickienė, Šilėnienė, 2007). Ugdymo proceso vykdymui ir ugdymo rezultatams įvertinti yra taikomi įvairūs metodai. L. Jovaiša (2001), L. Šiaučiukėnienė ir N. Stankevičienė (2002), D. Prakapienė, A. Malovikas (2006) pateikia sudėtingą ir išsamią metodų klasifikaciją, kurią sudaro *informaciniai* (pasakojimas, paskaita, pokalbis, atpasakojimas, tikrinimo pokalbis), *operaciniai* (pratybos, praktiniai, laboratoriniai metodai), *kūrybiniai* (probleminiai, euristiniai, tiriamieji) ir *imitaciniai* metodai. Siekiant užtikrinti studijų kokybę, vadybinių kompetencijų lygio pasiekimą, pastaraisiais dešimtmečiais populiarėję imitacinio studijų metodo taikymas studijų procese, todėl disertacijoje analizuojamas *imitacinis* metodas. Mokslinėje literatūroje mokslininkai A. Greasley (2003), H. Mintzberg (2004) ir M. Segon, Ch. Booth (2009) teigia, kad verslo mokyklos, turėdamos daug teorinių vadybos žinių, nekeičia netinkamų mokymosi strategijų, kurios nenaudingos besipraktikuojantiems vadybininkams ir nesuteikia galimybės kūrybiškai studijuoti. Viena iš priemonių šiai problemai spręsti, M. Segon, Ch. Booth (2009, cit. iš Burns, 1995) nuomone, yra verslo *imitavimas*. Autorius apibūdina imitavimą kaip realiausias situacijas, su kuriomis susiduria vadybininkai, atspindintį modelį. H. Adobor, A. Daneshfar (2006) teigia, kad imitavimas yra protinga realiojo pasaulio abstrakcija. Jie taip pat mano, jog imitavimas taip pat turi būti gana sudėtingas, kad pamėgdžiotų iššūkius, su kuriais vadybininkai susiduria verslo pasaulyje, bet ne per daug sudėtingas, nes dalyviai, negalintys jo įveikti, pradės imitavimą laikyti tiesiog žaidimo forma, o ne galimybe mokytis kūrybingumo. Minėti autoriai nagrinėja verslo imitavimo poveikį kaip priemonę, didinančią vadybininko kompetenciją ir pasiruošimą situacijoms, su kuriomis vadybininkas susidurs dirbdamas verslo srityje.

Lietuvoje imitacijų taikymas ugdant vadybines kompetencijas, nėra plačiai nagrinėtas, ir mažai žinoma apie veiksmus, turinčius įtakos sėkmingo imitacijų taikymo galimybėms,

augančiam populiarumui ir sąlygoms, skatinančioms jų taikymo efektyvumą. Lietuvos ir užsienio mokslininkai (Barber ir kt., 2003; Bagdonas, 2002; Feinstein, Cannon, 2002; Greasley, 2003; Elliman ir kt., 2004; Scherpereel, 2005; Čiegis, Skunčikienė, Rakickas, 2005; Serrano, Den Hengst, 2005; OKane ir kt., 2007; Doomun ir kt., 2008; King ir kt., 2009; Church ir kt., 2008; Biruk, Jaskowski, 2008; Bagdonas, Patašienė ir kt., 2009; Baležentis, 2008; Prunskus, 2007; Skunčikienė, Balvočiūtė ir kt. 2007; Strazdienė, 2007; Anderson, Lawton, 2009; Boehlje, Eidman, 2010; Moizer, Lean, 2010) diskutuoja, kad pirmieji imitaciniai žaidimai skirtingose šalyse pasirodė skirtingu laiku. Lietuvoje imitacinių žaidimų sampratą nagrinėjo daugelis mokslininkų (Bagdonas, 2002, Čiegis ir kt., 2005, Skunčikienė, Balvočiūtė, Balčiūnas, 2007, Stonienė ir kt., 2008, Patašienė ir kt., 2009, Strazdienė, 2008). Jų teigimu, Lietuvoje pirmieji ekonomikos ir verslo imitavimo modeliai pasirodė XX a. 9-ojo dešimtmečio pradžioje, juos atvežė įvairūs Vakarų šalių konsultantai, rengiantys verslininkus dirbti rinkoje. E. Bagdonas (2002) nagrinėjo kompiuterinių verslo žaidimų metodologinius ir praktinius naudojimo aspektus. R. Čiegis ir kt. (2005), S. Skunčikienė ir kt. (2007) analizavo kompetencijos įgijimo ir tobulinimo galimybes, taikant imitacinius verslo žaidimus. A. Stonienė ir kt. (2008) atskleidė verslo praktinio mokymo firmos sėkmės veiksnius: tarptautinius, nacionalinius, vietinius ir vidinius, kurie daro tiesioginę įtaką įmonės veiklai. G. Strazdienė (2008) analizavo verslumo ugdymą, taikant imitacinės verslo įmonės modelį. Verslo žaidimas imituoja smulkios įmonės veiklą, kurios dar vis dominuoja tarp įmonių (Patašienė ir kt., 2009). Imitacinis mokymas vyksta taikant imitacines programas, informacines technologijas, imituojant situaciją ir veiksmus, reikalaujančius mokymosi proceso metu priimti sprendimus (Baležentis, 2008). Šis metodas pripažįstamas kaip efektyvi priemonė gebėjimams ugdyti ir vadybinėms kompetencijoms formuoti. Kiti autoriai (Jacobs, Baum, 1987; Kriz, 2001, cit. iš Skunčikienė, Balvočiūtė ir kt., 2007) yra linkę prieštarauti, teigdami, kad imitaciniai verslo žaidimai ne visada tiksliai atskleidžia realias situacijas. Autorių D. H. Feldman (1995), A. J. Faria (2001), K. Hindle (2002), J. Wolfe (2004), H. Adobor, A. Daneshfar (2006), R. Kumar, R. Lightner (2007) nuomone, imitavimo poveikis yra priemonė, ugdanti vadybininko kompetenciją ir pasirengimą situacijoms, su kuriomis bus susiduriama dirbant verslo srityje. Kadangi *vadybinių* kompetencijų ugdymas siejamas pagal R. E. Boyatzis (1982), D. Goleman ir kt. (2007) kaip kompetencijų metodas, manoma, kad imitaciniai žaidimai suteikia patirties, padeda formuoti darbuotojo profesinius ir veiklos gebėjimus, t. y. bendravimo, problemų sprendimo ir sprendimų priėmimo, komandinio darbo gebėjimus, derybų meno įgūdžius (Skunčikienė ir kt., 2007), ugdo konkurencijos dvasią, formuoja laisvą, rinkoje sėkmingai galinčią veikti asmenybę (Čiegis ir kt., 2005). Imitavimas gali sustiprinti besimokančiųjų asmeninį tobulėjimą, dalyviai gali išspręsti sudėtingas vadybos problemas – tuo pagerinamas besimokančiųjų kritinio ir strateginio



mąstymo vystymasis (Lane, 1995). Imitavimo naudą pažymėjo šie autoriai: Jr. Sims, P. Henry, H. Herbert (1976), J. Siemer, M. Angelides (1997), M. D. Boehlje, V. R. Eidman (2001), J. Wolfe (2004), H. Adobor (2006), J. Moizer, J. Lean (2010). Todėl vadybinių kompetencijų ugdymo įvertinimui pasirinkta verslo imitacinė įmonė (toliau VII), kaip vadybinių kompetencijų ugdymo priemonė. VII rengiant vadybininkus yra tinkama, nes joje studentai gali pasitikrinti įgytas teorines žinias praktinėse situacijose. Kiekvienas iš besimokančiųjų susipažįsta su visų įmonės skyrių (personalo, rinkodaros, pardavimų, finansų) veikla ir baigęs praktinius mokymus verslo imitacinėje įmonėje gali pasirinkti jam labiausiai patinkančią ir tinkančią veiklą, be to, turi žinių ir gebėjimų įkurti verslo įmonę ir jai vadovauti.

Modelio antrojo etapo sekantis žingsnis apima vadybinių kompetencijų ugdymo įvertinimą praktikos / mokymų pabaigoje. Taip pat šis dokumentas („Vadybinių kompetencijų sąrašas“) pateikiamas studentams ir mokymų pabaigoje, atlikus praktiką VIĮ. Tuo siekiama įvertinti individo vadybinių kompetencijų pokytį mokymų pabaigoje, atsakant į probleminį klausimą *kaip pakinta studentų vadybinių kompetencijų lygis verslo imitacinėje įmonėje ugdymo proceso metu*. Tai aktualu, nes VIĮ yra viena iš vadybinių kompetencijų ugdymo priemonių. Šiame etape taip pat yra įvertinamos suformuluotos vadybinės kompetencijos studijų programose. Neigiamai įvertinus VK pokyčio lygį VIĮ, tikslinga būtų koreguoti studijų programas ir studijų metodus, grįžtant į pirmojo ir antrojo etapų pradžią. Įvertinus vadybinių kompetencijų komponentų pokytį, analizuojami ugdymo rezultatai, kurių galutinis rezultatas – grįžtamasis ryšys – turi būti svarbus verslo įmonės vadovams, VIĮ vadovams, darbo rinkai. Tokio įvertinimo rezultatas parengtas dokumentas „Įvertintų vadybinių kompetencijų sąrašas“, kuris lemia kokybišką ugdymo turinio sklaidą, kai studentai įgyja būtinas vadybines kompetencijas, kurios yra reikalingos darbo rinkai ir identifikuoja jų lūkesčius.

**III etapas. Vadybinių kompetencijų sąsajų lygių įvertinimas.** Modelio trečiasis etapas skirtas išnagrinėti ar galima surasti vadybinių kompetencijų sąsajų lygius ir atsakyti į probleminį klausimą *kokios yra sąsajos tarp ugdytinų ir ugdomų vadybinių kompetencijų verslo imitacinėje įmonėje*. Sąsajos nustatomos ugdytinas ir ugdomas vadybines kompetencijas lyginant tarpusavyje. Gautų tyrimo rezultatų palyginimas leidžia ugdytinas ir ugdomas vadybines kompetencijas sugraduoti ir parengti dokumentą „Sugraduotų vadybinių kompetencijų sąsajų lygių sąrašas“. Tai lemtų verslo įmonių vadovų ir verslo imitacinių įmonių vadovų požiūrį į gaunamus ugdymo rezultatus, į vadybines kompetencijas, būtinas specialistams, ir ar formuojamos, ugdomos vadybinės kompetencijos atitinka darbo rinkos poreikius. Trečiojo etapo gauti rezultatai apspęstų, ar yra vadybinių kompetencijų sąsajų lygiai ir kokių koregavimo veiksnių reikėtų imtis. Modelis numato, kad atsiradus skirtumams tarp

ugdymų ir ugdomų vadybinių kompetencijų sąsajų lygių, „Vadybinių kompetencijų sąrašą“ galima peržiūrėti, tikslinti ir koreguoti, atsižvelgiant į ekspertų nuomonę.

Apibendrinant galima teigti, kad vadybinės kompetencijos yra labai svarbios vadybos specialistų profesiniam pasirėngimui dirbti darbo rinkoje. Vadybinių kompetencijų įtvirtinimui įtakos turi imitacinė veikla, kurią ir vykdo verslo imitacinės įmonės. Pirmoje dalyje išspręsti disertacijos pirmas ir antras uždaviniai - išnagrėnėta mokslinės literatūros konceptualių pagrėndu vadybinių kompetencijų sampratos apibrėžtis, suformuojant vadybinių kompetencijų tipologiją, sudarant vadybinių kompetencijų ugdymo verslo imitacinėje įmonėje modelį, kurio pagrįstumas tikrinamas empirinėje disertacijos dalyje.

## 2. VADYBINIŲ KOMPETENCIJŲ UGDYMO VERSLO IMITACINĖJE ĮMONĖJE ĮVERTINIMO EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA

Šioje disertacijos dalyje pristatoma vadybinių kompetencijų (VK) ugdymo verslo imitacinėje įmonėje įvertinimo empirinio tyrimo metodologija (metodų, taikomų moksle, siekiant gauti patikimų žinių visumą): tyrimo logika, metodai, pateikiama empirinio tyrimo instrumento sudarymo logika, tyrimo organizavimas, imties charakteristikos, pagrindžiant vadybinių kompetencijų ugdymo verslo imitacinėje įmonėje įvertinimo modelį.

### 2.1. Vadybinių kompetencijų ugdymo verslo imitacinėje įmonėje įvertinimo tyrimo etapai

Metodologija - tai pažinimo metodai ir būdai konkrečioje mokslo kryptyje (Kardelis, 2007). Plačiąja prasme metodologija (gr. *methodos* – tyrimo kelias, *logos* – mokslas) – tikrovės pažinimo teorija, tirianti mokslinio mąstymo būdą bei principus. Siauresne prasme – mokslas aiškinantis mokslinio tyrimo metodus, bendrų mokslų metodų teoriją (Tidikis, 2003). Metodologija dažniausiai suprantama kaip bendros tyrimo strategijos sritis, o metodika – kaip tyrimo taktika.

Todėl vadybinės kompetencijos ugdymo verslo imitacinėje įmonėje tyrimo metodologija, grindžiama pozityvistine teorija. Pozityvizmas (lot. *positivus* – teigiamas, pranc. *positivisme*, *positif* – pagrįstas) – filosofijos kryptis, tvirtinanti, kad vienintelis teisingas tikrojo žinojimo šaltinis yra konkretūs (empiriniai) mokslai. Loginio pozityvizmo metodologija yra įvairiapusiškesnė, nes griežtai skiria „faktus“, kurie verifikuojami, ir „vertybes“, kurios neverifikuojamos. VK ugdymo empirinių tyrimų daugiausia atlikta edukologijos srityje, nes analizuojamos švietimo įstaigų vadovų vadybinės kompetencijos. Jos tirtos įvairiais požiūriais – ugdymo (Bitinas, 2002, 2004; Jovaiša, 1993, 2001; ir kt.), socializacijos (Ganter-Bucher, 1991; Harlow, 2003; Kvietkienė, 2003; Leliūgienė, 2002; Rupšienė, 2004, cit. iš V. Targamadzė, 2001), pedagoginės psichologijos (Barkauskaitė, 2003, cit. iš Finn, 1998; Rimkevičienė, 2004; Targamadzė, 2000; ir kt.). VK ugdymo verslo imitacinėje įmonėje įvertinimas nebuvo tiriamas. Lietuvos mokslinių darbų duomenų bazėje pateikiama G. Strazdienės (2009) disertacija, kurioje nagrinėjamas kolegijų studentų verslumo ugdymas taikant imitacinės verslo įmonės modelį. VK ugdymo verslo imitacinėje įmonėje tyrimas suvokiamas kaip praktiška individuali gebėjimų raiška, kuriai būdingi praktiniai gebėjimai, pojūčiai ir nuostatos, reikalingos sėkmingai profesinei veiklai užtikrinti (Carr, 2000, p. 98). Šiais ir kitais požiūriais – psichologiniu, didaktiniu, vadybiniu ir kt. – atlikti tyrimai leidžia teigti ugdymo reiškinį turint daug aspektų ir esant kompleksiška. Formuojant tyrimo metodologiją mokslinėje literatūroje (Tidikis, 2003, Kardelis, 2007, Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008), kuriose ruošiantis atlikti tyrimą,

rekomenduojama laikytis galimų tyrimo etapų, kurie užtikrintų tyrimo tikslo pasiekimą, būtų atsakyta į probleminius klausimus (Rupšienė, 2007) (žr. 16 lentelę).

16 lentelė

**Tyrimo etapai**

J. Lewis (2003)	Y. S. Lincoln ir E. G. Guba (1985)
Suformuluoti tyrimo problemą	Apibrėžti tyrimo objektą. Apsispręsti, ar kokybinis tyrimas yra tinkamas ištirti tą objektą, kurį pasirinko tyrėjas.
Apsispręsti dėl tyrimo vietos ir tyrimo imties	Apsispręsti dėl tyrimo vietos ir tyrimo imties.
Sudaryti duomenų rinkimo grafiką	Nuspręsti, kokiais etapais bus vykdomas tyrimas. Suplanuoti duomenų rinkimo logistiką (tvarkaraštį, biudžetą).
Pasirinkti duomenų rinkimo metodą / metodus	Pasirinkti duomenų rinkimo metodą/metodus. Nuspręsti, kokius dar papildomus instrumentus galima panaudoti tyrime.
Apgalvoti žmogiškųjų santykių aspektus (etikos, priėjimo prie duomenų)	Suplanuoti duomenų analizės metodus. Suplanuoti, kokiais būdais bus siekiama validumo ir patikimumo.

Pastaba: pagal L.Rupšienę, 2007.

Todėl atsižvelgiant į aukščiau pateiktus mokslinėje literatūroje tyrimo etapus, disertacijoje vadybinių kompetencijų ugdymo verslo imitacinėje įmonėje įvertinimui, pasirinkti šie tyrimo etapai:

1. Tyrimo objekto nustatymas;
2. Tyrimo tikslo ir uždavinių formulavimas;
3. Tyrimo eigos formavimas.

1. Parengtos tyrimo metodologijos *objektas*, sutampantis su disertacijos tyrimo objektu, ir yra *vadybinių kompetencijų ugdymas verslo imitacinėje įmonėje*. Tyrimo eigoje svarbu yra nuosekliai atskirti nagrinėjamo objekto VK požymius nuo paties objekto kaip realybės fenomeno. Vadybinė kompetencija – konstruktas, kurio tiesiogiai stebėti tyrėjas negali, apie kompetencijas jis gauna tik informaciją, reiškiamą respondento žodžiais, veiksmais, poelgiais. Todėl vadybinių kompetencijų ugdymas verslo imitacinėje įmonėje leidžia pažvelgti į ugdymo tendencijas, vidinius prieštaravimus, išvelgti neegzistuojančias ar nerealizuotas VK ugdymo galimybes. Tai reiškia, kad ugdymas traktuojamas kaip holistiškas tikrovės fenomenas ir tik mąstymu išskiriami jo struktūriniai elementai; tokius elementus perkėlus į empirinį lygmenį, nustatomi vidiniai bei išoriniai ryšiai, sudarantys pažinimo objekto struktūrą. Tai reiškia, kad iš visos respondento elgsenos reikia atrinkti tik tuos faktus, kurie teikia informaciją apie norimą kompetenciją, paskui rasti kiekvienu elgsenos aktu reiškiamą informacijos kiekį, perdurti šią informaciją į VK poreikio nustatymo matavimo skalės rodmenis ir toliau operuoti šiais duomenimis, aptariant respondentų vadybinių kompetencijų galimybes. Vadinasi, matavimu abstrahuojamasi nuo realių respondentų, jie, kaip pažinimo objektai, keičiami skaičių vektoriumi (nusakančiu respondentų žinių, protinių ar praktinių mokėjimų, dorovinių ir

kt. savybių lygį), kuriuo operuojama kaip idealiu objektu tol, kol ieškoma esminių teiginių apie VK ugdymą verslo imitacinėje įmonėje. *Verslo imitacinė įmonė* pasirinkta, kaip tyrimo objektas todėl, kad studentai gali teorines žinias ugdyti praktinėse situacijose, ir verslo imitacinėje įmonėje įvertinamas vadybinių kompetencijų komponentų *pokytis*. Verslo imitacinės įmonės modelis (VII) naudojamas nuo 1949 metų. Šiuo metu šis modelis pritaikytas 42 pasaulio šalyse, ir kiekvienoje iš jų jis turi tam tikrų ypatumų, siejamų su šalies švietimo sistema, ūkio prioritetais ir verslo bei studijų sąlygomis. 1993 m. Danijos vyriausybė pradėjo finansuoti imitacinių firmų steigimo projektą Lietuvoje. Projektą koordinavo Danijos Abenraa verslo koledžas. Pirmosios dvi imitacinės firmos Lietuvoje įkurtos 1993 m. Kitais metais pradėjo veikti pirmosios šešios firmos. „SimuLith“ centras yra Lietuvos verslo praktinio mokymo firmų centras, įsteigtas Lietuvoje 1994 m. kovo mėn. Danijos koledžų konsorciumo ir LR švietimo ir mokslo ministerijos iniciatyva. „SimuLith“ centras nuo 1999 metų tapo asocijuotu tarptautinės EUROPEN organizacijos nariu, moka narystės mokesčių. 2010 m. Lietuvoje jau veikė 47 praktinio mokymo firmos.

VPMF firmos – tai įmonės, kurios imituoja tikrų bendrovių veiklą, tikroje bendrovėje vykstančius procesus. VPM firmoje veikia keturi tipiniai skyriai: personalo, pirkimo, pardavimo ir rinkodaros, finansų ir buhalterijos. VPM firmoje viskas yra tikra (finansiniai dokumentai, sutartys, mokesčių tarifai, dirbama pagal galiojančius Lietuvos Respublikos teisės aktus, atsižvelgiama į realius valiutų kursus ir pan.). Skirtumas tik toks, kad nėra tikrų materialių prekių (jos egzistuoja tik dokumentuose), ir pinigai yra netikri (tik imitacinio banko įrašuose, VPMF buhalterijos knygoje ir kituose dokumentuose). Dirbdami praktinio mokymo firmose, studentai stengiasi savarankiškai spręsti darbo metu iškilusias problemas, įgyvendinti savo idėjas ir planus bei įgyti darbo verslo bendrovėje praktikos, perprasti ekonominius reiškinius. VPM firmos veiklai vadovauja kvalifikuoti mokymo institucijų pedagogai. VPM firmos veikia Lietuvos mokymo institucijose: universitetuose (tik steigiamos), kolegijose, profesinėse, vidurinėse mokyklose, gimnazijose, suaugusiųjų mokymo centruose.

R. Balvočiūtės (2005) teigimu, verslo praktinio mokymo firma vadinama verslo imitavimo įmone, tuo tarpu G. Strazdienė, A. Garalis (2008) verslo praktinio mokymo firmą analizuoja per imitacinės verslo įmonės modelio teorinius ir praktinius aspektus. *Todėl disertacijos modelyje ir skyriuose toliau pasiliekiama prie R. Balvočiūtės (2005) nuomonės: verslo praktinio mokymo firma yra vadinama verslo imitacine įmone* (VII). Verslo imitacinė įmonė – tai virtuali praktinio mokymo firma, kurioje gali būti vykdoma mažmeninė ir didmeninė prekyba, teikiamos paslaugos (transporto, draudimo ir pan.). VIĮ veikla grindžiama valdymo funkcijomis: planavimu, organizavimu, vadovavimu, motyvavimu ir kontrole. Verslo imitacinė įmonė suteikia galimybę studentams daryti įvairius verslo sprendimus, įtvirtinti

dokumentų tvarkymo įgūdžius, išmoko keistis verslo informacija ir naudotis technologijomis. Dirbdamas studentas susiduria su problemomis, bando ieškoti jų sprendimo, pajunta kompetencijų, žinių trūkumą ir norą jas tobulinti.

2. Empirinio tyrimo *tikslas* – įvertinus vadybinių kompetencijų ugdymą verslo imitacinėje įmonėje, nustatyti ugdytinų ir ugdomų vadybinių kompetencijų sąsajų lygius.

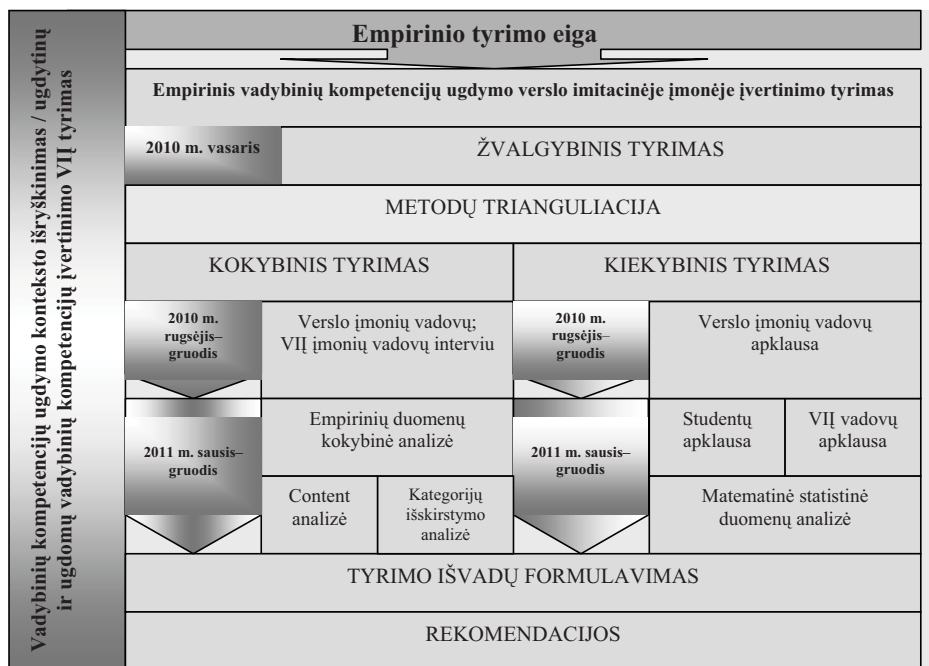
Sudarant tyrimo metodologiją ir atliekant empirinį tyrimą yra keliama *uždaviniai*:

a) Nustatyti ugdytinas ir ugdomas vadybines kompetencijas, suformuoti vadybinių kompetencijų sąrašus;

b) Įvertinti vadybinių kompetencijų komponentų kitimo lygį ir raišką verslo imitacinės įmonės ugdymo procese: vadovų ir studentų požiūris;

c) Nustatyti vadybinių kompetencijų tarpusavio sąsajų lygius.

3. Vizuali disertacijos empirinio tyrimo eigos schema pateikta 4 paveiksle.



4 pav. Disertacijos empirinio tyrimo eigos schema

4 paveiksle įvardyti šie empirinio tyrimo eigos formavimo etapai:

1. Empirinio tyrimo eigos etapas.

2. Empirinis VK ugdymo verslo imitacinėje įmonėje įvertinimo tyrimas:

2.1. VK ugdymo konteksto išryškėjimas / ugdytinų ir ugdomų vadybinių kompetencijų įvertinimo verslo imitacinėje įmonėje tyrimai:

*Žvalgybinis tyrimas.* Siekiant nustatyti VK taikymo VII veikloje problemas, atliekamas žvalgybinis tyrimas, kurio metu įvertintas paruoštas tyrimo instrumentas – anketa. Tam pasirenkama tiriamųjų grupė – vadybos ir administravimo krypties studijų programų III kurso nuolatinų studijų studentai. Tyrimas atliekamas VLVK VII „Biurometa“ ir KVK VII „Kopija“ 2008–2009 mokslo metų rudens semestro metu. Išdalinta 130 anketų, iš kurių grįžo 112. Tyrimas pratęstas ir pavasario semestre, išdalintos 55 anketos, iš kurių grįžo 53, nes du studentai neatvyko į praktiką. Iš viso apklausta 165 respondentai. Respondentams pateiktas klausimynas, kurį sudarė 20 klausimų, duomenys apdoroti SPSS statistiniu paketu ir pateikti grafiškai. Tyrimas parodė, kad sėkmingai, efektyviai vadovauti neįmanoma neturint 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. Kadangi tyrimas vyko mokslo metų pradžioje, studentai dar nebuvo iki galo atlikę praktikos bei įsigilinę į VII eigą, todėl nuspręsta klausimyną koreguoti, tyrimą atlikti jau semestro pabaigoje, kai studentai jau turės susiformavę požiūrį į VK taikymo patirtį verslo imitacinėje įmonėje.

2.2. *Metodų trianguliacija.* Disertacijoje pasirinkta mišraus tyrimo strategija, apimanti kokybinių ir kiekybinių tyrimų derinimą:

*Kokybinis tyrimas.* Interviu metodu apklausti ekspertai – verslo įmonių vidurinės grandies vadovai. Tyrimo tikslas – atskleisti verslo įmonių vadovų-ekspertų vertinimus verslo vadybos specialistų VK ugdymo verslo imitacinėje įmonėje klausimais, įvertinant ugdytinus VK. Apklausti VII vadovai, tyrimo tikslas – atskleisti VII vadovų požiūrį į verslo vadybos specialistų VK ugdymą verslo imitacinėse įmonėse.

*Kiekybinis tyrimas.* Apklaustos raštu metu siekiama nustatyti vadybos specialistų ugdytinus VK, svarbiausių VK ugdymą VII, nustatyti VK komponentų kitimo lygį VII.

## **2.2. Vadybinių kompetencijų ugdymo verslo imitacinėje įmonėje įvertinimo kokybinio ir kiekybinio tyrimų derinimo logika**

**Kokybinio ir kiekybinio metodų integravimas tyrime.** Tyrime metodologija atlieka loginę ir gnoseologinę funkciją, o metodai ir tyrimo procedūra – informacijos rinkimo ir apdorojimo funkciją. Metodologinė pozicija ir taikant metodus vaidina svarbų vaidmenį, ji padeda teisingai pasirinkti ir naudoti metodus bei tyrimo procedūras problemai nagrinėti, tyrimo strategijai ir taktikai kontroliuoti (Tidikis, 2003). Todėl rengiant empirinį tyrimą tikslingai pasirinkti metodai: kiekybinis ir kokybinis tyrimas. Kokybinių ir kiekybinių tyrimų metodologijos naudoja skirtingus tyrimo duomenų surinkimo ir jų analizės metodus, kurie turi tiek privalumų, tiek trūkumų ir viskas priklauso nuo tyrėjo tikslų ir poreikių. Kiekybinio tyrimo

metu siekiama surinkti validžius duomenis. Kokybinis tyrimas yra labiau orientuotas į fenomenologinį, etnografinį ir atvejo tyrimą, kuris gali apimti kvazi-statistinius metodus, modelių analizę. Kiekybinių ir kokybinių tyrimų metodologija yra grindžiama dviem skirtingomis filosofinėmis socialinių reiškinių aiškinimo paradigmomis (terminas *paradigma* šiuo atveju, anot P. Maykut ir R. Morechouse (1994), tai grupė sutampančių arba susijusių postulatų (samprotavimų) apie realybės prigimtį. W. Porter (1996) nuomone (cit. iš Kardelis, 2007), vietoj sąvokos *paradigma* gali būti vartojama ne tokia formali *požiūrio* sąvoka (Kardelis, 2007), įvardyti metodų ypatumai pateikti 17 lentelėje.

17 lentelė

Kiekybinio ir kokybinio tyrimo metodologijos filosofinės paradigmos

Metodas	Paradigma
Kiekybinis tyrimas	Loginė-pozityvistinė paradigma
	Normatyvinė paradigma
Kokybinis tyrimas	Fenomenologinė paradigma
	Interpretacinė paradigma

Disertacijos tyrimo proceso logikos schemeje (žiūrėti 4 paveiksle) empirinis tyrimas remiasi trianguliacijos metodu, kuris sujungia kokybinius ir kiekybinius tyrimo metodus viename tyrime (Kardelis, 2007, cit. iš Merriam, 1988; Krefting, 1991). Sąvoka *trianguliacija*, pažodžiui išvertus iš lotynų kalbos, reiškia trikampį. Socialiniuose moksluose šis terminas taikomas kaip visų tyrimo grandžių rezultatų patikimumo tikrinimo ir didinimo būdas, paremtas teiginiu, kad dvi žmonių išreikštos nuomonės apie socialinius fenomenus atskleidžia tiesą geriau negu viena, trečioji reikalinga, kai pirmosios dvi prieštarauja viena kitai (Rupšienė, 2008).

Autoriai D. Morgan (1998), J. Creswell (1998), T. W. Lee (1999), A. Tashakkori, T. Charles (2003), R. B. Johnson, A. J. Onwuegbuzie (2004), A. Bryman (2004, 2006, 2007), C. Cassell, G. Symon (2004), J. A. Maxwell (2005) pasisako, už galimybę moksliniuose tyrimuose taikyti mišrius metodus (t. y. derinti kokybinius ir kiekybinius metodus). Todėl disertacijoje pasirinkta mišri tyrimų derinimo logika. Tyrime derinant šiuos paminėtus tyrimo metodus, empirinis tyrimas atliekamas analizuojant reiškinį iš kelių pozicijų. Svarbu pažymėti, kad tai *trys* pozicijos: verslo įmonių vadovų, verslo imitacinių įmonių vadovų ir studentų požiūriu. Verslo įmonių vadovų požiūriu tyrimui naudotas kokybinis tyrimo metodas – interviu. Pasirinktas struktūrizuotas klausimynas, kuris skatina darbo rinkos atstovus refleksyviai analizuoti savo sėkmingą veiklą bei atsako į pagrindinius klausimus: kokios yra vadybos specialistų vadybinių kompetencijų ugdymo ir pasiekimo lygio problemos, bei koks verslo įmonių vadovų požiūriu yra vadybos specialistų vadybinių kompetencijų ugdymo tendencijos, galimybės, kaita bei vadybos specialistų vadybinių kompetencijų darbdavių lūkesčių atitikimas. Kad patikrinti, sudaryta vadybinių kompetencijų sąrašą (aprašytas 1.2 skyriuje, pateiktas 15



lentelėje), verslo įmonių vadovų požiūriu, naudotas kiekybinis tyrimas (plačiau sekančiame poskyriuje). Kokybinis ir kiekybinis tyrimas derintas atliekant verslo imitacinių įmonių vadovų tyrimą, taip pat pasirinktas struktūrizuotas klausimynas. Šis metodas leido VII vadovams refleksyviai analizuoti verslo imitacinės įmonės poreikį, vadybos specialistų vadybinių kompetencijų ugdymo problemas VIĮ. Verslo imitacinių vadovų požiūriu tyrimui, kad nustatyti ugdomas vadybines kompetencijas naudotas kiekybinis tyrimo metodas – anketa. Galima teigti, kad kokybinio ir kiekybinio tyrimų derinimo logika pasiteisina, nes vienas tyrimas kitą papildo ir leidžia dar neišanalizuotus duomenis patikrinti statistiškai. Pasirenkant kokybinio ir kiekybinio metodų derinimo būdus, būtų galima iširti, kaip respondentai interpretuoja tyrėjui svarbius klausimus, ir įvertinimą vadybinių kompetencijų ugdymą verslo imitacinėje įmonėje.

### **2.3. Empirinio vadybinių kompetencijų ugdymo verslo imitacinėje įmonėje įvertinimo tyrimo metodų ir tyrimo instrumento sudarymo pagrindimas**

**Kokybinio tyrimo pagrindimas.** Siekiant pagrįsti modelio pirmąjį etapą, aprašytą disertacijos 1.3 skyriuje, formuluojamas kokybinio tyrimo pagrindimas.

**1. Ekspertų interviu.** Kokybinio tyrimo sampratą pateikia autoriai (Stainback, 1998; cit. iš Girdzijauskienė, 2006; Hoepfl, 1997; Creswell, 1998; Giles, 2002; Luobikienė, 2002; Tidikis, 2003; Kardelis, 2007; Bitinas, Rupšienė, Žydzūnaitė, 2008; Maxwell, 2005). Tai interviu, vienos nedidelės socialinės realybės pjūvis, kai detaliam ir nestruktūruotam, bet sistemingai renkamos žinios apie reiškinį ar individą. Interviu tikslas – atskleisti, ką žmonės galvoja, mąsto vienu ar kitu klausimu, kokius jausmus išgyvena tiriamojo objekto atžvilgiu (Kuznecovienė, 2007). Kokybinis metodas leidžia tyrėjui surinkti daugiau duomenų ir suteikia daugiau galimybių suformuluoti pagrįstas mokslinių tyrimų išvadas, remiantis realaus pasaulio verslo patirtimi (Conger, 1998; Ospina, 2004). Kokybinė metodika yra susieta su paradigminiu požiūriu ir pagrįsta sistemų teorija, kuri yra geriausias mokslinis tyrimų planas. Atliekant VK ugdymo įvertinimo tyrimą, orientuojamasi į kokybinį tyrimą, paremtą Colaizzi (1978) metodika. Šis tyrimas tinka nagrinėjant vadybos praktiką, pradedant paties metodo specifika, galimybė surinkti ir analizuoti informaciją apie žmonių patirtį ir jų suvokimą, baigiant tyrimais to, kaip šios patirtys išgyvenamos, ir kokią prasmę turi žmonėms, užsiimantiems veiklomis skirtingose vadybos aplinkose. Tyrėjai Maso (1995) ir Smaling (1995) (cit. iš Rupšienė, 2008) teigia, kad kokybinio tyrimo duomenų analizė reikalauja trišakio atvirumo: *tyrimo situacijai, tyrimo klausimui ir sau*. Šios trys dimensijos dengiasi ir priklauso viena nuo kitos.

**Tyrimo instrumento sudarymo logika.** Kokybinio tyrimo metu atlikta ekspertų apklausa žodžiu. Pasirinktas interviu metodas. Interviu yra vienas iš efektyviausių kokybinio tyrimo metodų (Tidikis, 2003). Iš kiekvieno respondento imtas interviu, kuriame klausimai

orientuoti į vadybinių kompetencijų įvertinimą, siekiant sužinoti verslo situaciją rinkoje ir ugdytinų vadybinių kompetencijų būsimiems vadybos specialistams dinamiką.

Ekspertų klausimynas sudarytas iš dviejų tyrimo sričių, kurios susietos su keturių klausimų pobūdžio grupėmis, o jos pereina į tyrimo klausimus. Pirmąjį bloką sudaro keturios dalys (kategorijos), kurios leido atkleisti verslo įmonių vadovų požiūrį šiais aspektais (2priedas):

1. Ekspertų vadybinė patirtis. Šią dalį sudaro dar smulkesni trys klausimai.

2. Vadybos specialistų vadybinių kompetencijų ugdymo ir pasiekimo lygio problemos. Šią dalį sudaro trys klausimai.

3. Vadybos specialistų vadybinių kompetencijų ugdymo tendencijos, galimybės, kaita. Šią dalį sudaro penki papildomi klausimai.

4. Vadybos specialistų vadybinių kompetencijų darbdavių lūkesčių atitikimo, nustatymas. Šią dalį sudaro keturi papildomi klausimai.

Interviu vykdavo užduodant iš anksto parengtus klausimus. Klausimai pateikiami ta tvarka, kuri yra klausimyne, bet yra klausimų, keičiamų pagal situaciją, į informanto atsakymų gilumą, arba pateikiama papildomų klausimų, kurie leido labiau priartėti prie tyrimo tikslo. Struktūrizuotam interviu ruošiasi pagal pateiktą kokybinio tyrimo duomenų rinkimo, analizavimo ir apibendrinimo seką (1 priede, 1 pav.) ir klausimynas sietas su kiekybinio tyrimo klausimynu bei tyrimu.

Kokybinio tyrimo analizei taikytas kokybinis (*content*) turinio analizės metodas. Daug autorių įvairiose tyrimo tradicijose taiko turinio analizę (Berelson, 1952; Mayring, 2000; Krippendorff, 2004). Kokybinė turinio analizė palengvina konteksto prasmės tekste suvokimą per iškylančias temas, o kodavimo procedūros (*kategorijų ir subkategorijų*) kartojimas produkuoja atskiras temas. *Kategorijų* kūrimas yra kokybinės turinio analizės šerdinis bruožas. *Kategorija-teiginys* apima visą grupę subkategorijų (trumpų teiginių), kurias sieja bendras turinys teksto prasme (Krippendorff, 2004). Kokybinė (*content*) turinio analizė atlikta remiantis V. Žydžiūnaitės (2005) pateikta Collaizi modifikuota metodika:

a) interviu tekstas iš diktofono perkeltas į kompiuterį;

b) informanto tekstas transformuojamas į Word'o dokumentą, paverčiant tekstu;

c) daug kartų informantų skaitomi atsakymų aprašai, manifestiškai išskiriant esmines kategorijas pagal pagrindinius žodžius;

d) identifikuojami prasminiai elementai, kai kategorijų turinys skaidomas išskiriant jų elementus;

e) prasminiai elementai suskirstyti į subkategorijas;

f) interpretuojami interviu turinio duomenys suformuluojant kategorijas ir subkategorijas.

Turinio analizėje pirmas žingsnis į *kategorijų* sudarymą vyksta teorinėje plotmėje, tokiu būdu sudaromos pagrindinės *kategorių* sritys, kurios tolesnėje pakopoje, remiantis tekstu yra perkeliamos į objektyvią plokštumą. Išankstiniai teoriniai apmąstymai veda į negalutines (tarpines) kategorijas, kurios yra teksto medžiagoje tikrinamos, taisomos ir modifikuojamos, tol kol su jų pagalba tekstas suvokiamas adekvačiai. Interviu duomenų pateikimo pavyzdys parodytas 18 lentelėje.

18 lentelė

Interviu duomenų pateikimo pavyzdys

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Verslo sritis	Verslo pradžia	...mano sritis aš esu uoste pradirbęs [R2]. ...verslo pradžia tai buvo įmonė įsikūrė, ir aš kada prasidėjo įmonės veikla, aš atėjau pradėjom kurti informacines sistemas, krovinių apskaitos sistemas, pradėjome nuo nulio... [R6].
	Darbo patirtis	...patirtis nemaža, verslo pradžia, buvo nuo pradžios, buvo pradėtas darbas valstybinėje... [R2], ...aš esu pardavimų departamentui vadovavęs... [Mind Step, R4], ...taip aš dirbau 15 metų, verslo srityse mano kur aš dirbau, buvo mašinų gamyba... [ R5], aš mūsų įmonė pradėjo prieš 13 metų, pradėjau nuo elementaraus vadybininko [R6].
	Veikla, susijusi su VK	Vadybinės kompetencijos, jeigu mes iš to sąrašo rinksime beveik viskas reikalinga [R2], ...jam aiškini, pats žmogus pagauna, kad turi būti taip ir taip [R4].

Sekantis klausimyno blokas skirtas nustatyti, kokių vadybinių kompetencijų reikia būsimam vadybos specialistui. Atliekant kiekybinį ugdytinų VK įvertinimo tyrimą, klausimyno vadybinių kompetencijų sąrašas sudarytas atlikus VK tipologijų teorinę analizę ir pasirinkus penkias teorines VK tipologijas, kurias sudaro 104 kompetencijos (žr. 1.2 skyriuje). VK teorinis sąrašas pasirinktas todėl, kad jis yra validus ir kultūriškai artimas Lietuvos situacijai. Taigi atliekant ugdytinų *vadybinių* kompetencijų tyrimą, į VK sąrašą įtraukti šie gebėjimai: pagal *ESCI-SAQ skalę*: pasiekimai, planavimas, iniciatyva, sąžiningumas, savikontrolė, lankstumas, pasitikėjimas savimi, empatija, kultūrinis sąmoningumas, įtaka, pasitikėjimas (tiesiog savitvarda), derybos, komandinis darbas, konfliktų valdymas, komunikavimas, organizacinis sąmoningumas, sisteminė logika; pagal *PLUM tipologiją*: problemų sprendimas, informacijos rinkimas, analitinis mąstymas, mąstymas į priekį, abstraktus mąstymas, strateginis mąstymas, rezultatų siekimas, iniciatyva, verslo orientacija, naujovių skatinimas, orientacija į rezultatus, kruopštumas, ryžtingumas, globali perspektyva, pasitikėjimas savim, streso valdymas, lakstumas; pagal *M. Woodcock, D. Francis tipologiją*: gebėjimas valdyti save, aiškios asmeninės vertybės, aiškūs asmeniniai tikslai, gebėjimas nuolat ugdyti savo asmenybę, gebėjimas daryti įtaką aplinkiniams, gebėjimas vadovauti, gebėjimas mokyti ir lavinti, gebėjimą formuoti ir tobulinti grupę, gebėjimas spręsti problemas, kūrybiškumas ir gebėjimas diegti naujoves, šiuolaikinės žinios (vadybos ir kt.); pagal *H. Mintzberg tipologiją*: strateginis mąstymas, laiko vadyba, streso valdymas, karjeros planavimas, atranka, mokymas,

motyvavimas, komandos formavimas, konfliktų sprendimas, organizavimas, pokyčių vadyba, klausymasis, intuicija, duomenų apdorojimas, vertinimas, laiko planavimas, delegavimas, sisteminimas, tikslų nustatymas, veiklos vertinimas, projektų vadyba; pagal *V. Wickramasinghe ir N. De Zoyza hipotetinę VK tipologiją*: žinios apie klientus, valdymo įgūdžiai, planavimas ir tvarkaraščių sudarymas, strateginiai gebėjimai, techninė kompetencija, technologijų valdymas, empatija, konfliktų valdymas, derybos, įgaliojimų suteikimas, holistinis kūrybiškumas, koučingas (*coaching*, ugdomasis vadovavimas), laiko valdymas, mokymasis, klausymo įgūdžiai, žodinė komunikacija, rašytinė komunikacija, lankstumas, darbas komandoje, orientacija į klientą, verslo etika, pasiekimai, rizikos įvertinimas ir prisiėmimas, siekimas įgyvendinti numatytus tikslus, kai kurių VK įvardijimai koreguoti (tiksliau aprašyta 1.2. skyriuje). Ekspertai kiekviename modelyje pažymėjo VK ir jų svarbumą įvertino Likerto skalėje.

**2. Verslo imitacinių įmonių vadovų interviu.** Tyrimo tikslas – atskleisti VK ugdymą verslo imitacinių įmonių veiklose: vadovų požiūris. Siekiant tyrimo duomenų patikimumo ir validumo, laikomasi visos tyrimo sekos, kuri taikoma ekspertų tyrime (1 priede, 1 pav.). Interviu vykdavo užduodant iš anksto parengtus klausimus, kurie sudaryti iš dviejų blokų. Struktūrizuoto klausimyno pirmąjį bloką sudaro keturios dalys (kategorijos), kurios leido atskleisti verslo imitacinių įmonių vadovų požiūrį šiais aspektais (3 priedas):

1. VII vadovų darbo patirtis. Šią dalį sudaro dar smulkesni keturi klausimai.
2. Verslo imitacinės įmonės poreikis ir problemos. Šią dalį sudaro penki klausimai.
3. Vadybos specialistų VK ugdymo problemos VII. Šią dalį sudaro penki papildomi klausimai.
4. Demografiniai duomenys.

Kokybinio tyrimo analizei taikytas kokybinis (*content*) turinio analizės metodas, taikant kategorijų aprašymo būdą.

Antrąją klausimyno dalį sudaro VK sąrašas, kuris sudarytas atlikus mokslinės literatūros analizę (žr. 1.2 skyriuje). VK sąrašu atskleistos ugdomos vadybinės kompetencijos VII veiklose (3 priedas).

**Kokybinio tyrimo imties pagrindimas.** Kokybiniam tyrime nustatant imties tūrį ir parenkant tiriamųjų grupes, svarbu atsižvelgti į tiriamojo objekto sudėtingumą bei tyrimo rezultatų pritaikymo galimybes. Tyrimo imties nustatymas yra susijęs su reprezentatyvumu (Merkys, 1999; Bitinas, 2008). Kokybinių tyrimų metodologijoje remiamasi M. Patton (1990) siūlomais kokybinio tyrimo imties sudarymo būdais. Kiekviename tyrime imties dydis ir konkretūs tyrimui pasirinkti imties vienetai iš esmės priklauso nuo tyrimo tikslų. Anot L. Rupšienės (2008) teigimu, kokybiniam tyrime dažniausiai taikoma tikslinė imties vienetų atranka. Disertacijos pagrindiniai tyrimo požymiai yra du: validumas ir patikimumas. Tyrimo

validumo ir patikimumo lygis parodo tyrimo kokybę. Kuo didesnis tyrimo validumas ir patikimumas, tuo kokybiškesnis tyrimas. Autoriai (Žydzžiūnaitė, 2008, cit. iš Cohen, Manion, Morrison, 2000) pripažįsta, kad validumas yra kiekvieno tyrėjo siekiamybė. Validumo akcentai (Bitinas, Rupšienė, Žydzžiūnaitė 2008, cit. iš Guba, Lincoln, 1985; Bogdan, Biklen, 1992) susiję su natūralistinio tyrimo principais: natūrali aplinka, kaip pagrindinis duomenų rinkimo šaltinis, tyrimo visapusiškumas, kontekstualumas ir detalus aprašymas. Tyrimo patikimumas – kitas tyrimo kokybės požymis, glaudžiai susijęs su validumu. Daugelis autorių (Bitinas, Rupšienė, Žydzžiūnaitė, 2008, cit. iš Paston, 1991; LeCompte, Preissle, 1993; Denzin, Lincoln, 1994; Cohen, Manion, Morrison, 2000) atskleidžia, kad tyrimų patikimumą užtikrina *tyrimo kartojimas* su kitais informantais, kitomis sąlygomis, kitose situacijose, taikant kitus duomenų rinkimo ir analizės metodus. Kokybiniam tyrimo dalyvaujantys ir tyrėjui duomenų suteikiantys žmonės vadinami *informantais*.

1. Šiame darbe tiriamąją visumą tikslinga apibrėžti, kaip aibę pagal tam tikrą požymį išskirtų objektų, iš kurių norima gauti informacijos (Rupšienė, 2007). Remiantis statistikos departamento prie Lietuvos Vyriausybės 2010 m. duomenimis (2011), Lietuvoje veikiančių ūkio subjektų 83 201, iš jų verslo įmonių 63 840 (žiūrėta 2011-01-18). Nagrinėjamu atveju tiriama visumą sudaro visos Lietuvos verslo įmonės. Interviu atliekamas verslo įmonėse, vadovų darbo vietose. Apklausoje dalyvavo *dvidešimt* vidurinės grandies vadovų, dirbančių Lietuvos regiono verslo įmonėse. Verslo įmonės pasirinktos tikslinės atrankos būdu (Rupšienė, 2007).

Kompetentingų ekspertų parinkimo kriterijai:

1. Vadybinė patirtis – tiriamoje srityje ne mažiau kaip 5 metai;
2. Išsilavinimas – ne žemesnis kaip universitetinis;
3. Amžius – 25–50 m. amžiaus vidurkis;
4. Verslo įmonės sėkminga veikla – tiriamoje srityje įmonė dirba 5–15 metų.

Ekspertams garantuotas anonimiškumas, jie pasirašė dalyvavimo tyrimo sutikimą. Tyrimo dalyvavusiems ekspertams suteikti kodai: R<sub>1</sub> – uostamiesčio bendrovės pardavimų skyriaus vadovas; R<sub>2</sub> – tarptautinės įmonės pardavimų skyriaus vadovė; R<sub>3</sub> – tarptautinės įmonės logistikos padalinio vadovas; R<sub>4</sub> – maisto pramonės įmonės personalo skyriaus specialistas; R<sub>5</sub> – telekomunikacijų įmonės Klaipėdos regiono direktorius; R<sub>6</sub> – maisto pramonės įmonės personalo skyriaus specialistas; R<sub>7</sub> – pramogų įmonės strategijos ir planavimo skyriaus vadovas; R<sub>8</sub> – akcinės bendrovės klientų aptarnavimo padalinio vadovas; R<sub>9</sub> – turi savo įmonę, savininkas; R<sub>10</sub> – lengvosios pramonės įmonės pardavimų padalinio vadovas; R<sub>11</sub> – konsultacinės įmonės vadovas (Vakarų regionas); R<sub>12</sub> – maisto pramonės įmonės personalo skyriaus specialistas (Šiaurės regionas); R<sub>13</sub> – maisto pramonės įmonės personalo skyriaus specialistas (Šiaurės regionas); R<sub>14</sub> – tarptautinės įmonės pardavimų skyriaus vadovas (Šiaurės regionas); R<sub>15</sub> –

didmeninės prekybos pardavimų skyriaus vadovas (Pietų regionas); R<sub>16</sub> – lengvosios pramonės įmonės pardavimų padalinio vadovas (Pietų regionas); R<sub>17</sub> – akcinės bendrovės klientų aptarnavimo padalinio vadovė (Pietų regionas); R<sub>18</sub> – tarptautinės įmonės padalinio vadovas (Rytų regionas); R<sub>19</sub> – didmeninės prekybos pardavimų skyriaus vadovė (Rytų regionas); R<sub>20</sub> – paslaugų įmonės pardavimo skyriaus vadovas (Rytų regionas).

Šios disertacijos kokybinio tyrimo imtį sudaro dvidešimt ekspertų, dirbančių skirtingose verslo srityse ir verslo įmonėse. Didžiąją dalį sudaro pramonės ir paslaugų srities ekspertai, tyrimas atliktas apimant visus Lietuvos regionus. Tyrimo rezultatai patikimi ir validūs tampa kokybiniame tyrime tada, kada informantų išsakytos mintys pradeda kartotis. Daugiausiai kokybiniame tyrime dalyvavo Vakarų Lietuvos regiono verslo įmonių atstovai, mažiausiai tyrime dalyvavo Pietų ir Rytų Lietuvos regionų verslo įmonių atstovai. Ekspertų charakteristika įvardyta 19 ir 20 lentelėse:

19 lentelė

**Ekspertų charakteristikos**

Verslo sritis	Informantų skaičius
Pramonės įmonės	6
Prekyba	4
Paslaugos	6
Tarptautinės kompanijos	4
<b>Iš viso:</b>	<b>20</b>

20 lentelė

**Ekspertų charakteristikos pagal regionus**

Regionai	Miestai	Informantų skaičius
Vakarų Lietuva	Klaipėda	6
	Palanga	2
	Kretinga	1
Šiaurės Lietuva	Biržai	1
	Šiauliai	2
	Mažeikiai	1
	Utena	1
Pietų Lietuva	Alytus	1
	Marijampolė	2
Rytų Lietuva	Vilnius	2
	Kaunas	1
	<b>Iš viso:</b>	<b>20</b>

Visi informantai dirba verslo įmonėse, tai pirmas iš atrankos kriterijų. Vadybinę patirtį informantai apibūdina skirtingai, R<sub>1</sub> – 20 metų, R<sub>2</sub> – 13 metų, R<sub>3</sub> – 5 metai, R<sub>4</sub> – 13 metų, R<sub>5</sub> – 9 metai, R<sub>6</sub> – 20 metų, R<sub>7</sub> – 20 metų, R<sub>8</sub> – 15 metų, R<sub>9</sub> – 4 metai, R<sub>10</sub> – 18 metų, R<sub>11</sub> – 7 metai, R<sub>12</sub> – 6 metai, R<sub>13</sub> – 7 metai, R<sub>14</sub> – 11 metų, R<sub>15</sub> – 8 metai, R<sub>16</sub> – 12 metų, R<sub>17</sub> – 9 metai, R<sub>18</sub> – 7 metai, R<sub>19</sub> – 8 metai, R<sub>20</sub> – 12 metų, detaliau įvardyta 21 lentelėje:

Ekspertų vadybinė patirtis

Metai	Skaičius	Lyginamasis svoris (%)
iki 3 m.	-	-
3-5	2	10
5-7	4	20
7-10	4	20
10-13	5	25
13-15	1	5
15-18	1	5
18-20	3	15
20 ir daugiau	-	-
<b>Iš viso:</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Didžiausią vadybinę patirtį turi informantai R<sub>1</sub>, R<sub>6</sub>, R<sub>7</sub>, R<sub>10</sub>, R<sub>16</sub>, R<sub>20</sub>, mažiausiai patirties turi neseniai atėję ir įkūrę įmones informantai R<sub>5</sub>, R<sub>9</sub>, jie yra jaunosios kartos atstovai ir jų darbo patirtis apima apie 5 metus. Ši įvairi darbo patirtis leidžia atskleisti, kad visų verslo įmonių veikla yra tiesiogiai susijusi su vadybinėmis kompetencijomis, kurios leidžia vykdyti valdymo funkcijas, nes akcentuojama, kad įmonės procesus valdyti yra labai svarbu.

2. Verslo imitacinių įmonių atstovai parinkti pagal „Simulith“ centro pateiktus duomenis. Lietuvoje veikia 23 kolegijos, iš kurių 13 yra valstybinės ir 10 nevalstybinių (Lietuvos statistikos metraštis, 2010). Lietuvoje 2010 m. 34 mokymo institucijose (ir profesinėse, ir mokyklose) veikia 47 verslo imitacinės įmonės. 21 verslo imitacinės įmonės yra įsteigtos kolegijose ir dvi įmonės universitetuose. Iš 21 verslo imitacinių įmonių reikėjo pasirinkti tik tuos įmonių vadovus, kurie veda praktiką tik vadybos ir administravimo studijų programų studentams. Tyrimo dalyvavo „Simulith“ centro vadovas ir 15 VII vadovų, duomenys pateikti 22 lentelėje:

22 lentelė

Informantų pasiskirstymas

Eil. Nr.	Miestas	Dalyvavusių vadovų skaičius
1.	Vilnius	1 (vadovas), 3 vadovės
2.	Kaunas	2 vadovės
3.	Klaipėda	5 vadovės
4.	Utena	2 vadovės
5.	Marijampolė	1 vadovė
6.	Panevėžys	2 vadovės
<b>Iš viso:</b>		<b>16</b>

Informantams garantuotas anonimiškumas, jie pasirašė dalyvavimo tyrime sutikimą. Tyrimo dalyvavusiems informantams suteikti kodai: A<sub>1</sub> – knyga (Klaipėda), A<sub>2</sub> – pasas (Klaipėda), A<sub>3</sub> – (Klaipėda), A<sub>4</sub> – Rasa1 (Vilnius), A<sub>5</sub> – Ramunė (Utena), A<sub>6</sub> – (Utena), A<sub>7</sub> – Irutė (Vilnius), A<sub>8</sub> – čiubriukas (Panevėžys), A<sub>9</sub> – Rasa2 (Panevėžys), A<sub>10</sub> – Dina (Kaunas), A<sub>11</sub> – Marta (Kaunas), A<sub>12</sub> – Intriga (Vilnius), A<sub>13</sub> – (Vilnius), A<sub>14</sub> – Živilė (Marijampolė), A<sub>15</sub> –

(Klaipėda), A<sub>16</sub> – (Klaipėda). Tyrime toliau pateikiami tik kodai, be pseudonimų. Informantų parinkimo kriterijai:

1. VIĮ – kolegijose;
2. Studijų kryptis – vadybos ir administravimo;
3. Darbo patirtis – tiriamoje srityje ne mažiau kaip 5 metai;
4. Išsilavinimas – ne žemesnis kaip universitetinis;
5. Amžius – 25–50 m. amžiaus vidurkis;
6. Verslo imitacinės įmonės veikla sėkminga – tiriamoje srityje įmonė dirba ne mažiau kaip 3–10 metų.

23 lentelė

**Informantų darbo patirtis, amžius, išsilavinimas**

Darbo patirtis VII metais	Informantų skaičius	Amžius	Išsilavinimas
iki 3 m.	-	-	
3–5	3	34–42 m.	Magistras
5–7	1	34–49 m.	Magistras
7–10	5	34–52 m.	Magistras
10–13	3	43–52 m.	Magistras
13–15	1	46–48 m.	Magistras
15 ir daugiau	3	59–60 m.	Magistras

Visi informantai dirba VIĮ, kurios yra kolegijose, ir veda paskaitas vadybos ir administravimo studijų krypties studentams, nes tai pirmas, antras atrankos kriterijai. Darbo patirtį VIĮ apibūdino skirtingai: A<sub>1</sub> – 6 metai, A<sub>2</sub> – 9 metai, A<sub>3</sub> – 4 metai, A<sub>4</sub> – 8 metai, A<sub>5</sub> – 15 metų, A<sub>6</sub> – 11 metų, A<sub>7</sub> – 10 metų, A<sub>8</sub> – 8 metai, A<sub>9</sub> – 16 metų, A<sub>10</sub> – 10 metų, A<sub>11</sub> – 3 metai, A<sub>12</sub> – 15 metų, A<sub>13</sub> – 4 metai, A<sub>14</sub> – 10 metų, A<sub>15</sub> – 7 metai, A<sub>16</sub> – 5 metai, kas įvardyta 23 lentelėje.

Gauta iš 9 kolegijų sutikimai, kad galima atlikti kokybinį tyrimą, tyrimo duomenys patikimi ir validūs, nes informantų pasisakymai pradėjo kartotis apklausiant dvyliktą informantą.

### **Kokybinio tyrimo organizavimas**

**1. Ekspertų interviu organizavimas.** Interviu vykdytas pasirenkant informantus, kurie yra svarbūs tyrimo tikslui pasiekti. Informantai atrinkti pagal žinias, darbo patirtį. Tyrime dalyvavo dvidešimt informantų. Tyrimas atliekamas informantų patalpose, iš anksto suderinus laiką telefonu. Interviu vidutiniškai trukdavo 45–90 min.

**2. VIĮ vadovų interviu organizavimas.** Tyrimas vykdytas su kiekvienu VIĮ vadovu atskirai iš anksto suderinus grafiką, nes VIĮ geografiškai išsidėsčiusios po visą Lietuvą. Tyrimas atliekamas informantų patalpose, suderinus ir dar patikslinus iš anksto telefonu datą, laiką. Interviu vidutiniškai trukdavo 45–90 min. Interviu pradžioje pasirašoma sutikimo dalyvauti tyrime forma. Sutikimo formoje tiriamasis susipažindavo su sutikimo tekstu, parašydavo savo



slapyvardį, datą ir pasirašydavo. Per vieną dieną susitikta su vienu arba dviem informantais, atsižvelgiant į tai, kokiame mieste atliekamas tyrimas ir kiek yra verslo imitacinių įmonių. Visi interviu įrašomi į diktofoną, kad vėliau būtų galima atlikti interviu transkripciją.

**Ekspertų ir VII vadovų interviu duomenų analizė.** Duomenys iš diktofono perkeliama į kompiuterį ir atliekama teksto transkripcija. Interviu metu gautų duomenų analizei taikoma kokybinė kontentinė analizė. Interviu tekstų turinys nagrinėjamas nuosekliai, skaidant nagrinėjamą turinį į struktūrinius vienetus. Pasak V. Žydzūnaitės (2005), kokybinės kontentinės analizės esmė – kategorijų išskyrimas. Atsižvelgiant į tyrimo temą ir klausimų pobūdį, yra išskiriamos kategorijos. Autorė nurodė, jog kategorijų išskyrimas yra kūrybiškas interpretavimo procesas siekiant išskoduoti tekste glūdinčias prasmes.

**Kokybinio ir kiekybinio tyrimų etika.** Mokslininkai (Holloway, Wheeler, 1999; Oberle, 2002; Kardelis, 2002; Kuznecovienė, 2007; Rupšienė, 2008) pabrėžia, kad atliekant kokybinius ir kiekybinius tyrimus labai svarbu etikos problemos. Empirinis tyrimas vykdomas nepažeidžiant tiriamųjų teisių bei laikantis tyrimo etikos principų (Žydzūnaitė, 2006):

1. Respondentams garantuota teisė būti nepažeistiems nepateikiant asmeninių klausimų, kurie galėtų tiriamiesiems pakenkti; visi respondantai dalyvauja tyrime savanoriškai;

2. Nepažeistos nė vieno teisės į savanoriškumą (raštu buvo prašoma respondentų sutikimo atsakyti į klausimus, pabrėžiant jų apsisprendimo teisę dalyvauti ar nedalyvauti tyrime);

3. Respondentams garantuojamas konfidencialumas: jie informuoti, kad tyrime teikiama informacija nebus panaudota prieš juos ateityje;

4. Apklausiamieji supažindinti su tyrimo turiniu, tikslu; tyrime dalyviai informuoti apie duomenų rinkimo metodus;

5. Laikomasi teisingumo (teisės į privatumą, konfidencialumo užtikrinimo), geranoriškumo (teisės būti nepažeistam, teisės nebūti išnaudojamam), pagarbos asmens orumui, teisės gauti tikslią informaciją principų.

**Anketinė apklausa: kiekybinio tyrimo pagrindimas.** Siekiant pagrįsti vadybinių kompetencijų ugdymo verslo imitacinėje įmonėje įvertinimo modelio pirmojo etapo *ugdytinų ir ugdomų vadybinių kompetencijų sąrašo sudarymą* ir antrojo etapo *vadybinių kompetencijų ugdymo įvertinimą VII*, aprašomas kiekybinio tyrimo pagrindimas.

Šiuolaikiniai tyrėjai kiekybinę analizę traktuoja kaip instrumentą, kuriuo galima patvirtinti (arba paneigti) tas intuityvias idėjas, kurių taip gausu įvairiuose nagrinėjamuose leidiniuose. Pasaulinis mokslas kiekybinę analizę laiko standartine procedūra, kuri yra būtina rimtam moksliniam tyrimui (Kuznecovienė, 2007). Jos metodais nesiekama rasti naujų mokslui

nežinomų išvadų, bet tokio metodo paskirtis leis patikrinti teiginius apie vadybinių kompetencijų ugdymo įvertinimą verslo imitacinėse įmonėse.

**Kiekybinio tyrimo imties sudarymas.** Įvertinant ir sudarant ugdytinių VK sąrašą, naudojamas kiekybinis tyrimas. Šiam tyrimui pagal įmonių katalogą atsirinkta devyniasdešimt vienas Lietuvos regionų verslo įmonių vadovas, kurie užima vidurinės grandies vadovo pareigas įmonėje. Respondentų charakteristikos pasiskirstė taip (24 ir 25 lentelės):

24 lentelė

Verslo įmonių charakteristikos

Verslo sritis	Respondentų skaičius
Pramonės įmonės	26
Prekyba	21
Paslaugos	27
Tarptautinės kompanijos	17
<b>Iš viso:</b>	<b>91</b>

25 lentelė

Verslo įmonių vidurinės grandies vadovų charakteristikos pagal regionus

Regionai	Miestai	Respondentų skaičius
Vakarų Lietuva	Klaipėda	18
	Palanga	3
	Kretinga	1
	Telšiai	2
	Tauragė	4
Šiaurės Lietuva	Šiauliai	12
	Biržai	3
	Mažeikiai	3
	Utena	4
Pietų Lietuva	Alytus	4
	Marijampolė	5
Rytų Lietuva	Vilnius	22
	Kaunas	10
<b>Iš viso:</b>		<b>91</b>

Atliekant studentų apklausą, tyrimo imtis pirmiausia sudaroma atsižvelgiant į studijuojančių studentų skaičių Lietuvos aukštosiose mokyklose. 2009 m. aukštosiose mokyklose parengta 44,6 tūkst. specialistų, kolegijose profesinio bakalauro laipsnį įgijo 12,2 tūkst. absolventų, 2009–2010 metais studijuoja 201 005 studentai. Lietuvoje veikia 23 kolegijos, iš kurių 13 yra valstybinės ir 10 nevalstybinių (Lietuvos statistikos metraštis, 2010). Imčiai sudaryti pasirinkta vadybos ir administravimo studijų kryptyje studijuojantys studentai, praktiškai atliekantys verslo imitacinėse įmonėse. Lietuvoje 2010 m. 34 mokymo institucijose (ir profesinėse, ir mokyklose) veikia 47 verslo imitacinės įmonės, iš jų 21 – verslo imitacinė įmonė, kurios įsteigtos kolegijose. Tačiau disertacijoje yra nagrinėjamos devynios verslo imitacinės įmonės, kuriose yra ugdomos vadybos ir administravimo studijų krypties studentų vadybinės

kompetencijos. Per 2010–2011 mokslo metus studijavo 800 vadybos ir administravimo studijų krypties studentų („Simulith“ centro informacija, 2011).

Pasak K. Kardelio (2007), norint statistiškai nustatyti imties dydį, reikia įvertinti: a) atrankos paklaidos dydį; b) patikimumo laipsnį; c) atrankos klaidą. Kad rezultatai būtų patikimesni (mažesnė negu 5 % paklaida), reikia sudaryti gerokai didesnę tyrimo imtį. Autoriai L. Cohen, L. Manion, M. Morrison (2000) nurodo imties dydžius 95 % ir 99 % tikslumu, tai leidžia apibendrinti tyrimo išvadas.

Imties tūris patikrintas taikant formulę:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} \quad (1)$$

kur  $n = 1/(\Delta^2 + 1/N)$ ,

$n$  – imties dydis (respondentų, kuriuos būtina apklausti, skaičius);

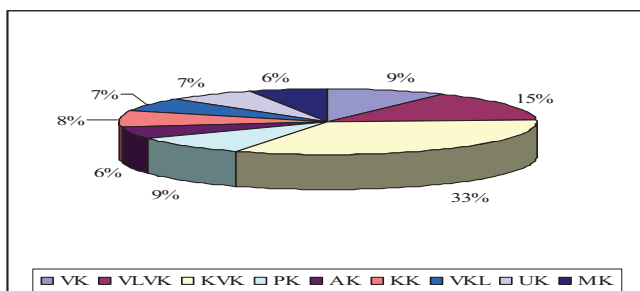
$\Delta$  – leidžiamos paklaidos dydis (socialinių mokslų tyrimuose standartinė paklaida laikoma 5 %, ją gauname su 0,95 tikimybe);

$N$  – generalinė visuma (tiriamoji visuma), šiuo atveju 800 studentų, 2011 m. studijuojančių verslo imitacinėse įmonėse.

Taikant aukščiau pateiktą formulę ir pagrįstai pasirinkus atitinkamų dydžių reikšmes, atlikus skaičiavimus nustatyta, kad imties dydis turi būti ne mažesnis kaip 250 respondentų. Šiuo atveju imties tūris yra  $n = 800$ , taigi imtį sudaro 260 respondentų, atstovaujančių visose Lietuvos kolegijose veikiančioms verslo imitacinėms įmonėms. Taikytas tikimybinis sisteminis respondentų parinkimo būdas, nes tiksliai žinoma generalinė imtis, kurią sudarė kolegijų studentai, studijuojantys pagal vadybos ir administravimo studijų programos kryptį. Tyrime dalyvavo Lietuvos 9 kolegijų 260 vadybos ir administravimo studijų krypties studentų: verslo vadybos (42,7 %), rekreacijos ir turizmo verslo vadybos (21,2 %), kultūros veiklos vadybos (13,8 %), prekybos vadybos (22,3 %). Apklausa vyko dviem etapais, mokymų pradžioje ir mokymų pabaigoje, atlikus praktiką VII (2011 m. sausio–birželio mėnesiais).

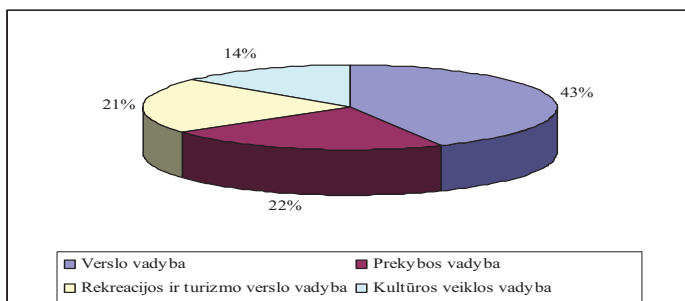
**Respondentų demografinis pasiskirstymas.** Naudojant aprašomosios statistikos metodą analizuotos respondentų charakteristikos. Sudarytame klausimyne įtraukti respondentų demografinės charakteristikos nustatantys klausimai. Studentų demografinėms charakteristikoms nustatyti pateikti klausimai identifiko atstovaujimą aukštąją mokyklą, verslo imitacinės įmonės pavadinimą, kursą, studijų programos pavadinimą, lytį. Galima išskirti šias demografines studentų charakteristikas pagal kolegijas, studijų programas, kursą, lytį, amžių.

Studentų pasiskirstymas pagal *kolegijas*. 5 paveiksle pateikta, kad tyrime dalyvavo daugiausia studentų iš KVK, VLVK, po lygiai studentų skaičiumi pasidalijo KVK, PK, AK, KK, UK, MK, VK.



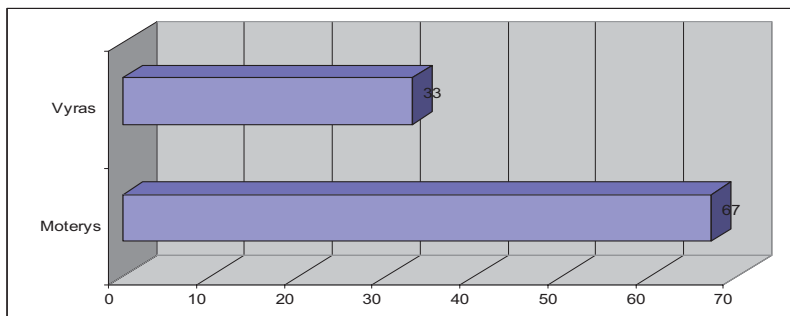
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kolegijas

Studentų pasiskirstymas pagal *studijų programas*. Pagal rezultatus matyti, kad tyrimo metu dalyvavo verslo vadybos studijų programos studentai, prekybos vadybos, rekreacijos ir turizmo verslo vadybos studentai ir kultūros veiklos vadybos studentai (jų tyrime dalyvavo mažiausiai) (6 pav.).



6 pav. Studentų pasiskirstymas pagal studijų programas

Studentų pasiskirstymas pagal lytį: tyrime dalyvavo daugiau studentėlių nei studentų (7 pav.).



7 pav. Studentų pasiskirstymas pagal lytį

**Tyrimo organizavimas.** Tyrimas susideda iš keleto etapų. Pirmajame etape analizuotos kolegijos, kuriose yra verslo imitacinės įmonės, tam sudarytas įmonių elektroninio pašto adresų sąrašas, kad galima būtų parašyti informacinius laiškus. 2010-10-06 išsiųsti

informaciniai laiškai 31 verslo imitacinei įmonei ir į „Simulith“ centrą, kreiptasi į įmonės vadovus ir teirautasi, kokios yra galimybės atlikti tyrimą. Atsiliepė 24 verslo imitacinių įmonių vadovai, bet iš jų reikėjo pasirinkti, nes atsakymai gauti ir iš verslo imitacinių įmonių, kurios yra gimnazijose bei profesinėse mokyklose. Iš kolegijų gauta devyni sutikimai, kad galima atlikti tyrimą. Kolegijose dviem etapais apklausti vadybos ir administravimo krypties studentai. Pirmasis etapas vykdytas 2011 m. sausio, vasario, kovo mėnesiais, antrasis – nuo 2011 m. balandžio iki birželio mėn. imtinai. Respondentai apklausti du kartus, siekiant įvertinti VK komponentų pokytį, su koku teoriniu VK lygiu ateita į praktiką ir koks VK pasiekimo lygis įgytas atlikus praktiką VII. Siekiant įvertinti VK komponentų pokytį, respondentų prašoma, kad jie įrašytų pseudonimą, simbolį. Taip užtikrintas respondentų anonimiškumas, ir galima pamatyti, kokie gauti respondentų VK ugdymo rezultatai pasibaigus mokymams VII.

**Apklauso metodikos sudarymo logika.** Siekiant pagrįsti modelio antrojo etapo *vadybinių kompetencijų ugdymo įvertinimą VII* ir remiantis disertacijos tyrimo metodologija, sudarytas klausimynas (5 priedas). Juo siekiama įvertinti studentų VK komponentų kitimo lygį verslo imitacinėje įmonėje. Išryškinti tyrimo kriterijai ir indikatoriai. Tyrimo kriterijai tiesiogiai atskleidžia tyrimo klausimus, indikatoriai – požymius, pagal kuriuos sprendžiama apie VK taikymo problemas ir ieškoma atsakymų į tyrimo klausimus. Siekiant gauti originalią pirminę informaciją, pagrindiniu duomenų rinkimo instrumentu pasirinktas klausimynas. Šio instrumento esmė yra paprasta: specialiai atrinktai žmonių grupei pateikiamas formalizuotas klausimynas, kiekvienas iš respondentų vienodu būdu atsako į tuos pačius klausimus; vėliau atsakymai yra analizuojami ir apibendrinami, rezultatų charakteristika pateikiama statistinėse lentelėse.

Klausimyną sudaro dvi anketos, kurios pažymėtos: pirmoji anketa, antroji anketa. Pirmoji anketa leidžia įvertinti vadybinių kompetencijų komponentų lygį praktikos / mokymų pradžioje VII, antroji anketa – VK komponentų kitimo lygį praktikos / mokymų pabaigoje VII. Informacija pateikta 26 lentelėje.

Pirmosios ir antrosios anketų klausimyną sudaro penki blokai, kurie yra išskaidyti į kelis požymius. *Pirmąjį bloką* sudaro bendra informacija apie respondentą.

Sudarant klausimyno *antrąjį bloką* taikytos disertacijos 1.3 ir 2.3 poskyriuose aprašytos VK tipologijos: *ESCI-U SAQ* (angl. *Emotional and Social Competency Inventory, Self Assesment Questionnaire*, Goleman, Boyatzis, 2007; distributorius Hay Group), M. Woodcock ir D. Francis (1982) parengtas žodinis testas, H. Minzberg (2004), V. Wickramasinghe ir N. De Zoyza (2010), kurių pagrindu sudaryta vadybinių kompetencijų tipologija.

## Vadybinių kompetencijų komponentų lygio įvertinimo anketos

I ANKETA			
I blokas	Požymiai	VK komponentų kitimo lygio klausimų grupavimas	Įvertinimas
		Bendra informacija	Studijų programa Studijų programų kompetencijos VII kompetencijos
II blokas	Turimų VK komponentų lygio įvertinimas	Profesinių kompetencijų sąrašo įvertinimas	Likerto skalė nuo 1 iki 5
		Socialinių kompetencijų sąrašo įvertinimas	Likerto skalė nuo 1 iki 5
		Asmeninių kompetencijų sąrašo įvertinimas	Likerto skalė nuo 1 iki 5
III blokas	Turimų VK komponentų lygio įvertinimas pagal studijų programas	Studijų programos kompetencijų supažindinimo įvertinimo lygis	Likerto skalė nuo 1 iki 5
		Verslo vadybos studijų programos kompetencijų sąrašo įvertinimas	Likerto skalė nuo 1 iki 5
IV blokas	VK ugdymas ir komponentų lygio įvertinimas VII	VII kompetencijų supažindinimo įvertinimo lygis	Likerto skalė nuo 1 iki 5
		VII skyriuje labiausiai tikimasi, kad atskleis vadybinės kompetencijos	Likerto skalė nuo 1 iki 5
		Studijų dalykai yra naudingiausi, leidžiantys pasiekti studijų tikslų ir kompetencijų lygį praktikos metu	Likerto skalė nuo 1 iki 5
V blokas	Demografiniai duomenys	Amžius, lytis, kolegija, studijų programa	Vienas atsakymas
II ANKETA			
	Požymiai	VK komponentų kitimo lygio klausimų grupavimas	Įvertinimas
I blokas	Bendra informacija	Studijų programa	Keli variantai
		Studijų programų kompetencijos	Keli variantai
		VII kompetencijos	Keli variantai
II blokas	Įgytų VK komponentų lygio įvertinimas	Profesinių kompetencijų sąrašo įvertinimas	Likerto skalė nuo 1 iki 5
		Socialinių kompetencijų sąrašo įvertinimas	Likerto skalė nuo 1 iki 5
		Asmeninių kompetencijų sąrašo įvertinimas	Likerto skalė nuo 1 iki 5
III blokas	Įgytų VK komponentų lygio įvertinimas pagal studijų programas	Studijų programos kompetencijų supažindinimo įvertinimo lygis	Likerto skalė nuo 1 iki 5
		Verslo vadybos studijų programos kompetencijų sąrašo įvertinimas	Likerto skalė nuo 1 iki 5
IV blokas	Vadybinių kompetencijų ugdymas ir komponentų lygio įvertinimas VII	VII kompetencijų supažindinimo įvertinimo lygis	Likerto skalė nuo 1 iki 5
		VII skyriuje labiausiai tikimasi, kad atskleis vadybinės kompetencijos	Likerto skalė nuo 1 iki 5
		Studijų dalykai, kuriuos reikėtų sustiprinti, nes praktikos metu juntamas žinių stygius	Likerto skalė nuo 1 iki 5
		Papildomai skirtas laikas studijų dalykams, padedantiems įtvirtinti vadybines kompetencijas	Keli variantai
		Ugdant vadybines kompetencijas buvo taikomi mokymo metodai	Likerto skalė nuo 1 iki 5
		IV.1.7 ir IV.1.8 – dalyvavimas mugėse	IV.1.7 – keli variantai IV.1.8 – atviras klausimas
		Dalyvavimas VII papildomose programose ugdant vadybines kompetencijas	Keli variantai
		Vadybinių kompetencijų ugdymo nauda VII: patirtis ateityje / verslo kūrimas	Keli variantai
		Svarstymas pradėti savo verslą	Keli variantai
		Jeigu svarstote pradėti verslą, pažymėkite, kokia patirtis turėjo įtakos apsisprendimui	Keli variantai
		Nauda, kurią gavo dalyvaujant VII veikloje	Likerto skalė nuo 1 iki 5
Vadybinių kompetencijų VII veikloje įtvirtinimas laiko atžvilgiu	Likerto skalė nuo 1 iki 5		
VII mokymosi aplinka	Likerto skalė nuo 1 iki 5		
V blokas	Demografiniai duomenys	Amžius, lytis, kolegija, studijų programa	Vienas atsakymas

*Trečiasis blokas* sudarytas atsižvelgiant į VK komponentų lygio įvertinimą pagal studijų programas. Trečiojo bloko požymius sudarė klausimai:

- Studijų programos kompetencijų supažindinimo įvertinimo lygis;
- Įvertinimas, kokiomis VK respondentai pradėjo praktiką VII;

*Ketvirtasis blokas* sudarytas atsižvelgiant į VK ugdymą ir komponentų lygio įvertinimą VII. Ketvirtojo bloko požymius sudarė šie klausimai:

- VII kompetencijų įgijimo praktikos metu įvertinimas;
- Įvertinimas, kuriame VII skyriuje labiausiai atsiskleidžia vadybinės kompetencijos;
- Įvertinimas, kokie studijų dalykai, metodai, leidžiantys pasiekti studijų tikslų ir kompetencijų lygį praktikos metu.

*Penktasis blokas* sudarytas nustatyti demografinius respondentų duomenys: amžių, lytį, kolegiją, kurioje VII atliko praktiką.

*Antrojo klausimyno* bloko formulavimas paliktas pirmosios anketos pagrindu. Pakeistos klausimų formuluotės todėl, kad norėta išsiaiškinti vadybinių kompetencijų kitimo lygį.

*Pirmajame bloke* bendra informaciją apie studentus.

*Antrajame bloke pateikiamas VK sąrašas*, kuris sudarytas remiantis teorine analize. Išskirtame požymyje *VK komponentų lygio įvertinimas pagal pateiktą VK sąrašą*, klausimai formuluojami pateikiant formuluotes „ar įtvirtinote ir ugdėte“.

*Trečiuoju bloku nusakomas VK komponentų lygio įvertinimas pagal studijų programas*. Respondentų klausiamą, kokias vadybines kompetencijas įtvirtino ir ugdė VII, pateiktas studijų programų VK sąrašas.

Formuluojant *ketvirtąjį bloką*, jis siejamas su VK ugdymo ir komponentų lygio įvertinimu VII. Į šį bloką papildomai įtraukta 14 požymių, kurie leido atlikti išsamesnę analizę:

- Studijų dalykai, kuriuos reikėtų sustiprinti, nes praktikos metu juntamas žinių stygius.
- Papildomai skirtas laikas studijų dalykams, padedantiems įtvirtinti VK.
- Dalyvavimas nors vienoje VII mugėje.
- Dalyvavimas VII papildomose programose ugdant vadybines kompetencijas.
- Vadybinių kompetencijų ugdymo nauda VII: patirtis ateityje / verslo kūrimas.
- Svarstymas pradėti savo verslą.
- Jeigu svarstote pradėti verslą, pažymėkite, kokia patirtis turėjo įtakos apsisprendimui.
- Nauda, kurią gavo dalyvavdami VII veikloje.
- Požiūrio į VK ugdymą pasikeitimas.
- Aktyvaus dalyvavimo VII veikloje galimybės.

- Mokymasis VII; pateikti du atvirieji klausimai:  
labiausiai patiko,  
labiausiai nepatiko.
- Vadybinių kompetencijų VII veikloje įtvirtinimas laiko atžvilgiu.
- VII mokymosi aplinka.

Šie ketvirtojo bloko papildymai leidžia atliekant tyrimo duomenų analizę taikyti įvairius statistikos metodus.

*Penktasis blokas* liko toks pats kaip ir pirmajame klausimyne, t. y. demografiniai respondentų duomenys.

Kuriant anketas, kelti keletas rūšių klausimai:

- Svarbos skalės klausimai (skalė, vertinanti tam tikro reiškinio ar savybės svarbą, kur 1 – visiškai nesvarbu; 2 – nesvarbu; 3 – iš dalies svarbu; 4 – svarbu; 5 – labai svarbu). Didžiąją klausimyno dalį sudaro klausimai su esamais teiginiais. Klausimams sudaryti buvo panaudota Likerto (dar vadinama rangavimo) skalė – tai bene dažniausias duomenų grupavimo būdas. Ši skalė ypač tinka matuojant tiriamųjų nuostatas, įsitikinimus ir nuomones, visi atsakymai eina griežtai didėjančia ar mažėjančia tvarka. Likerto skalėje nagrinėjamas klausimas pateikiamas kaip konstatuojamasis sakinyss, tuomet pateikiama keletas atsakymo variantų arba pasirinkimų, kurie galėtų parodyti sutikimo ar pritarimo šiam sakiniui mastą. Pagal Likerto reikalavimus sudaryta 5 taškų matavimo skalė privalo turėti du teigiamus taškus, neutralų tašką ir du neigiamus taškus, kas įvardyta 27 lentelėje. Pagal šią skalę respondentai išreiškia savo požiūrį į pateiktus teiginius, pasirinkdami vieną iš jiems pateiktų (iš anksto paruoštų) skalės reikšmių. Ši skalė yra vienmatė, taigi matuojamas požymis turi būti iš esmės vienmatis.

27 lentelė

Likerto skalė

Balai	5–1 balų sistemos teiginiai
5	griežtai teigiamas požiūris – sutinku, labai gerai
4	šiek tiek teigiamas požiūris – sutinku
3	neapsisprendęs (neutralus) – nei sutinku, nei nesutinku
2	šiek tiek neigiamas požiūris – nesutinku
1	griežtai neigiamas požiūris – nesutinku, labai blogai

Tyrimo klausimyne 5 balų skalėje respondentas prie kiekvieno teiginio žymėjo atitinkantį variantą 5–1 balų sistemoje, 5 – sutinku, labai gerai; 1 – nesutinku, labai blogai. Apdorojant Likerto skale surinktus duomenis, kiekvienam vertintojui suteikiama skaitinė išraiška, ir taip apskaičiuojamas palankių ar neigiamų požiūrių į tariamą objektą ar reiškinį lygis. Pozityviems teiginiams skyrėme 1 balą už atsakymą „Sutinku, labai gerai“. Negatyvius teiginius



kodavome skirdami 5 balus už atsakymą „Nesutinku, labai blogai“, siekdami suvienodinti visų teiginių kryptį:

- Klausimai su parenkamuoju atsakymu (siūlantys rinktis iš dviejų ar daugiau klausimų).

- Atvirojo pobūdžio klausimai, į kuriuos reikėjo atsakyti patiems respondentams.

Klausimynas šiam tyrimui atlikti ypač priimtinas, kadangi būtina išsaugoti pageidaujama tiriamųjų privatumą, taip pat išvengta apklausiančiojo šališkumo, tiriamieji turėjo daugiau laiko atsakyti, gauti struktūruoti duomenys yra lengvai administruojami. Sudarant klausimyną vengiama klausimų, kurie kreiptų respondentus į vieną atsakymą, pateikiami klausimai konkretūs, atsakymų variantai suprantami, anketos apimtis optimali – stengtasi neišsiplėsti, kadangi ilga anketa tiriamąjį atbaido, nėra noro atidžiai ją skaityti.

Tikslas – sudaryti bendrą visos populiacijos apibūdinimą, neakcentuojant atskiro asmens nuomonės. Respondentai supažindinti su tyrimo tikslu, motyvuotai ir logiškai paaiškinta, dėl ko atliekamas tyrimas ir kas jį atlieka, pateikiama trumpa klausimyno užpildymo instrukcija. Tyrimo instrumentą sudaro daugiausia uždarieji klausimai, kadangi tyrimo rezultatai turėjo apimti kiekybinius duomenis, kuriems gauti tiriamiesiems reikėjo atsakyti į apibrėžtą kiekį klausimų. Respondentams užtikrintas anonimiškumas ir surinktos informacijos konfidencialumas.

**Duomenų apdorojimo metodai.** Analizuojant *kiekybinės apklausos rezultatus* taikyti statistinės analizės metodai:

1. Patikimumo analizė (Cronbach alfa);
2. Aprašomoji statistika (reikšmių vidurkiai (M) ir standartiniai nuokrypiai (SD));
3. Faktorinė analizė (daugiamatis matematinės statistikos metodas socialinių objektų tarpusavio ryšiams nustatyti ir, remiantis tais ryšiais, požymiams klasifikuoti);
4. Stjudento (arba t) testas;
5. Dispersinė analizė (ANOVA);
6. Koreliacinė analizė (koreliacinės priklausomybės tarp dviejų (ar daugiau) atsitikitinių požymių ar faktorių statistiniai metodai).
7. Neparimetrinė analizė.

Statistiniai duomenys suvedami, apdorojami, analizuojami naudojant statistinį duomenų analizės paketą SPSS 17.0.

**Patikimumo analizė.** Patikimumo analizė taikyta įvertinant sudarytų anketų ir gautų duomenų patikimumą (3.1, 3.2, 3.3 skyriai). Klausimyno skalės vidiniam nuoseklumui (angl. *scale internal consistency*) įvertinti naudojamas Cronbach alfa (*Cronbach's alpha*) koeficientas, kuris remiasi atskirų klausimų, sudarančių klausimyną, koreliacija ir įvertina, ar visi skalės

klausimai pakankamai atskleidžia tiriamąjį dydį bei įgalina patikslinti reikiamų klausimų skaičių skalėje. Jeigu atskirų klausimų dispersijų suma yra artima visos skalės dispersijai, vadinasi, atskiri klausimai tarpusavyje nekoreliuoja, t. y. jie neatspindi to paties dalyko. Šiuo atveju, klausimyno skalė yra sudaryta iš atsitiktinių klausimų, ir Cronbacho alfa koeficientas yra artimas 0. Jeigu visos skalės dispersija yra ženkliai didesnė už atskirų klausimų dispersijų sumą, vadinasi, atskiri klausimai tarpusavyje koreliuoja, t. y. jie atskleidžia tą patį dalyką. Šiuo atveju Cronbacho alfa koeficientas yra artimas 1. Kuo arčiau 1, tuo duomenys patikimesni (Pukėnas, 2009). Naudojantis SPSS programa, atmetus demografinius anketos klausimus, paskaičiuota verslo įmonių vadovų tyrimo rezultatų *Cronbacho alfa* lygi 0,944 (N=91), verslo imitacinių įmonių vadovų *Cronbacho alfa* lygi 0,933 (N=16), studentų tyrimo rezultatų *Cronbacho alfa* lygi 0,966 (N=260). Tokia klausimynų aukšta konsistencijos reikšmė leidžia teigti, kad klausimynų duomenys pakankamai atspindi tyrimo rezultatus.

**Aprašomoji statistika.** *Įvertinant abiejų anketų II, III, IV dalis, t. y. VK komponentų pokyčio lygį, taikytas aprašomosios statistikos metodas* (taikyta 3.1, 3.2, 3.3 skyriuose). Aprašomoji statistika nagrinėja kintamųjų grupavimo požymius, grupavimo intervalus, grupavimo rūšis, įvertina duomenų variaciją ir koncentraciją, pavaizduoja statistikos duomenis grafikais ir lentelėmis. Aprašomosios statistikos objektas yra vidurkiai, moda, mediana, standartinis nuokrypis, variacijos koeficientas. *Vidurkis* (angl. *mean, average*) – tai vidutinė požymio reikšmė, nustatyta tiriant skirtingus objektus. Jis apskaičiuojamas sudedant reikšmes ir sumą padalijant iš tų reikšmių skaičiaus. *Standartinis nuokrypis* (SD, *Standard deviation*), vidutinis kvadratinis nuokrypis) – tai dydis, rodantis, kiek kiekviena reikšmė vidutiniškai yra nukrypusi nuo vidurkio (Kasiulevičius, Denapienė, 2008).

**Faktorinė analizė.** *Sudarytam teoriniam vadybinių kompetencijų sąrašui įvertinti* (disertacijos 1.2 skyriuje) *ir vadybinėms kompetencijoms sugrupuoti pagal požymius, taikoma faktorinė analizė* (3.3 poskyriai). V. Čekanavičius, G. Murauskas (2002) nurodo, kad faktorinės analizės tikslas – atsižvelgiant į tarpusavio koreliaciją, suskirstyti stebimus kintamuosius į grupes, kurias vienija koks nors tiesiogiai nestebimas faktorius. Pereidami nuo didelio skaičiaus kintamųjų prie faktorių, mes koncentruojame informaciją, padarome ją labiau aprėpiamą. V. Čekanavičius, G. Murauskas (2002), M. A. Pett, N. R. Lackey, J. J. Sullivan (2003) išskiria dviejų tipų faktorinę analizę:

1. Tiriančioji (angl. *exploratory*) faktorinė analizė.
2. Patvirtinančioji (angl. *confirmatory*) faktorinė analizė.

Šiame tyrime nuspręsta atlikti tiriančiąją faktorinę analizę, nes tipinės tiriančiosios faktorinės analizės atveju pagal įvairias metodikas parenkami faktoriai, kurie susiję su visais stebimais kintamaisiais (Čekanavičius, Murauskas, 2002):

$$X_k = \lambda_{k1}F_1 + \lambda_{k2}F_2 + \dots + \lambda_{km}F_m + e_k = \sum_{j=1}^m \lambda_{kj}F_j + e_k. \quad (2)$$

Matematinė tiriančiosios faktorinės analizės užduotis yra rasti faktorių svorių  $\lambda_{ij}$  ir specifinių dispersijų  $\tau_i$ ,  $i = 1, \dots, k$ ,  $j = 1, m$ , įverčius ir kiekvieno kintamųjų  $X_i$  stebėjimų rinkinio latentinių bendrųjų faktorių  $F_1, \dots, F_m$  reikšmių įverčius. Tiriančiosios faktorinės analizės modelio prielaidos:

- a) stebimi kintamieji, pasiskirstę pagal normalųjį dėsnį, t. y.  $X_i \sim N(\mu_i, \sigma_i^2)$ ;
- b) bendrieji faktoriai  $F_j$  nekoreliuoti ir  $DF_j = 1$ ;
- c) charakteringieji faktoriai  $e_i$  nekoreliuoti ir  $De_i = \tau_i$ ;
- d) faktoriai  $F_j$  ir  $e_i$  nekoreliuoti, čia  $i = 1, \dots, k$ ,  $j = 1, \dots, m$ .

Faktorinė analizė priklauso bendrojo tiesinio modelio (*General Linear Model* – GLM) kategorijai ir remiasi daugialypei tiesinei regresijai analogiškais prielaidomis, iš kurių pagrindinės – tiesinė kintamųjų priklausomybė, intervaliniai arba jiems artimi duomenys, tinkamas kintamųjų parinkimas, kintamųjų multikolinearumo nebuvimas. Daugialypio normalumo sąlyga keliama, kai faktoriams išskirti taikomas didžiausio tikėtimumo metodas. Šiaip kintamųjų pasiskirstymo pagal normalųjį dėsnį sąlyga nėra kritinė faktorinei analizei. Faktorinė analizė taikoma ir ranginiams kintamiesiems, turintiems suderintą, intervalinei artimą matavimo skalę. Tačiau binarinių duomenų atveju išskiriama per daug faktorių, kuriems priskiriami daugelis kintamųjų. Ranginės Likerto skalės duomenims plačiai taikomi intervalų skalės analizės metodai (taip pat ir faktorinė analizė), kai skalė sudaroma iš ne mažiau kaip 5-ių, dar geriau – 7-ių reikšmių.

Tiriančioji faktorinė analizė yra atliekama keliais etapais. Šie etapai metodologinėje literatūroje (Čekanavičius, Murauskas, 2002; Vaitkevičius, Saudargienė, 2010) išskiriami įvairiai, tačiau dėl siūlomo modelio racionalumo verta remtis M. A. Pett, N. R. Lackey, J. J. Sullivan (2003) nustatytais tiriančiosios faktorinės analizės etapais:

1. Koreliacinės matricos tinkamumo faktorinei analizei įvertinimas. Patikrinimas, ar duomenys faktorinei analizei tinka.
2. Faktorių išskyrimas – faktorių skaičiaus nustatymas ir faktorių skaičiavimo metodų parinkimas.
3. Faktorių sukimas ir interpretavimas.
4. Faktorių reikšmių įverčių skaičiavimas.

**Koreliacinės matricos tinkamumo faktorinei analizei įvertinimas. Duomenų faktorinei analizei patikrinimas.** Faktorinė analizė neturi prasmės nekoreliuotiems kintamiesiems. Todėl visų pirma reikia įsitikinti, ar stebimi kintamieji tarpusavyje koreliuoja. Tai padeda nustatyti Bartlett sferiškumo kriterijus, pagal kurį yra tikrinama hipotezė, kad

kintamųjų koreliacijų matrica yra vienetinė, t. y. visi stebimi kintamieji yra nekoreliuoti. Bartlett kriterijaus rezultatų, kaip nurodo M. A. Pett, N. R. Lackey, J. J. Sullivan (2003), nereikia pervertinti. Jie labiausiai priklauso nuo imties dydžio: kuo didesnė imtis, tuo didesnė  $\chi^2$  reikšmė. Kadangi faktorinė analizė atliekama, kai imtys yra gana didelės, tai ir koreliacinės matricos nėra vienetinės. Dėl šių priežasčių į Bartlett kriterijaus rezultatus žiūrima kaip į minimalius reikalavimus koreliacinės matricos kokybei. Tai reiškia, jog minimalus reikalavimas koreliacinei matricai, kad Bartlett kriterijaus  $p$  reikšmė būtų mažesnė negu 0,005. Jeigu taikant Bartlett sferiškumo kriterijų  $p$  reikšmė yra didesnė už pasirinktą reikšmingumo lygmenį  $\alpha$ , t. y. minėta hipotezė priimama, tai turimiems duomenims faktorinė analizė yra netaikytina. Tiesinis faktorinės analizės modelis yra taikomas tiesine priklausomybe susietų kintamųjų rinkiniui. Tai reiškia, kad dalinės koreliacijos koeficientai tarp dviejų kintamųjų turėtų būti maži palyginti su koreliacijos koeficientais tarp tų kintamųjų. Ar šiuo aspektu duomenys tinka faktorinei analizei, įvertina Kaizerio-Mejerio-Olkino (KMO) matas. KMO yra empirinių koreliacijos koeficientų reikšmių ir dalinių koreliacijos koeficientų reikšmių lyginamasis indeksas (Čekanavičius, Murauskas, 2002). KMO mato reikšmė svyruoja intervale nuo 0 iki 1 ir turi būti kuo arčiau 1. Kaiser (1974, cit. iš Pett, Lackey, Sullivan, 2003), B. G. Tabachnick ir L. S. Fidell (2007) nurodo, kad jeigu KMO reikšmė yra mažesnė kaip 0,6, tai duomenys netinka faktorinei analizei, nes imtis yra per maža. V. Čekanavičius, G. Murauskas (2002) nėra tokie griežti šiuo požiūriu ir nurodo, kad jei  $KMO > 0,9$ , faktorinė analizė puikiai tinka;  $0,8 < KMO \leq 0,9$  – tinka gerai;  $0,7 < KMO \leq 0,8$  – tinka patenkinamai;  $0,6 < KMO \leq 0,7$  – tinka pakėčiamai;  $0,5 < KMO \leq 0,6$  – tinka blogai;  $KMO \leq 0,5$  – faktorinė analizė nepriimtina. Gautos Kaizerio-Mejerio-Olkino (KMO) imties adekvatumo mato reikšmės yra aukštos ir reikšmingos, kadangi visos KMO mato reikšmės viršija 0,8–0,9 reikšmę ir yra arti 1. Daroma išvada, kad kintamieji (kartu duomenys) puikiai tinka faktorinei analizei atlikti.

**Faktorių išskyrimas – faktorių skaičiaus nustatymas ir faktorių skaičiavimo metodų parinkimas.** Dažniausiai faktoriams nustatyti taikomas pagrindinių komponentių analizės metodas, kurį sukūrė Pearson (1901), o faktorinei analizei pritaikė Hotelling (1993) (cit. iš Pett, Lackey, Sullivan, 2003). Šis metodas, kaip teigia B. G. Tabachnick, L. S. Fidell (2007) labiausiai tinka, kai tyrėjas, ištyręs didelio kiekio kintamųjų tarpusavio ryšį, galiausiai nori išskirti tik kelias pagrindines komponentes, kurios vadinamos faktoriais). Šis metodas taikomas tyrimui atlikti. Šiuo metodu nustatomi faktorių svoriai (koreliacijos su kintamaisiais) ir analizuojama, kurią kintamųjų dispersijos dalį paaiškina kiekvienas faktorius (Vaitkevičius, 2006).

**Faktorių sukimas ir interpretavimas.** Gauta pradinė faktorių svorių matrica vienareikšmiškai nenusako sprendinio (tas pats kintamasis gali būti susijęs su keliais faktoriais,

ne mažesniais kaip 0,4 svorio). Siekiant palengvinti faktorių diferenciaciją ir suteikti jiems lengviau interpretuojamą pavidalą, sudaromos tiesinės gautų faktorių kombinacijos, kurios tarpusavyje nekoreliuoja (yra ortogonalios). Šios naujų faktorių kombinacijų nustatymo procedūros, kuri vadinama ortogonalioju sukimu (rotacija), tikslas – supaprastinti faktorių svorių matricos struktūrą, pasiekti, kad kiekvienas kintamasis turėtų tik kelis nenulinius faktorių svorius. Populiariausias iš ortogonaliojų sukimų yra *Varimax* metodas. Transformuotos (pasuktos) matricos bendrieji faktoriai įvardijami remiantis kintamuosius, su kuriais koreliuoja atskiri faktoriai, vienijančiomis savybėmis. Interpretuojant faktorius negalima išvengti subjektyvumo, nes faktorių įvardijimas priklauso nuo tyrėjo kompetencijos, jo išsilavinimo (Čekanavičius, Murauskas, 2002). Tyrimui atlikti taikytas *Varimax* sukimo metodas.

**Stjudento (arba t) testas.** Kriterijaus taikymo esmė yra siekis palyginti tos pačios respondentų grupės skirtumus kuriuo nors požiriu. *Pagal jį įvertinti dviejų imčių respondentų, kurie dalyvavo VII mokymų pradžioje ir tų pačių respondentų mokymų pabaigoje – VK komponentų pokyčiai* (taikyta 3.3 skyriuje). Remiantis Stjudento t kriterijumi, arba poriniu t kriterijumi, lyginami porinių imčių vidurkiai (Čekanavičius, Murauskas, 2009).

**Dispersinė analizė (ANOVA).** Dispersinė analizė, arba F kriterijus, mokslinėje literatūroje (Čekanavičius, Murauskas, 2009) dažniausiai yra žymima sutrumpintai – ANOVA (*ANalysis Of VAriance*). Šis kriterijus taikomas hipotezėms apie dviejų ar daugiau populiacijų vidurkių tikrinti. Tuo atveju, kai lyginame dviejų populiacijų vidurkių – F kriterijaus ir t kriterijaus (naudojamo dviejų vidurkių skirtumo hipotezei tikrinti) – išvados sutampa. Todėl dispersinė analizė, arba F kriterijus, taikoma tik prirėikus palyginti daugiau kaip dviejų populiacijų vidurkių. *Šis kriterijus taikomas VK komponentų pokyčiams įvertinti pagal aukštąsias mokyklas* (3.3 skyrius).

**Koreliacinė analizė.** *Naudingumo ir įgytų kompetencijų ryšiai tarp studijuojamų dalykų įvertinimui taikoma koreliacinė analizė* (3.3 skyrius). Vykdam mokslinį tyrimą siekiama atskleisti visus galimus ryšius: „kurie sąlygoja pažinimo objekto vidinę struktūrą, jo sąveiką su išorės objektais, rasti objekto būsenų ir jo funkcionavimo veiksnius“ (Bitinas, 1998). Statistinė analizė padeda atskleisti šiuos ryšius ir nustatyti jų stiprumą. Koreliacinė analizė taikoma, kai norima atsakyti į klausimą: kokio ryšio stiprumas sieja du kintamuosius. Koreliacijos koeficientas – tai skaičius, kuris kinta nuo +1 (kai yra tiesioginis ryšys) iki -1 (kai yra atvirkštinis ryšys). Kuo koreliacijos koeficientas arčiau vieneto (+1 arba -1), tuo ryšys yra stipresnis, kuo arčiau nulio, tuo silpnesnis, pateikta 28 lentelėje.

## Koreliacijos koeficiento interpretavimas

Ryšio stiprumo reikšmė (Polit, Hungler, 1997; Бююль, Цефель, 2002)	Ryšio stiprumo reikšmė (Čekanavičius, Murauskas, 2009)	Ryšio stiprumo reikšmė (Bitinas, 1998)	Ryšio stiprumo interpretacija
-	-	0 iki 0,2	Ryšio nėra
Iki 0,2	-	-	Labai silpnas
0,2 iki 0,5	0,1 iki 0,3	0,2 iki 0,4	Silpnas
-	-	0,4 iki 0,6	Esminis
0,5-0,7	0,31 iki 0,5	-	Vidutinis
-	0,51 iki 0,7	-	Pastebimas

Pastaba: sudaryta autorės, remiantis mokslinė literatūra.

Koreliacinis ryšys tarp dviejų kintamųjų yra teigiamas, kai didėjant vieno kintamojo reikšmėms, didėja kito kintamojo reikšmės. Ryšys yra neigiamas (atvirkštinis), kai didėjant vieno kintamojo reikšmėms, mažėja kito kintamojo reikšmės. Koreliacinės analizės metu gautuose duomenyse svarbu ne tik koreliacijos koeficientas, bet ir koreliacijos koeficiento statistinis reikšmingumas. Šalia koreliacijos koeficiento žymima viena\*, dvi\*\* ar trys\*\*\* žvaigždutės. Žvaigždučių kiekis atitinka reikšmingumo lygmenis:

viena\* – reikšmingumo lygmuo 0,001;

dvi\*\* – reikšmingumo lygmuo 0,01;

trys\*\*\* – reikšmingumo lygmuo 0,05.

**Klasterinė analizė.** *Nustatant respondentų teorinių žinių lygi praktikos / mokymų pradžioje, taikoma klasterinė analizė* (3.3 skyriuje). Klasterinės analizės metodai skirti duomenims klasifikuoti. Klasifikavimas padeda sumažinti duomenų daugiamatiškumą, mažinant eilučių (arba stulpelių) skaičių. Klasterinės analizės tikslas – sudaryti aibę grupių, kurių elementai tarpusavyje yra daug panašesni vienas į kitą nei į kitų grupių elementus. Siekiama sudaryti grupes taip, kad grupių viduje dispersija būtų minimali, o tarp grupių – maksimali. Kai požymių skaičius didelis, derinami klasterinės ir faktorinės analizės metodai (Pukėnas, 2005). Skiriamos dvi pagrindinės klasterinės analizės metodų klasės — hierarchiniai ir nehierarchiniai metodai (Čekanavičius, Murauskas, 2002). Hierarchiniais metodais nustatoma bendra visų klasterių tarpusavio priklausomybių struktūra ir tik tada sprendžiama, koks klasterių skaičius optimalus. Kai objektus apibūdinantys požymiai matuojami pagal intervalų arba santykių skalę, naudojami metriniai atstumo matai. Šiuos matus galima būtų vadinti skirtingumo matais: kuo didesnė reikšmė, tuo mažiau objektai panašūs. Nevienodai skirtingai matuojamų požymių įtakai išvengti naudojamos šių kintamųjų standartizuotos reikšmės ( $z$  reikšmės) (Pukėnas, 2005).

**Neparametrinė analizė.** *Vadybinių kompetencijų komponentų pokyčiui įvertinti ir vadybinių kompetencijų sąsajų lygiams nustatyti taikoma neparametrinė analizė* (3.3, 3.4 skyriai). Neparametriniai kriterijai taikomi tais atvejais, kai duomenys nėra pasiskirstę pagal

normalųjį dėsnių arba priklauso rangų, o ne intervalų skalei (Pukėnas, 2005). Atliekant analizę taikomi Wilcoxon'o, Kruskal'o ir Wallis'o H, Chi-kvadrato kriterijai.

Apibendrinant antrąją dalį išspręstas disertacijos antrasis uždavinys – parengta vadybinių kompetencijų ugdymo verslo imitacinėje įmonėje įvertinimo tyrimo metodologija, pateikti tyrimo etapai, pagrindžiant disertacijos 1.3 skyriuje sudarytą vadybinių kompetencijų ugdymo verslo imitacinėje įmonėje įvertinimo modelį.

### 3. VADYBINIŲ KOMPETENCIJŲ UGDYMO ĮVERTINIMO IR TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ VERSLO IMITACINĖS ĮMONĖS ATVEJU

Šioje disertacijos dalyje analizuojami ir apibendrinami vadybinių kompetencijų ugdymo įvertinimo verslo imitacinėje įmonėje tyrimo rezultatai, gauti pirmoje dalyje sudarytu modelių ir tyrimo metodika. Pirmame ir antrame skyriuose pateikiami kokybinio ir kiekybinio tyrimų rezultatai. Jie atskleidė verslo įmonių vadovų-ekspertų ir VII vadovų vertinimus verslo vadybos specialistų vadybinių kompetencijų ugdymo klausimais. Sudaryti ugdytinų ir ugdomų vadybinių kompetencijų VII sąrašai. Trečiame skyriuje įvertintas vadybinių kompetencijų komponentų pokytis VII. Paskutiniame trečios dalies skyriuje suformuoti ugdytinų ir ugdomų VII vadybinių kompetencijų sąsajų lygiai.

#### 3.1. Ugdytinų vadybinių kompetencijų įvertinimas: ekspertų požiūris

Kokybinio tyrimu siekiama atskleisti verslo įmonių vadovų-ekspertų vertinimus verslo vadybos specialistų *vadybinių* kompetencijų ugdymo klausimais ir įvertinti ugdytinų *vadybinių* kompetencijų poreikį verslo įmonėms.

Kokybinio tyrimo gauti rezultatai leido identifikuoti problemas, susijusias su *VK ugdymo sunkumais, absolventų turimų žinių, praktinių įgūdžių, kompetencijų trūkumu, VK vertinimu* (klausimynas pateiktas 2 priede, jo sudarymas aprašytas 2.3 skyriuje). Verslo įmonių atstovai išvelgia vadybinių kompetencijų ugdymo sunkumus, nes nėra tikro bendradarbiavimo tarp mokymo įstaigų ir verslo įmonių. Kaip kompetencijų trūkumo priežastį informantai (R<sub>1</sub>, R<sub>6</sub>, R<sub>7</sub>, R<sub>11</sub>) įvardija pasikeitusį jauno žmogaus požiūrį į gyvenimą. Kiti informantai interviu metu akcentavo vadybinių kompetencijų trūkumą, nes nėra žinomos aktualiausios VK, kurios reikalingos verslo vadybos specialistams, informantų išsakytos mintys grupuojamos į kategorijas ir pateikiamos 29 lentelėje.

Apibendrinant pažymėtina, kad VK ugdymo problemos egzistuoja, ir jos yra nukreiptos į studijų programų neatitikimą verslo pasaulio poreikiams. Neišugdomos pačios aktualiausios vadybinės kompetencijos, tokios kaip: *klausimų formulavimas, savęs pristatymas, savo veiklos reprezentavimas, loginis mąstymas, laiko valdymas, konfliktų valdymas, neskiepijamas suvokimas apie įmonės darbus, kurie kuria vertę, ir apie įmonės darbus, kurie nekuria vertės* (R<sub>9</sub>).



## Vadybinių kompetencijų ugdymo ir pasiekimo lygio problemos (informantų požiūriu)

Kategorija	Patvirtinantys teiginiai
VK ugdymo sunkumai	[R2] Tarptautinės kompanijos atstovo teigimu: <...ateinant į tarptautinę įmonę, ...ateina žmonės jauni, kitą kartą tikrai gabūs, bet jeigu jie nekalba jokia kalba, tik lietuvių, tai mes nieko negalime jiems pasiūlyti.>. Interviu metu informantai teigė, kad trūksta vadybininkų, kurie galėtų bendrauti, logiškai mąstyti, būtų taktiški, lankstūs, tiesiog pasigendama socialinių įgūdžių <...pirmas dalykas – socialinio bendravimo įgūdžiai. Lietuva yra labiau paslaugų kraštas...>. Vertinant absolventų žinias, praktinius įgūdžius, informantai atkreipia dėmesį, kad dabar studentai verslą suvokia tik teoriniu lygmeniu: <...ta, ką studentai mokosi trečiais metais, praktiškai, ką pirmais mokėsi, yra pasenę rinkoje, ne visiškai numirę, bet jau kai kuri informacija turėtų būti keičiama, nežinau, kiek dėstytojai suspėja pulti į ritmą, kitas dalykas pas mus viskas yra per daug teoriniame lygmenyje, vadovėliai vadovaujasi vertiniais iš kažkokios praktikos...> – [R11].

Kokybinio tyrimo metu informantai atsakydami į struktūrizuoto klausimyno antrojo bloko klausimus, įvardino problemas susijusias su *besikeičiančia verslo situacija rinkoje, vadybinių kompetencijų ugdymo galimybėmis, kompetencijų lygio kitimu pastaruosius 5 metus*, jų pasisakymuose kartojosi mintys apie nestabilią rinkos situaciją apibrėžiančias priežastis, nusankančias minėtą situaciją, kuri pateikta 30 lentelėje:

30 lentelė

## Vadybinių kompetencijų ugdymo tendencijos, galimybės, kaita (informantų požiūriu)

Kategorija	Patvirtinantys teiginiai
Verslo situacija rinkoje	<...kasdien susidurdami su nuolat kintančia verslo specifika ir planuodami verslo perspektyvas, įmonių atstovai gali objektyviai prognozuoti konkrečių sričių specialistų poreikį ir apibrėžti kompetencijas...> [R6]. <...verslo situacija labai pasikeitė nuo to laiko, kai aš pradėjau dirbti ir pradėjau savo verslą, dabar jau viskas kompiuterizuota. Vadybininkams reikia būti labai lankstiems, kad spėtų prie visų pokyčių ir naujos informacijos; tu turi tobulėti kiekvieną dieną, kitaip gali nesusipėti, ir naują idėją sugalvos tavo konkurentas...> [R9]. <...ateina ir pasaulinės kompanijos... atsirado kompanijos, kurios dėsto pagal tam tikras metodikas pagal pasaulinių įmonių metodikas ir veda įvairius kursus>[R7]. <...gal gyvenimo tempas, viskas keičiasi labai greitai..., nes naujovės sukuriamos mokslo, tada jos randa savo nišą pramonėje, paskui ateina į universitetus, tai pasitvirtina, bet kol ateina, jos ir pasensta...>[R8].

R<sub>11</sub> teigimu, kad bendrųjų kompetencijų lygis nekito, pasikeitė žinios, technologijos. Remiantis kokybinio tyrimo duomenimis, atsiranda platesnis suvokimas apie *vadybinių kompetencijų ugdymo galimybes*, kad patys ekspertai, priimdami naujus darbuotojus, stengiasi skirti laiko adaptacijai. Įmonėse yra sukurtos ugdymo sistemos: jeigu darbuotojas neturi būtinų tam darbui kompetencijų, gali dalyvauti seminaruose, mokymuose. Apibendrinant šios kategorijos tyrimo duomenis, galima teigti, kad, ekspertų nuomone, iš esmės pasikeitė tik technologijos ir joms reikalingos kompetencijos.

Analizuojant *įdarbinimo ir įsidarbinimo problemas, VK atitikimą darbo rinkai, darbdavių lūkesčiams*, atskleista, kad dabartinė situacija darbo rinkoje lemia, kad daugelis darbdavių, ieškodami darbuotojų, susiduria su tam tikromis problemomis. Bet ne dėl to, kad

švietimo įstaigos parengia prastus specialistus, o tiesiog darbuotojų paklausa viršija pasiūlą. Darbdaviai, rinkdamiesi darbuotojus, vertina jų žinias, motyvaciją, bendravimo įgūdžius, o ne tai, kokį universitetą jie baigė. Mažėja reikalavimų ir dėl darbo patirties, nors kai kuriems absolventams vis dėlto nepavyksta iš karto baigus studijas gauti darbo. Pagrindine priežastimi laikytina tai, kad darbdaviai pageidauja įdarbinti didesnę patirtį turintį specialistą. Įsigilinus į rezultatus detaliau, šiuo klausimu ekspertų nuomonės aiškiai išsiskyrė, kas pateikta 31 lentelėje.

31 lentelė

**Vadybinių kompetencijų darbdavių lūkesčiams atitikimas (informantų požiūriu)**

Kategorija	Patvirtinantys teiginiai
Įdarbinimo ir įsidarbinimo problemos	Ekspertų (R <sub>1</sub> , R <sub>4</sub> , R <sub>5</sub> , R <sub>6</sub> , R <sub>7</sub> ) teigimu, vadybos specialistų VK iš dalies atitinka darbdavių lūkesčius. Jie argumentuoja, kad teigiamai atsiliepia apie Lietuvos mokslą <... mes dažnai sugebame labiau sumenkinti negu kiti mus...>, <dėstytojai galbūt yra per geri studentui, jeigu studentas nenori, ir mato, kad jis tik vaikšto, reikia su tokiu atsiseikinti...>, <...Visų pirma aukštoji mokykla ne visada rengia tokius specialistus, kokių reikėtų, nėra bendradarbiavimo, niekas neklausia, kokio specialisto reikės, yra patvirtinta programa, mes juos ir mokom, ar jis paskui turės darbo, ar neturės, niekam neįdomu...>. R <sub>5</sub> – <...skatinkime kūrybiškumą, tai svarbiausia...>.<...pagrindinė problema adaptuoti į kolektyvą, ..., bet kolektyve yra savi dėsniai, ir jeigu tu sugebi tinkamai įsilieti į kolektyvą, kolektyvas jį priima...>[R1]. [R4]<...jeigu tai yra jaunas žmogus, visiems labai sunku, nes jis neįpratęs dirbti, ..., jeigu kalbame apie vadybininkus, – pirmą pusmetį iš to žmogaus nelabai būna naudos, bet tu apie tai žinai, tiesiog jį auklėji...>. <...domėjimasis plačiau, o ne vien tik siaura sritimi, dirbant vadybininku, ypač vadovu, reikia išmanyti ne vieną sritį...> [R7].

Apibendrinant išanalizuotus kokybinio tyrimo rezultatus, išryškėjo tokios tendencijos: daugelis informantų (R<sub>1</sub>, R<sub>2</sub>, R<sub>4</sub>, R<sub>5</sub>, R<sub>6</sub>, R<sub>7</sub>, R<sub>10</sub>, R<sub>11</sub>) išreiškė nuomonę, kad vis dėlto aukštosios mokyklos nesugeba parengti specialistų, turinčių tokias kompetencijas, kurios atitiktų laikmetį ir nuolat besikeičiančias rinkos sąlygas. Tokioms vadybinėms kompetencijoms informantai priskiria gebėjimus: *pozicionavimo, verslumo, kalbos mokėjimo, lankstumo rinkos pokyčiams, lojalumo įstaigai*. Tačiau, informantų nuomone, aukštosios mokyklos absolventai yra perdėtai pasitikintys savimi, neturi noro tobulėti, gilinti žinių, įvardijama bendravimo stoka, negebėjimas formuluoti ir užduoti klausimus, t. y. viešosios komunikacijos stoka, retorikos problemos. Šių kompetencijų svarbą daugelis aukštųjų mokyklų absolventų supranta teoriniu lygmeniu, tačiau praktinėje aplinkoje išryškėja jų trūkumas. Šių kompetencijų trūkumui šalinti, praktinių įgūdžių formavimui sustiprinti aukštosiose mokyklose galėtų pasitarnauti įkurtos verslo imitacinės įmonės. Vadybinių kompetencijų ugdymo situacija šalyje, ekspertų nuomone, yra gana problemiška. Informantai, atstovaujantys tarptautinėms kompanijoms (18 %), ypač akcentavo teorinį vadybinių kompetencijų lygmenį. Jų nuomone (R<sub>2</sub>, R<sub>3</sub>), daugelis užsienio kapitalo įmonių, dirbančių Klaipėdos LEZ, tokių kaip „Philips Morris“, „Mars Lietuva“, daugelis bankų (98 % komercinių bankų kapitalo sudaro užsienio kapitalas), priėmę į darbą vadybininkus, vykdo praktinius mokymus vidutiniškai dar du mėnesius, siekdamos suformuoti tokias trūkstamas VK kaip *bendravimas, psichologinės kompetencijos, žinių vadyba, noras mokytis*

visą gyvenimą, lankstumas ir greitas reagavimas į pokyčius, darbas komandoje, pagaliau pagarba klientui. Ekspertų nuomone, aukštųjų mokyklų absolventai turi daug teorinių žinių, bet neturi praktinės patirties. Beveik visi informantai akcentavo, kad aukštosios mokyklos atlieka pagrindinę savo misiją – suteikia atskirų sričių teorinių žinių, bet specialistams trūksta praktinių įgūdžių. Kaip rodo daugelio užsienio šalių patirtis ir kas numatyta Lisabonos strategijoje, „jauniems vadybos specialistams būtina ugdyti motyvaciją mokytis visą gyvenimą, nes tai tikslinga mokymosi veikla, kurios nuolat reikia imtis, siekiant gilinti žinias, įgūdžius ir kompetencijas“ (Lisabonos strategija, 2005). Tam būtina peržiūrėti studijų programas, sukurti verslo imitacinius centrus, be to, privalo būti stipri mokslo ir verslo simbiozė, leidžianti verslo atstovams glaudžiai bendradarbiauti su aukštosiomis mokyklomis. Viena iš tokių VK ugdymo galimybių būtų mentoriaus, verslo įmonėje kuriojančio studentų praktika, pareigybės įkūrimas, dalį studijų krepšelio lėšų nukreipiant į verslo įmonę, kur studentai atliktų praktika.

Daugelio ekspertų (R<sub>1</sub>, R<sub>3</sub>, R<sub>4</sub>, R<sub>6</sub>, R<sub>9</sub>, R<sub>11</sub>, R<sub>12</sub>, R<sub>15</sub>, R<sub>19</sub>) nuomone, šalies rinkoje veikiančios užsienio kompanijos vykdo savo veiklą pagal tam tikrą – pasaulinę – metodiką, kuri nėra dėstoma aukštosiose mokyklose, veda įvairius kursus, kad pagal užsienio patirtį specialistas įgytų būtinų kompetencijų (*lyderystės, darbo komandoje, streso valdymo, laiko valdymo*). Visos šios priemonės skatina specialistus nuolat mokytis, kelti kvalifikaciją, tobulėti. Bet šias kompetencijas reikia ugdyti jau studijų metu. Praktikos atlikimas verslo įmonėse tampa pamatiniu veiksniu, formuojant vadybines kompetencijas. Ekspertų nuomone, priklausomybės ryšys tarp praktikos laikotarpio studijų metu ir vadybinių kompetencijų lygio yra ryškus. Daugiausia ekspertų išreiškė nuomonę, kad praktikos trukmė būtų 3–6 mėnesiai.

Atlikus kokybinių tyrimą ir atsižvelgus į ekspertų pastabas, tyrimo instrumentas pakoreguotas prieš atliekant kiekybinį tyrimą, apėmusį visus Lietuvos regionus (91 verslo įmonės vadovas). Kiekybiniu tyrimu siekiama įvertinti ir išskirti ugdytinąs vadybines kompetencijas, pagal pateiktą VK sąrašą (tipologiją), išskiriant svarbiausias VK Likerto skale. Tyrimo metu sugradavus VK, išskirti VK blokai ir jų pasiekimo lygiai (32 lentelė).

32 lentelė

**Vadybinių kompetencijų blokai ir jų pasiekimo lygis**

Vadybinių kompetencijų blokai	Min.	Max.	Vidurkiai	St. nuokrypis
Profesinės	3,43	4,72	4,05	0,42
Socialinės	3,18	4,71	3,99	0,45
Asmeninės	3,47	4,67	4,04	0,42

Kaip rodo tyrimo rezultatai, ekspertai svarbiausioms VK priskyrė *profesines kompetencijas* (PK) ( $\bar{x} = 4,05$ ;  $s = 0,42$ ) ir *asmenines kompetencijas* (AK) ( $\bar{x} = 4,04$ ;  $s = 0,42$ ),

nelabai svarbiomis laikoma *socialinės kompetencijos* (SK) (atitinkamai  $\bar{x} = 4,04$  ir nuokrypis siekia net  $s = 0,45$ ).

Toliau analizuojant tyrimo rezultatus, siekta išsamiau panagrinėti, kiekvieno VK bloko įvertintas svarbiausias kompetencijas. VK svarbumas suskirstytas į lygius, atsižvelgiant į kompetencijų reikšmingumo lygį: svarbios, vidutinio svarbumo ir ne tokios svarbios. Pirmiausia apibūdinamos profesinių kompetencijų (PK) tendencijos, kurios įvardytos 33 lentelėje.

33 lentelė

Vadybinių profesinių kompetencijų reikšmingumo lygis

Eil. Nr.	Lygis	Profesinės kompetencijos	Min.	Max.	Vidurkis	St. nuokrypis
1.	<i>Mažiausiai svarbios</i>	Kokybės užtikrinimas	1,00	5,00	3,79	1,11
2.		Vadovavimas	1,00	5,00	3,67	1,09
3.		Organizacinis sąmoningumas	1,00	5,00	3,64	1,07
4.		Veršlumas	1,00	5,00	3,64	1,19
5.		Vizionavimas	1,00	5,00	3,56	1,08
6.		Delegavimas	1,00	5,00	3,53	1,09
7.	<i>Vidutinio svarbumo</i>	Konfliktų valdymas	3,00	5,00	4,42	0,63
8.		Organizavimas	1,00	5,00	4,30	0,87
9.		Orientavimasis į šiuolaikines žinias	3,00	5,00	4,27	0,70
10.		Konceptualus mąstymas	2,00	5,00	4,20	0,87
11.		Pokyčių valdymas	1,00	5,00	4,17	0,97
12.		Planavimas	2,00	5,00	4,17	1,01
13.		Rizikos valdymas	2,00	5,00	4,15	0,77
14.		Tikslo nustatymas	1,00	5,00	4,11	0,78
15.		Kūrybiškumas ir naujovių diegimas	3,00	5,00	4,08	0,76
16.		Strateginis mąstymas	2,00	5,00	4,08	0,78
17.		Veiklos įvertinimas	2,00	5,00	4,02	0,84
18.		Derybos	2,00	5,00	4,00	1,05
19.	<i>Svarbiausios</i>	Rezultatų siekimas	4,00	5,00	4,86	0,35
20.		Motyvavimas	3,00	5,00	4,68	0,61
21.		Darbas su personalu	3,00	5,00	4,64	0,59
22.		Darbas su informacija	3,00	5,00	4,58	0,58
23.		Problemų sprendimas	3,00	5,00	4,55	0,56

Tarptautinių kompanijų atstovai ( $R_2$ ,  $R_3$ ) akcentavo, kad viena iš svarbiausių kompetencijų yra *užsienio kalbų mokėjimas*, kuri nebuvo įtraukta į kompetencijų sąrašą. Bet tyrimo rezultatai parodė, kad ekspertai svarbiausiomis PK laiko tokias, kaip *rezultatų siekimas* ( $\bar{x} = 4,86$ ;  $s = 0,35$ ) (ekspertai pabrėžė, kad būtent ši kompetencija svarbi būsimam vadybininkui, nes vadybininkus reikia rengti orientuojantis į rezultatų siekimą), *motyvavimas* ( $\bar{x} = 4,68$ ;  $s = 0,61$ ), *darbas su personalu* ( $\bar{x} = 4,64$ ;  $s = 0,59$ ), *darbas su informacija* ( $\bar{x} = 4,58$ ;  $s = 0,58$ ), *problemų sprendimas* ( $\bar{x} = 4,55$ ;  $s = 0,56$ ). Didžioji dauguma apklaustųjų išreiškė nuomonę, kad vadybos specialistui labai svarbu gebėti dirbti su informacija, nes informacijos gausoje galima greitai pasiklysti, gebėti ją atsirinkti ir sisteminti. Ekspertas ( $R_5$ ) pažymėjo, kad reikia mokėti formuluoti klausimus, logiškai mąstyti ir būti gana išprususiam. Vadybininko darbe išryškėjo tokia kompetencija, ypač *problemų sprendimas*, kuomet pats

vadybininkas gebą greitai reaguoti į susiklosčiusią situaciją. Tai reiškia, kad ši kompetencija yra laikoma labai svarbia, – tai patvirtina tyrimo rezultatai ( $\bar{x} = 4,55$ ;  $s = 0,56$ ).

Kaip vidutinio reikšmingumo vadybines kompetencijas respondentai išskyrė *konfliktų valdymą* ( $\bar{x} = 4,42$ ;  $s = 0,63$ ), *organizavimą* ( $\bar{x} = 4,30$ ;  $s = 0,87$ ), *orientavimąsi į šiuolaikines žinias* ( $\bar{x} = 4,27$ ;  $s = 0,70$ ), *konceptualių mąstymą* ( $\bar{x} = 4,20$ ;  $s = 0,87$ ). Respondentai pabrėžė *planavimą* ( $\bar{x} = 4,18$ ;  $s = 1,01$ ), kad vadybininkui svarbi ši vadybinė kompetencija – ne dalyvauti formuluojant *įmonės* tikslus, bet gebėti suformuluoti *padalinio* lygmens tikslus, kasdienes tikslus, sudaryti dienotvarkes. O likusių ekspertų įvardytų PK, tokių kaip *kūrybiškumas*, *strateginis mąstymas*, *derybos*, reikšmingumo balo vidurkio raiška tesiekia 4,08–4,00. Bet jų patikimumo koeficientas gana aukštas, vidutinio kvadratinio nuokrypio reikšmė – 0,91.

Įvardijant mažiausiai svarbias PK, respondentų nuomonė labai svyravo, nes kompetencijų gradacijos įverčių ribos siekė nuo 3,53 iki 3,79, ką ir parodė standartinio nuokrypio reikšmių kitimas nuo 1,09 iki 1,11, tai pateikta 33 lentelėje.

VK atskirą bloką sudaro socialinės kompetencijos (SK), kurios tyrimo metu graduojamos pagal svarbą, tai įvardyta 34 lentelėje.

34 lentelė

Socialinių kompetencijų reikšmingumo lygis

Eil. Nr.	Lygis	Socialinės kompetencijos	Min.	Max.	Vidurkis	St. nuokrypis
1.	<i>Mažiausiai svarbios</i>	Empatija	1,00	5,00	3,58	0,97
2.		Kultūrinis sąmoningumas	1,00	5,00	3,47	1,19
3.	<i>Vidutinio svarbumo</i>	Komandos formavimas ir tobulinimas	2,00	5,00	4,34	0,91
4.		Efektyvūs santykiai	3,00	5,00	4,25	0,69
5.		Rašytinė komunikacija	2,00	5,00	4,08	0,95
6.	<i>Svarbiausios</i>	Komunikavimas žodžiu	2,00	5,00	4,60	0,73
7.		Klausymo įgūdžiai	3,00	5,00	4,58	0,56
8.		Mokymasis mokytis	3,00	5,00	4,58	0,67
9.		Itikintis bendravimas	2,00	5,00	4,57	0,7
10.		Orientacija į klientą	3,00	5,00	4,57	0,52
11.		Laiko valdymas	3,00	5,00	4,55	0,54

Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, kad įvardijamos tokios svarbiausios kompetencijos kaip *komunikavimas žodžiu* ( $\bar{x} = 4,60$ ;  $s = 0,73$ ), *klausymo įgūdžiai* ( $\bar{x} = 4,58$ ;  $s = 0,56$ ), *orientacija į klientą* ( $\bar{x} = 4,57$ ;  $s = 0,52$ ) ir kitas. *Vadybininko* darbe išryškėjo tokia kompetencija, ypač šiuolaikiniame gyvenime, kaip *gebėjimas planuoti laiką*. Tai reiškia, kad SK, kaip *laiko valdymas*, yra laikoma labai svarbia, – tai patvirtina tyrimo rezultatai ( $\bar{x} = 4,55$ ;  $s = 0,54$ ). Vidutinio svarbumo kompetencijų lygmenyje respondentų nuomonių įvairovė gana plati – nuo 4,34 (*komandos formavimas ir tobulinimas*, standartinis nuokrypis

sudaro 0,91, *efektyvūs santykiai* – 0,69) iki 4,08. Mažiausiai svarbios – nuo 3,58 (*empatiija* - standartinis nuokrypis siekia 0,97, *kultūrinis sąmoningumas* - standartinis nuokrypis siekia net 1,19). Tokie tyrimo rezultatai aiškiai rodo, kad graduojant VK pagal aktualumą išryškėja tendencija – esant nuomonių įvairovei standartinio nuokrypio reikšmė yra labai aukšta.

Paskutiniame vadybinių kompetencijų bloke asmeninės kompetencijos (AK) sugraduotos pagal svarbumą ir įvardytos 35 lentelėje.

35 lentelė

Asmeninių kompetencijų reikšmingumo lygis

Eil. Nr.	Lygis	Asmeninės kompetencijos	Min.	Max.	Vidurkis	St. nuokrypis
1.	<i>Mažiausiai svarbios</i>	Lojalumas	2,00	5,00	3,88	0,94
2.		Asmeninių tikslų siekimas	2,00	5,00	3,84	0,86
3.	<i>Vidutinio svarbumo</i>	Verslo etika	2,00	5,00	4,47	0,79
4.		Lankstumas	1,00	5,00	4,42	0,72
5.		Pasitikėjimas savimi	2,00	5,00	4,41	0,75
6.		Streso valdymas	3,00	5,00	4,41	0,63
7.		Ryžtingumas	3,00	5,00	4,41	0,60
8.		Kruopštumas	3,00	5,00	4,32	0,73
9.		Savikontrolė	3,00	5,00	4,25	0,66
10.		Pasiekimų įvertinimas	3,00	5,00	4,08	0,73
11.	<i>Svarbiausios</i>	Atsakingumas	3,00	5,00	4,85	0,42
12.		Sąžiningumas	3,00	5,00	4,80	0,50
13.		Iniciatyva	4,00	5,00	4,63	0,49
14.		Savęs valdymas	3,00	5,00	4,52	0,62

Tyrimas atskleidė, kad labai svarbios AK yra *atsakingumas* ( $\bar{x} = 4,85 ; s = 0,42$ ), *sąžiningumas* ( $\bar{x} = 4,80 ; s = 0,50$ ), *iniciatyva* ( $\bar{x} = 4,63 ; s = 0,49$ ), *savęs valdymas* ( $\bar{x} = 4,52 ; s = 0,62$ ).

Vidutinio svarbumo kompetencijų lygyje, išskiriamos šios AK: *verslo etika* ( $\bar{x} = 4,47 ; s = 0,79$ ), *lankstumas* ( $\bar{x} = 4,42 ; s = 0,72$ ), *pasitikėjimas savimi* ( $\bar{x} = 4,41 ; s = 0,75$ ), tyrime beveik visi ekspertai akcentavo šių asmeninių kompetencijų reikšmingumą. *Streso valdymas* ( $\bar{x} = 4,41 ; s = 0,63$ ), *savikontrolė* ( $\bar{x} = 4,25 ; s = 0,66$ ) kaip asmenybės savybių reikšmingumą vadybinėje kompetencijoje rodo palyginti neaukšta kvadratinio nuokrypio reikšmė.

Mažiausiai svarbiomis AK laikomos tokios kompetencijos kaip *lojalumas*, *asmeninių tikslų siekimas*, kurių reikšmės svyruoja nuo 3,88 iki 3,84, o vidutinis nuokrypis svyruoja nuo 0,86 iki 0,94.

Išanalizavus visus pateiktus duomenis, galima daryti išvadą, kad iš 48 VK sąrašo, kuris pateiktas verslo įmonių vadovams įvertinti, kaip svarbiausios įvertintos 15 VK, kurių labai reikia būsimiems vadybos specialistams (36 lentelė).

Ekspertų požiūriu, ugdytinų (svarbiausių) vadybinių kompetencijų sąrašas

Eil. Nr.	Profesinės kompetencijos	Min.	Max.	Vidurkis	St. nuokrypis
1.	Rezultatų siekimas	4,00	5,00	4,86	0,35
2.	Motyvacija	3,00	5,00	4,68	0,61
3.	Darbas su personalu	3,00	5,00	4,64	0,59
4.	Darbas su informacija	3,00	5,00	4,58	0,58
5.	Problemų sprendimas	3,00	5,00	4,55	0,56
	<i>Socialinės kompetencijos</i>				
6.	Komunikavimas žodžiu	2,00	5,00	4,60	0,73
7.	Klausymo įgūdžiai	3,00	5,00	4,58	0,56
8.	Mokymasis mokytis	3,00	5,00	4,58	0,67
9.	Įtikinantis bendravimas	2,00	5,00	4,57	0,7
10.	Orientacija į klientą	3,00	5,00	4,57	0,52
11.	Laiko valdymas	3,00	5,00	4,55	0,54
	<i>Asmeninės kompetencijos</i>				
12.	Atsakingumas	3,00	5,00	4,85	0,42
13.	Sąžiningumas	3,00	5,00	4,80	0,50
14.	Iniciatyva	4,00	5,00	4,63	0,49
15.	Savęs valdymas	3,00	5,00	4,52	0,62

Remiantis gautais kiekybinio tyrimo duomenimis, galima teigti, kad verslo įmonių vadovai įvertino būsimų vadybos specialistų vadybinių kompetencijų poreikį. Pagal 36 lentelėje pateiktus duomenis, galima konstatuoti, kad ugdytinų vadybinės kompetencijos yra šios: *rezultatų siekimas* ( $\bar{x} = 4,86$ ;  $s = 0,35$ ), *motyvavimas* ( $\bar{x} = 4,68$ ;  $s = 0,61$ ), *atsakingumas* ( $\bar{x} = 4,85$ ;  $s = 0,42$ ), *darbas su personalu* ( $\bar{x} = 4,64$ ;  $s = 0,59$ ), *komunikavimas žodžiu* ( $\bar{x} = 4,60$ ;  $s = 0,73$ ), *mokymasis mokytis* ( $\bar{x} = 4,58$ ;  $s = 0,67$ ), *orientacija į klientą* ( $\bar{x} = 4,57$ ;  $s = 0,52$ ), *iniciatyva* ( $\bar{x} = 4,63$ ;  $s = 0,49$ ), *darbas su informacija* ( $\bar{x} = 4,58$ ;  $s = 0,58$ ), *problemų sprendimas* ( $\bar{x} = 4,55$ ;  $s = 0,56$ ), *laiko valdymas* ( $\bar{x} = 4,55$ ;  $s = 0,56$ ) ir kt.

Apibendrinant kokybinio, kiekybinio tyrimų rezultatus ir pagrindžiant vadybinių kompetencijų ugdymo verslo imitacinėje įmonėje įvertinimo modelio pirmąjį etapą, t. y. ugdytinų vadybinių kompetencijų įvertinimą, galima daryti tokias išvagas:

- Įvertinant ugdytinų vadybines kompetencijas ir kompetencijų darbdavių lūkesčiams atitikimą, problema yra kai kurių vadybinių kompetencijų trūkumas vadybos specialistams, tai: *užsienio kalbų mokėjimas*, *viešosios komunikacijos*, *retorikos*, *pagarbos klientui ugdymas*. Rinkos pokyčiai, globalizacija, konkurencinė aplinka reikalauja, kad specialistai būtų įvaldę kuo naujesnes vadybines kompetencijas, tokias kaip *lyderystė*, *bendravimo kultūra*, *laiko valdymas*, turėtų „minkštųjų“ įgūdžių, *gebėtų dirbti komandoje*, *valdyti stresą* ir t. t.;

- Gauti kokybinio ir kiekybinio tyrimo rezultatai leidžia formuluoti ir pagrįsti esminius darbo rinkos lūkesčius, nustatyti verslo vadybos specialistams reikalingus įgūdžius, žinias, suranguoti vadybines kompetencijas nuo pačių svarbiausių iki mažiausiai reikalingų, atsižvelgiant į užimamą valdymo lygį. Tokio tyrimo rezultatai suteikia naudingos informacijos,



pirmiausia universitetams ir aukštosioms mokykloms, rengiančioms vadybos specialistus, verslo įmonių vadovams, centrams, užsiimantiems vadybos specialistų kvalifikacijos kėlimu;

- Atsižvelgiant į ekspertų ir verslo įmonių vadovų požiūrį, pirminis vadybinių kompetencijų sąrašas yra transformuojamas į galutinį vadybinių kompetencijų sąrašą – konceptualų ir pagrįstą.

### 3.2. Ugdomų VII vadybinių kompetencijų įvertinimas: VII vadovų požiūris

Kokybinio tyrimo tikslas – atskleisti verslo imitacinių įmonių vadovų požiūrį į verslo vadybos specialistų VK ugdymą VII (ji papildant kiekybiniu tyrimu, kurio tikslas – įvertinti ugdomas VK verslo imitacinėse įmonėse), sudarant ugdomų vadybinių kompetencijų sąrašą, pagrįdžiant modelio pirmojo etapo antrąjį žingsnį, kuris aprašytas 1.3 skyriuje.

Gauti pirmojo bloko kokybinio tyrimo rezultatai (klausimynas pateiktas 3 priede, jo sudarymas aprašytas 2.3 skyriuje), leido identifikuoti *vadovo vaidmenį VII*. Šis klausimas aktualus yra 9 informantams (A<sub>5</sub>, A<sub>6</sub>, A<sub>7</sub>, A<sub>8</sub>, A<sub>10</sub>, A<sub>11</sub>, A<sub>12</sub>, A<sub>15</sub>, A<sub>16</sub>), nes jų atsakymai išsamūs ir argumentuoti. A<sub>5</sub> informantas nurodė, kad *<...vadovo vaidmuo VII yra labai svarbus, nes reikia perteikti studentams gal ne tiek žinias, kadangi jie ateina turėdami teorinių žinių, bet tiesiog parodyti, įtvirtinti teorines žinias pritaikant praktiškai, kadangi tų žinių yra labai daug iš skirtingų sričių, dėl to vadovo atsakomybė tampa didesnė...>*. Nustatyta, kad informantų pateikti teiginiai įrodo, jog vadovo vaidmuo VII yra svarbus, jo kvalifikacija turi būti aukšta, jis turi turėti įvairių studijų dalykų žinių, nuolat kelti kvalifikaciją, nes VII vadovui reikalingos įvairiapusės žinios, jų refleksijos pateiktos 37 lentelėje.

37 lentelė

Vadovo vaidmuo VII (informantų požiūriu)

Kategorija	Patvirtinantys teiginiai
VII vadovo gebėjimai	[A11] akcentuoja, kad <i>&lt;...vadovas turi labai daug vaidmenų: VII vadovas tampa ir konsultantu, ir patarėju, ir režisieriumi kartais būna&gt;</i> . [A7] pabrėžia, <i>&lt;...nes skiriasi, kokiai studentų grupei dėstai, kadangi studentų teorinės žinios būna skirtingos, todėl mano, kaip imitacinės įmonės vadovo, vaidmuo yra įvairus, atskirais atvejais gal jau viduryje pratybų aš lyg ir lieku nuošaly ir būnu tik koreguotojas, nes jie patys išsirenka įmonės direktorių, kuris po kiek laiko pradeda vadovauti pats&gt;</i> . [A8] teigia, kad <i>&lt;...vadovas įmonės veikloje taiko įvairiausius mokymo ir mokymosi metodus, siekdamas ugdyti profesinius gebėjimus, organizuoja konferencijas, konkursus, regionines ar miesto mugės ir kt.&gt;</i> . [A12, A15] informantai papildė suvokimą, kad <i>&lt;...vadovas turi turėti didelę motyvaciją, ką daro, kad tai yra naudinga, kad tai reikalinga, kad tai yra įdomu, kad galima realiai pritaikyti gyvenime...&gt;</i> . O [A16] nuomone, <i>&lt;...padėti studentams suprasti (supažindinti) su skyrių darbo specifika, pačios verslo įmonės darbo specifika ir pan.&gt;</i> .

Dalyvių paklausus, kokiomis asmeninėmis savybėmis turi pasižymėti VII vadovas, A<sub>6</sub> informanto teigimu: *<...tai turėtų būti stipri, kūrybiška, nuolatinių pokyčių bei naujovių nebijanti, lengvai komunikuoti, valdyti auditoriją gebanti, savimi pasitikinti asmenybė. Vadovas turi turėti praktinės darbo patirties realioje verslo įmonėje>*. A<sub>7</sub> informantas akcentuoja darbo



patirties svarbą <...per tuos metus, kol aš neturėjau patirties, tai studentai tą pastebėdavo, man pačiai buvo sunku. O dabar, kai aš jau kaip žuvis vandenyje, aš dirbu su užsidegimu, jiems aiškiau, aš pati tuo gyvenu, aš labai džiaugiuosi, aš juos išjudinu...>.

A<sub>16</sub> informantas pritaria A<sub>7</sub> informanto nuomonei, jog reikia turėti patirties, kad galėtum tuo darbu „uždegti“ studentus, ir išskiria pagrindines kompetencijas, kurios reikalingos dirbant VII <...administraciniai įgūdžiai, lyderiavimas, sugebėjimas keistis ir prisitaikyti, integruotumas, požiūris, delegavimas.>. A<sub>10</sub> ir A<sub>11</sub> informantų nuomonės sutapo, ir A<sub>11</sub> informantas papildo anksčiau išsakytas mintis, o A<sub>15</sub> informanto išsakytos mintys tik patvirtina prieš tai pasisakiusių nuomonę, kas pateikta 38 lentelėje.

38 lentelė

### VIĮ vadovo savybės (informantų požiūriu)

Kategorija	Patvirtinantys teiginiai
VIĮ vadovo savybės	[A11, A10] <vadovas turėtų būti charizmatiška asmenybė, žmones prie savęs galinti pritraukti, kantri, kūrybinga asmenybė, turinti pakankamai praktinių žinių, kad galėtų atsakyti ir suvaldyti visą situaciją, visų skyrių funkcijas, atliekamas užduotis, kartu ir sukontroliuoti...>. [A11] papildo mintis, kad <...pirmiausia reikia turėti psichologinių, pedagoginių žinių, nes ne visuomet į verslo imitacinę įmonę ateina motyvuoti studentai, būtina juos motyvuoti, paskatinti, siekiant įtraukti į procesą, tai tikrai yra svarbus vadovo vaidmuo...>. [A15] patvirtina <...pirmiausia reikia gebėti dirbti komandoje, mokėti planuoti darbą, susiplanuoti darbo dieną sėkmingai, kūrybiškumas, manau, savaimė suprantamas dalykas, atliekant užduotis kartais reikia interpretuoti...>.

Galima teigti, kad vadovo savybės yra specifinės, nes tai yra verslo imitacinė įmonė, į kurią ateina studentai, turintys nevienodas teorines žinias, todėl vadovui reikia turėti ir motyvacijos įgūdžių, ir būti charizmatine asmenybe, būti kūrybingam, turėti vadybinių ir pedagoginių žinių.

Aprašant VIĮ vadovų klausimyno antrojo bloko tyrimo rezultatus, identifikuotos problemos susijusios su VIĮ centru įkūrimu, VIĮ suvokimu, VIĮ ir realios įmonės skirtumais, stipriosiomis ir silpnosiomis VIĮ pusėmis, VIĮ nauda studentams.

Pirmiausiai dalyvių paklausus, koks jų požiūris į VIĮ steigimą aukštosiose mokyklose, visi informantai atsakė, kad tai yra puiki ugdymo priemonė, leidžianti įvairiapusiškai ugdyti teorines žinias, gebėjimus, tobulinti praktinius įgūdžius. Informantas A<sub>4</sub> teigia, kad labai svarbu <...Lietuvai turėti verslo praktinio mokymo firmų (VIĮ) tinklą, yra labai gera išeitis, ne tik VK ugdymo atžvilgiu, bet apskritai visų profesinių, socialinių, asmeninių kompetencijų ugdymo prasme, bet koku atveju be praktinių užduočių ir be praktikos tai būtų nepilnavertis specialistų parengimas...>. Kelių informantų (A<sub>5</sub>, A<sub>11</sub>, A<sub>15</sub>) pateikta nuomonė patvirtina, kad tokius centrus steigti reikia ir tai pasiteisina. Informantų nuomonė atsispindi 39 lentelėje:

## VII centrų įkūrimo galimybės (informantų požiūriu)

Kategorija	Patvirtinantys teiginiai
VIĮ centrų įkūrimas	[A5, A11, A15] <...studentų ir absolventų nuomonė yra teigiama, todėl VIĮ veikla labai pasiteisina, tik čia studentai gali prisiliesti prie įvairių skyrių veiklos, prie visų skyrių veiklos ir jų dokumentų...>. [A5] konkretizuoja šią situaciją <...pagaliau čia gali padaryti ir klaidų, viena mūsų kolegė iš Švedijos, teigia: <...jie čia turi galimybę padaryti ir klaidų, aišku, jų nepageidauja, bet iš klaidų mokomės. Man patiko jos nuomonė, įdomi nuomonė, labai paprasta klaidų nedaryti, bet iš tikrųjų mes mokomės iš klaidų, tuomet geriau, kai padaro klaidą ir mato, kaip ją reikia realiai ją ištaisyti...>. [A10] <...verslo įmonės nelabai pageidauja praktikančių, kur jie įgyja praktines žinias. Nauda imitacinės praktinio mokymo firmos (VIĮ) aukštojoje mokykloje neturėtų būti net svarstoma, tik siek tiek liūdina, kad būtinumas grindžiamas per „karpomų“ valandų skaičių...>. A <sub>11</sub> patvirtina įvardytą problemą: <...toliau nukrypstame nuo tikrosios paskirties, dėl tos priežastis, kad praktiniam mokymui yra mažinamos valandos...>.

Apibendrinus informantų interviu duomenis, galima teigti, kad VIĮ kūrimas aukštosiose mokyklose turi teigiamą bruožą, nes garantijų darbo rinkoje nėra, kad absolventas, baigęs mokslus, iš karto įsidarbina pagal specialybę. Imitacinės verslo įmonės tikslas ir yra neišmokyti vienos konkrečios veiklos, bet suteikti platų supratimą apie tai, kaip įmonės veikia realioje aplinkoje ir kokių gebėjimų reikia specialistui dirbant vienoje ar kitoje pozicijoje, vienoje ar kitoje veikloje.

VIĮ suvokimas. Tyrimo metu siekiant detaliau ir giliau atpažinti, kas yra VIĮ, informantų klausta, kaip jie supranta VIĮ esmę, turinį. Daugumos informantų VIĮ sampratos suvokimas nesiskyrė. Jie vienodai interpretuoja, kas yra VIĮ, kam skirta VIĮ veikla, kaip joje galima ugdyti vadybines kompetencijas, informantų refleksijos pateiktos 40 lentelėje.

## 40 lentelė

## VIĮ samprata (informantų požiūriu)

Kategorija	Patvirtinantys teiginiai
VIĮ suvokimas	[A4] <...kad VIĮ – tai yra pirmiausia praktikos vieta...>. [A5, A6]: <...tai būtų simuliacinė įmonė, tai įmonė, simuliuojanti tikros įmonės veiklą...>. [A7]: <...tai yra reali įmonė, su visais realias įstatymais, su visais realiais veiksmais, su realiomis funkcijomis. Išskyrus du tokius esminius dalykus: nėra apčiuopiamų pinigų, jie yra banke, mes turime banke sąskaitą. Nėra prekių, mes jų neturime, mūsų prekės yra kataloginės, todėl vyksta elektroninė prekyba...>. [A10, A11] teigimu, <...tai žaidimas studentams, vieta, kurioje jie gali pasitikrinti..., jie turi galimybę, gali įsitikinti, ar jie nori steigti savo verslą, ar jie norėtų tik vadovauti, ar patiktų dirbti tik funkcinius darbus...>. [A16] <...VIĮ modelis yra sukurtas studentams, verslumui ugdyti. Pagrindinė veikla – tai imituoti realios įmonės veiklą, o kokia ji – tai sprendžia patys studentai, įkurdami VIĮ ir pasirinkdami jos veiklos pobūdį...>.

Apibendrinant galima teigti, kad VIĮ yra realios įmonės, kurioje studentai atlieka praktiką, modelis. Teorines žinias taiko praktiškai. Šis VIĮ modelis turi turėti pritaikytą mokymo bazę: šiuolaikiškas informacinės technologijas, modernią mokymosi aplinką.

Į pateiktą klausimą, ar VIĮ gali atstoti realią įmonę, kokie VIĮ ir realios įmonės skirtumai, informantų nuomonės išsiskyrė, nes vieni teigė, kad tik imitacinėse įmonėse geriausiai yra ugdomos VK, o kitų nuomone, kad VIĮ negali atstoti realios įmonės, kadangi

realioje įmonėje suklysti galima vieną kartą, nes padaryta klaida įmonei brangiai kainuoja. Taip teigia informantas A<sub>2</sub>: *<...vienas iš tokių dalykų, realioje įmonėje vieną kartą suklysi, antrą kartą suklysi, trečią kartą jau nebegali suklysti, ir tave iš darbo išmes,..., VII jie gauna tų žinių, gali galbūt šiek tiek klysti ir pasitaisyti, mokytis iš savo klaidų ir neįaučia tokios įtampos, kaip jaustų pas darbdavį...>*. Informanto A<sub>4</sub> požiūris sutampa su A<sub>2</sub> nuomone, informanto A<sub>5</sub> teigimu, svarbu tai, kad pirmiausia praktika būtų atlikta VII, o paskui realioje įmonėje, jau susipažinus su įmonių veikla, skyriais, tikslais (41 lentelė).

41 lentelė

**VII ir realios įmonės apibūdinimas (informantų požiūriu)**

Kategorija	Patvirtinantys teiginiai
<p>VII gali atstoti realią įmonę</p>	<p>[A2] <i>&lt;...Ypač svarbu vadybininkams, ar jie realioje praktikos vietoje, įmonėje, tikrai įgyvendintų savo pagrindines vadybininko kompetencijas, kurios priklauso, nes vargu ar kas jiems suteiks tiek daug duomenų, kad studentai juos analizuotų, pateiktų, kažką planuotų į ateitį ir atliktų visas valdymo funkcijas..., o VII yra dėstytojai, vadovai, jiems gali paaiškinti, gali pasikonsultuoti, gali susidėlioti tas užduotis...&gt;</i>. [A5] <i>&lt;...visiškai pakeisti realios įmonės negali, kadangi jie čia tikrai pritaiko savo teorines žinias, o realioj firmoj jau būna susipažinę su tais dokumentais, ir jie gali teorines žinias pagilinti...&gt;</i></p>

Informantai tyrimo metu didžiausiu trūkumu laikė tai, kad darbdaviai nežino, jog aukštosiose mokyklose yra VII. Jie patys galėtų ateiti ir skaityti paskaitas, pateikti realių situacijų vykdant užduotis. Informantas A<sub>5</sub> patvirtina tyrimo metu išryškėjusią tendenciją: *<...darbdaviai ne visi žino apie tokios firmos egzistavimą, jie ne visi žino apie mūsų verslo praktinio mokymo firmas. Buvo tokių situacijų, kai sužinoję truputėlį plačiau darbdaviai ragino, kad Jūs tik skelbkitės, jūs tik reklamuokitės, iš tikrųjų jie ne visi žino apie mūsų praktinio mokymo firmas...>*

Išanalizavus interviu rezultatus, galima identifikuoti VII silpnąsias ir stipriąsias puses. Tyrime dalyvavę informantai pažymėjo stipriąsias VII puses, kurios parodytos 42 lentelėje. Iš informantų pasisakymų galima daryti išvadą, kad VII stiprioji pusė ir sėkmė yra jose imituojama tikros verslo įmonės veikla, darbas grupėse įvairiuose VII skyriuose, galimybė praktikos metu darbą keisti ir dirbti kituose skyriuose, siekis ugdyti įvairių tikslinių grupių VK, lanksti VII struktūra, praktikos VII metu įgyvendinama įvairi studentų veikla, darbas Lietuvos imitacinių įmonių tinkle, aukšta VII vadovų kompetencija, neįprasta mokymosi aplinka, studentų įtraukimas į VII veiklą, dalyvavimas tarptautinėje veikloje, veiklų pripažinimas ir įvertinimas.

## VII stipriosios veiklos pusės (informantų požiūriu)

Kategorija	Patvirtinantys teiginiai
Stipriosios pusės	[A6]<...stiprioji pusė – praktinis įgytų teorinių žinių pritaikymas...>; [A7, A15]<...tai, kad studentai įgyja nemažai praktinių įgūdžių. Jie čia susipažįsta su dokumentais ir juos pildo, dirba įvairiuose lygiuose: nuo eilinio skyriaus darbuotojo iki vadovo, t. y. išbando savo gebėjimus...>; [A11]<...jau egzistuoja 11 metų>.[A12] stipriąją VII pusę laiko glaudų aukštosios mokyklos administracijos ir pačios įmonės ryšį:<...tiesiog pačių firmų, manau, yra stiprių ir silpnų. Pirmiausia turi būti supratimas tarp mokyimo institucijos ir administracijos bei firmos vadovo. Jeigu firmos vadovas žino, ką daro, yra kompetentingas, gali pagrįsti savo poziciją, įrodyti, kiek firma yra reikalinga ir kiek tai yra naudinga. Jeigu firmos vadovas nėra suinteresuotas, tuomet administracija ir galvoja, kad tai nėra naudinga...>; [A16] skirtingai nei kiti informantai, akcentuoja studentų galimybę su VII dalyvauti mugėse, konkursuose ir būti kūrybiškiems:<...galime matyti visų rezultatų įrodymus, kiek turime apdovanojimų, nė iš vieno renginio nesame grįžę be įvertinimo, tai gali reikšti, kad mūsų kolegijos studentai yra rengiami kaip būsimi stiprūs ir kūrybiški specialistai...>.

Informantai leido išvelgti ir VII silpnąsias puses:

A<sub>6</sub>, A<sub>8</sub>, A<sub>11</sub>: <...Silpnoji pusė – per trumpas praktikos laikas, todėl studentams yra sudėtinga perprasti visų penkių VII skyrių funkcijas...>; A<sub>11</sub>: <...nesuderinamumas su kitomis programomis. Prekyba stringa, nes nėra aktyvaus bendravimo su kitomis firmomis, apskritai labai norėtuši su visomis firmomis kontaktuoti labiau, anksčiau buvo lengviau, šiais metais labai sunkiai sekasi užmegzti ryšius...>; A<sub>12</sub>: <...trūksta tam tikrų žinių. Vienu metu praktikos vadovas turi jiems aiškinti ir finansus, prekybą, rinkodarą, ir ne visada pavyksta...>; A<sub>16</sub>: <...per mažai dalyvaujame tarptautiniuose projektuose...>.

Išanalizavus informantų pasisakymus klausimu, kokia yra VII nauda studentams, galima pabrėžti, kad VII yra labai reikalinga studentams, nes padeda gilinti teorines žinias. Todėl informantų nuomonės neišsiskyrė, jie pasisakė, kad nauda studentams yra didelė ir reikšminga. Tai įrodo grįžtamojo ryšio analizė (43 lentelė).

43 lentelė

## VII veiklos naudingumas (informantų požiūriu)

Kategorija	Patvirtinantys teiginiai
VII nauda studentams	[A6]<...studentai teigia, kad praktikos metu firmoje jie dirba labai intensyviai ir produktyviai, ko negalėtų pasakyti apie realioje įmonėse vykstančias praktikas. Manau, kad išsamiai susipažinus su firmos veikla, studentams yra paprasčiau atlikti praktišką realioje įmonėse...>. [A7] taip pat teigia, kad VII yra svarbi studijų programų dalis:<...pirmiausia studentas pasitikrina savo teorines žinias, pasibaigus praktikai VII vykdoma apklausa, kurios metu studentas turi galimybę pareikšti savo nuomonę, kokių dalykų trūksta. Nauda yra tokia, kad save patikrina, nes realioje įmonėje neturėtų tokios galimybės. Praktikos metu supranta, kad dirbant vadybininko darbą jam reikia tokių kompetencijų, ir jis jas pasitikrina...> Informantai pasisako tik už teigiamą naudą <...tai praktinė nauda, man labai patinka, nes kitokia atmosfera. Motyvuoti studentai iš tikro gauna naudos, jie tikslingai renka praktikos vietas, tikslingai žino, kokią veiklą jie norės atlikti, ir jie nebesiblaško. Nemotyvuoti studentai bent jau gauna bendrą supratimą apie įmonę ir jos veiklą, kodėl įmonėje svarbu atlikti įvairias užduotis laiku. Dažnas studentas dar neturi tikros darbinės patirties, todėl jiems tai yra tiesiog puiki galimybė jos įgauti...>.

Apibendrinant šią tyrimo dalį galima teigti, kad VII kūrimas yra ugdymo proceso dalis aukštosiose mokyklose. Tyrimo dalyviai leido identifikuoti veiksnius, darančius įtaką specialisto kompetencijų lygiui, kaip galimybė maksimaliai išnaudoti savo gebėjimus, suprasti ir suvokti, kas yra rezultato siekimas, nes dažnai dirbant pasineriama į patį veiklos procesą ir pamiršamas svarbiausias – rezultatas, nes labiausiai būsimus vadybos specialistus motyvuoja pasiektas rezultatas.

Aprašant trečiojo bloko gautus tyrimo rezultatus, išvelgtos šios problemos, susijusios su *VK ugdymo organizavimu, VK ugdymo sunkumais, VK ugdymo rezultatais, teorijos ir praktikos ryšiu, VII naudingumu verslui*. Interviu metu išryškėjo tendencijos, kurias pabrėžė informantai, kad *organizuojant VK ugdymą yra svarbu: A<sub>5</sub>: <...teisingai nuo pat pradžių suformuoti būsimų darbuotojų komandą, leisti patiems išsirinkti padalinio vadovą ir pasiskirstyti darbus...>*. VK ugdymas organizuojamas dalyvaujant padalinių veikloje, atliekant valdymo funkcijas, planuojant ir numatant dienas, savaitės, visos praktikos tikslus, formuluojant užduotis, sprendžiant problemas, konfliktus, kurie susieti su įmonės veiklos procesu, organizuojant užsakymus ir atskirų padalinių, tokių kaip finansų, rinkodaros, personalo, darbą.

Informantų suvokimas apie *VK ugdymo sunkumus VII*, leido atskleisti keletą faktų: informanto A<sub>6</sub> teigimu, *<...praktinės patirties stoka, pasitikėjimo savimi stoka, teorinių žinių spragos, per trumpa praktikos trukmė...>*. Daugumos informantų išsakytos mintys viena kita papildė, nuomonių skirtumo nebuvo (A<sub>7</sub>, A<sub>10</sub>, A<sub>11</sub>, A<sub>12</sub>, A<sub>15</sub>, A<sub>16</sub>), pateikta 44 lentelėje:

44 lentelė

#### VII veiklos naudingumas (informantų požiūriu)

Kategorija	Patvirtinantys teiginiai
VII nauda studentams	<i>&lt;...VK ugdymo sunkumų atsiranda, kai ateina studentai, turintys netolygias teorines žinias, vieniems reikia dar aiškinti teorines tiesas, o kitas jau nori jas pritaikyti praktiškai. Pats didžiausias sunkumas yra sumažėjęs studentų lankomumas ir sumažėjusi motyvacija. VK ugdymui įtakos taip turi ir technikos stygius, kad būtų galima parengtą medžiagą pristatyti, parodyti...&gt;</i> . Informantas A <sub>10</sub> plačiau išdėstė VK ugdymo sunkumus: <i>&lt;...dėl studentų požiūrio, kad tai yra žaidimas, atsiranda atsakomybės, laiko trūkumas, kad galėtum labiau išsiplėtoti, imituoti įvairias situacijas, todėl labai svarbu, kad studentai tai sužinotų specialybės dalykuose, o čia jau turėtų būti realiai modeliuojama ir daroma...&gt;</i> . Informantai [A <sub>5</sub> , A <sub>7</sub> , A <sub>12</sub> ] tą patį pakartojo net kelis kartus: <i>&lt;...susiduriame su baime, kad nesusitvarkys su užduotimi, ir su bijojimu prisieinti atsakomybę. Kadangi mes daugiau ar mažiau leidžiame vienaip ar kitaip jiems patiems rinktis pirminį skyrį, kurio jie labiausiai norėtų, tai tokios priešpriešos tarp jų nebūna. Aišku būna nesusikalbėjimų, bet konfliktinių situacijų netenka matyti. Susiduriame su teorinių žinių stoka, tiesiog kai kurie studentai neturi tvirto teorinių žinių pagrindo...&gt;</i> .

Informantai (A<sub>1</sub>, A<sub>2</sub>, A<sub>4</sub>, A<sub>5</sub>, A<sub>6</sub>, A<sub>7</sub>, A<sub>10</sub>, A<sub>11</sub>, A<sub>12</sub>, A<sub>15</sub>, A<sub>16</sub>) taip pat išreiškė nuomonę, kokius pasiekia VK ugdymo rezultatus VII. Pasiektiems rezultatams įtakos turi ir besikeičianti ekonominė bei rinkos situacija. Nors VII ir imituoja realios įmonės veiklą, bet taip pat turi reaguoti į pokyčius, supažindinti studentus su naujais įstatymų pakeitimais ar naujais dokumentais. Todėl VK ugdymo rezultatai kiekvienais metais būna skirtingi (45 lentelė).

## VII ugdymo rezultatai (informantų požiūriu)

Kategorija	Patvirtinantys teiginiai
VK ugdymo rezultatai VII	Informanto [A11] teigimu: <VK pasikeičia per tam tikrą laikotarpį, bet tie igūdžiai, kuriuos jie gauna, yra labai svarbūs jų tolesnei karjerai, ar dirbs vienoje įmonėje, ar patys bus vadovais, ar dirbs samdytais darbuotojais. VK, kurias jie čia įgauna dirbdami VII, tokios kaip: planavimo, tikslų nusistatymo, komandinio darbo, darbų susiskirstymo, ataskaitų rašymo, jų pristatymo, informacijos rinkimo, pardavimų organizavimo, atsakomybės, kruopštumo, drausmės, tvarkos, dokumentų rengimo, yra labai svarbios, į jas aš visuomet kreipiu dėmesį...>.

Pasiektais rezultatais yra laikomi atvejai, kai studentas išmoksta praktiškai pildyti dokumentus, parašyti CV, motyvacinį laišką, teisingai užpildyti važtaraščius, parašyti ataskaitas, užpildyti EUROPEEN VII praktikanto(-ės) atestacijos įvertinimo lentelę, kūrybingai pasiruošti tarptautinėms mugėms ir gauti įvertinimus bei apdovanojimus. Interviu metu informantai dažnai minėjo, kad VII yra svarbus veiksnys, palaikant *ryšį tarp teorijos ir praktikos*. Todėl interviu metu klausta, kokį įžvelgiate šioje veikloje teorijos ir praktikos ryšį. Informantų teigimu, jie norėtų, kad VK ugdymo procese dalyvautų ir praktikai, verslo įmonių atstovai, darbdaviai, socialiniai partneriai, kad jie vestų praktines paskaitas ir padėtų atkleisti realią situaciją realiose įmonėse. Arba, kad dalyvautų ir kitų dalykų dėstytojai, kurie galėtų teorines užduotis įtvirtinti praktinėse situacijose. Informantas A<sub>7</sub> mano, kad šiam ryšiui plėtoti yra didžiulių galimybių, informantų refleksijos pateiktos (46 lentelėje).

## 46 lentelė

## Ryšis tarp teorijos ir praktikos (informantų požiūriu)

Kategorija	Patvirtinantys teiginiai
Ryšis tarp teorijos ir praktikos	[A7] <...galimybės yra didelės, ...dėstytojas, išdėstęs teorinę dalį, ateitų į firmą ir praktinę užduotį atliktų imitacinėje įmonėje, tai galėtų daryti informacinių, rinkodaros, užsienio, personalo vadybos dėstytojai...>. [A12] nuomonė sutampa su anksčiau išsakytomis mintimis: <...priklauso nuo to, kaip firmą ir jos veiklą priima kiti dėstytojai, norint galimybės yra begalinės, nes jeigu dėstytojas, dėstantis teoriją, gerai pasidomėtų, kas vyksta firmoje, galėtų paruošti begalę užduočių, integruoti į savo dėstomą dalyką tam, kad jiems atėjus nereikėtų aiškinti, kas tai ir kaip reikia daryti...>. Ir kitų informantų nuomonės nesiskyrė, jų teiginiai buvo panašūs<...pagrindinis tikslas yra teorinių žinių pritaikymo galimybės VII. Kaip pagrindinė galimybė atsiskleisti teorijos ir praktikos ryšiui būtų glaudus bendradarbiavimas su teorinių paskaitų dėstytojais, kuriant bendras realias situacijas (užduotis), kurias studentai galėtų įgyvendinti praktikoje arba seminarų metu, taip matydami, kad jų darbai yra taikomi realiai praktikoje (pvz., finansų, rinkodaros veiklos dokumentavimo ir pan.)...>.

*VII naudingumas verslui.* Informantai (A<sub>1</sub>, A<sub>2</sub>, A<sub>3</sub>) teigia, kad jie glaudžiai bendradarbiauja su socialiniu partneriu-konsultacine įmone. Įmonė remia juos renginiuose, dalyvauja jų organizuojamose mugėse, konferencijose, išvykose. Šios įmonės atstovas labai domisi VII veikla, ką studentai sužino, išmoksta, kai iškyla problemų, konsultuoja. Atstovo teigimu, priimdamas naujus darbuotojus, būtinai atsižvelgia ir pasidomi, ar studentas atliko praktiką VII. Priima į darbą tik tuos, kurie atliko praktiką VII. Jo teigimu, šie studentai jau būna susipažinę su įmonių veikla, jiems nereikia aiškinti, kokie skyriai turi būti įmonėse ir kas,

kokios funkcijos atliekamos tuose padaliniuose. Informantas A<sub>16</sub> pabrėžia verslo įmonių bendradarbiavimo svarbą ir reikšmę: <...*soc. partneriai mus remia savo produkcija, kurią studentai reklamuoja renginyje, taip pat įmonei dalyvaujant parodose, mūsų studentai padeda platindami įvairią reklamą ir pan. Bet, kad būtų glaudesnis abipusis ryšys, reikėtų ieškoti daugiau realių įmonių, kurioms būtų įdomu bendradarbiauti, pvz., kviestis į darbuotojų atranką įsidarbinant VII, teikti konsultacijas ir t. t...*>.

Apibendrinant detaliai išanalizuotus kokybinio tyrimo rezultatus, išryškėjo tokios tendencijos. Daugelis informantų (A<sub>1</sub>, A<sub>2</sub>, A<sub>4</sub>, A<sub>5</sub>, A<sub>6</sub>, A<sub>7</sub>, A<sub>10</sub>, A<sub>12</sub>, A<sub>13</sub>, A<sub>14</sub>, A<sub>15</sub>, A<sub>16</sub>) išreiškė nuomonę, kad kurti VII aukštosiose mokyklose yra labai reikalingas procesas. VII turi turėti aukštųjų mokyklų administracijos palaikymą, labiau bendrauti su verslo įmonėmis, užmegzti naujus ryšius su soc. partneriais, kviesti atstovus vesti praktinę veiklą. VII mokymo aplinkoje turėtų būti naujausios technologinės priemonės, kad būtų galima ugdymo procesą organizuoti keičiantis ekonomikos, rinkos sąlygoms, greitai reaguoti į pokyčius. VII vadovai susiduria su sunkumais ugdant VK, nes yra mažiau paskaitoms skirtų valandų, sumažėjo studentų lankomumas ir motyvacija.

Kokybinio tyrimo rezultatus papildė kiekybinis tyrimas, kuris orientuotas VK ugdymo lygiui VII įvertinti, pagal pateiktą VK sąrašą išskiriant labiausiai ugdomas vadybines kompetencijas Likerto skale. Sugradavus VK, tyrimo metu iškirtos šios VK ir jų ugdymo lygis, pateiktas 47 lentelėje.

**47 lentelė**

**Vadybinių kompetencijų ir jų pasiekimo lygis: VII vadovų požiūriu**

Vadybinių kompetencijų tipai	Min.	Max.	Vidurkiai	St. nuokrypis
Profesinės kompetencijos	3,76	4,97	4,35	0,37
Socialinės kompetencijos	3,67	5,00	4,44	0,40
Asmeninės kompetencijos	3,71	5,00	4,67	0,38

Analizuojant tyrimo rezultatus, siekta giliau išnagrinėti kiekvieno vadybinių kompetencijų bloko, VII vadovų įvertintas ugdomas kompetencijas. VK ugdymo lygis suskirstytas į lygius, atsižvelgiant į kompetencijų ugdymo lygį: *ugdomos, vidutiniškai ugdomos ir mažiau ugdomos*. Pirmiausia apibūdinamos profesinių kompetencijų (PK) tendencijos, kurios įvardytos 48 lentelėje.

Didžioji dauguma VII vadovų išreiškė nuomonę, kad vadybos specialistai turi ugdyti šias PK ir teikia pirmenybę tokiems gebėjimams kaip: *darbas su informacija* gebėjimai, šie gebėjimai įvertinami labai aukštu balu ( $\bar{x} = 4,69; s = 0,48$ ), *organizavimo* gebėjimai ( $\bar{x} = 4,69; s = 0,60$ ). A<sub>12</sub> pažymėjo, kad besimokanti visuomenė tampa kūrybiška visuomene, todėl VII daug dėmesio skiriama studentų *kūrybiškumo* gebėjimams ugdyti, ir tai patvirtina



tyrimo rezultatai ( $\bar{x} = 4,69$ ;  $s = 0,48$ ). Ugdomų vadybinių kompetencijų kategorijai priskiriami ir *motyvavimo* gebėjimai, *problemų sprendimo* gebėjimai ( $\bar{x} = 4,56$ ;  $s = 0,51$ ), ugdomos *šiuolaikinės žinios*. Informantai tyrimo metu pažymėjo, kad VII imituoja realios įmonės veiklą, taigi visiems studentams yra galimybė būti išrinktiems VII padalinių vadovais, todėl *vadovavimo* gebėjimų ugdymui skiriamas išskirtinis dėmesys, tai parodo ir tyrimo rezultatai ( $\bar{x} = 4,50$ ;  $s = 0,63$ ).

48 lentelė

Vadybinių profesinių kompetencijų svarbos lygis

Eil. Nr.	Lygis	Profesinės kompetencijos	Min.	Max.	Vidurkis	St. nuokrypis
1.	<b>Ugdomos</b>	Darbas su informacija	4,00	5,00	4,69	0,48
2.		Organizavimas	3,00	5,00	4,69	0,60
3.		Kūrybiškumas ir naujovių diegimas	4,00	5,00	4,69	0,48
4.		Motyvavimas	3,00	5,00	4,64	0,59
5.		Orientavimasis į šiuolaikines žinias	3,00	5,00	4,56	0,63
6.		Problemų sprendimas	4,00	5,00	4,56	0,51
7.		Vadovavimas	3,00	5,00	4,50	0,63
8.	<i>Vidutiniškai ugdomos</i>	Planavimas	3,00	5,00	4,44	0,73
9.		Darbas su personalu	2,00	5,00	4,44	0,89
10.		Rezultatų siekimas	3,00	5,00	4,25	0,68
11.		Pokyčių valdymas	3,00	5,00	4,25	0,77
12.		Derybos	2,00	5,00	4,25	1,13
13.		Konfliktų valdymas	3,00	5,00	4,25	0,86
14.		Veiklos įvertinimas	2,00	5,00	4,19	0,83
15.		Organizacinis sąmoningumas	3,00	5,00	4,19	0,66
16.		Kokybės užtikrinimas	2,00	5,00	4,13	0,89
17.		Tikslo nustatymas	1,00	5,00	4,06	1,12
18.		Delegavimas	1,00	5,00	4,06	1,06
19.	Strateginis mąstymas	2,00	5,00	4,00	1,15	
20.	<i>Mažiausiai ugdomos</i>	Verslumas	3,00	5,00	3,94	0,93
21.		Konceptualus mąstymas	2,00	5,00	3,63	1,02
22.		Vizionavimas	2,00	5,00	3,63	0,96
23.		Rizikos valdymas	1,00	5,00	3,38	1,31

Vidutinio reikšmingumo PK VII vadovai išskyrė *planavimo* ( $\bar{x} = 4,44$ ;  $s = 0,73$ ), *darbas su personalu* gebėjimus ( $\bar{x} = 4,44$ ;  $s = 0,89$ ), *rezultato siekimo* ( $\bar{x} = 4,25$ ;  $s = 0,68$ ), *planavimo* gebėjimus ( $\bar{x} = 4,44$ ;  $s = 0,73$ ), *organizacinio sąmoningumo* gebėjimus ( $\bar{x} = 4,19$ ;  $s = 0,66$ ); likusių profesinių kompetencijų, įvardytų VII vadovų, tokių kaip *veiklos įvertinimas*, *konfliktų valdymas*, *kokybės užtikrinimas*, *tikslo nustatymas*, *delegavimas*, *strateginis mąstymas*, reikšmingumo balo vidurkio raiška tesiekia 4,29–4,00. Bet kartu patikimumo koeficientas yra gana aukštas, vidutinio kvadratinio nuokrypio reikšmė – 0,86–1,15.



Įvardijant mažiausiai ugdomas PK, VIĮ vadovų nuomonė labai svyravo, nes kompetencijų gradacijos įverčių ribos svyravo nuo 3,94 iki 3,38, ką ir parodė standartinio nuokrypio reikšmių kitimas nuo 0,93 iki 1,31.

Pagal tyrimo rezultatus (žiūrėti 49 lentelėje) galima teigti, kad VIĮ vadovai įvardijo tokias svarbiausiai ugdomas SK kaip *komandos formavimas ir tobulinimas* ( $\bar{x} = 4,94; s = 0,25$ ), *rašytinė komunikacija* ( $\bar{x} = 4,81; s = 0,40$ ), *efektyvūs santykiai* ( $\bar{x} = 4,75; s = 0,45$ ), *komunikavimas žodžiu* ( $\bar{x} = 4,69; s = 0,73$ ), *orientacija į klientą* ( $\bar{x} = 4,56; s = 0,63$ ), *mokymasis mokytis* ( $\bar{x} = 4,50; s = 0,60$ ) ir kitos.

49 lentelė

Socialinių kompetencijų svarbos lygis

Eil. Nr.	Lygis	Socialinės kompetencijos	Min.	Max.	Vidurkis	St. nuokrypis
1.	<b>Ugdomos</b>	Komandos formavimas ir tobulinimas	4,00	5,00	4,94	0,25
2.		Rašytinė komunikacija	4,00	5,00	4,81	0,40
3.		Efektyvūs santykiai	4,00	5,00	4,75	0,45
4.		Komunikavimas žodžiu	3,00	5,00	4,69	0,60
5.		Laiko valdymas	4,00	5,00	4,63	0,50
6.		Orientacija į klientą	3,00	5,00	4,56	0,63
7.		Mokymasis mokytis	3,00	5,00	4,50	0,73
8.		Įtikinantis bendravimas	3,00	5,00	4,50	0,73
9.		Klausymo įgūdžiai	3,00	5,00	4,50	0,73
10.	<i>Vidutiniškai ugdomos</i>	Empatija	3,00	5,00	4,25	0,68
11.		Kultūrinis sąmoningumas	2,00	5,00	4,13	0,96

Informantai minėjo, kad siekiant neatsilikti nuo spartaus gyvenimo tempo, svarbu ugdyti *laiko valdymo* gebėjimą, padėti studentams suvokti, kaip planuoti darbo laiką. Tai reiškia, kad vadybinė kompetencija kaip *laiko valdymas* yra svarbi ir ugdoma ( $\bar{x} = 4,63; s = 0,50$ ).

Vidutinio svarbumo kompetencijų gradacijoje, VIĮ vadovų nuomonių įvairovė gana plati nuo 4,25 (*empatija* standartinis nuokrypis sudaro 0,68) iki 4,13 (*kultūrinis sąmoningumas* - standartinis nuokrypis siekia net 0,96). Tokie tyrimo rezultatai aiškiai rodo, kad graduojant vadybines kompetencijas pagal aktualumą išryškėja VIĮ vadovų nuomonių skirtumų tendencija – esant nuomonių įvairovei standartinio nuokrypio reikšmė yra labai aukšta.

Paskutiniame VK bloke, asmeninės kompetencijos (AK) sugraduotos pagal ugdymo svarbą ir įvardytos 50 lentelėje. Tyrimas atskleidė, kad svarbiausios ugdomos vadybos specialisto AK yra *pasitikėjimas savimi* ( $\bar{x} = 4,81; s = 0,40$ ), tiems patiems rezultatams priskiriami ir *lankstumas, savikontrolė, pasiekimų įvertinimas* ( $\bar{x} = 4,81; s = 0,40$ ). Ugdomų vadybinių kompetencijų kategorijai priskiriama ir *iniciatyva* ( $\bar{x} = 4,63; s = 0,49$ ), *atsakingumas* ( $\bar{x} = 4,85; s = 0,42$ ), *sąžiningumas* ( $\bar{x} = 4,80; s = 0,50$ ).

Asmeninių kompetencijų svarbos lygis

Eil. Nr.	Lygis	Asmeninės kompetencijos	Min.	Max.	Vidurkis	St. nuokrypis
1.	<b>Ugdomos</b>	Pasitikėjimas savimi	4,00	5,00	4,81	0,40
2.		Lankstumas	4,00	5,00	4,81	0,40
3.		Savikontrolė	4,00	5,00	4,81	0,40
4.		Pasiekimų įvertinimas	4,00	5,00	4,81	0,40
5.		Iniciatyva	3,00	5,00	4,69	0,60
6.		Kruopštumas	4,00	5,00	4,69	0,48
7.		Atsakingumas	2,00	5,00	4,69	0,87
8.		Sąžiningumas	2,00	5,00	4,63	0,81
9.		Verslo etika	2,00	5,00	4,56	0,89
10.	<i>Vidutiniškai ugdomos</i>	Ryžtingumas	3,00	5,00	4,38	0,81
11.		Lojalumas	1,00	5,00	4,25	1,18
12.		Savęs valdymas	3,00	5,00	4,31	0,70
13.		Asmeninių tikslų siekimas	2,00	5,00	4,00	0,82
14.	<i>Mažiausiai ugdomos</i>	Streso valdymas	1,00	5,00	3,81	0,98

Vidutiniškai ugdomos kompetencijos yra *ryžtingumas* ( $\bar{x} = 4,38; s = 0,81$ ), *savęs valdymas* ( $\bar{x} = 4,31; s = 0,70$ ), *asmeninių tikslų siekimas* ( $\bar{x} = 4,0; s = 0,82$ ), nors tyrime beveik visi VII vadovai akcentavo šių asmeninių kompetencijų reikšmingumą.

Mažiausiai ugdoma VII AK laikoma *streso valdymas*, šios kompetencijos reikšmė yra 3,81, o vidutinis nuokrypis – 0,98.

Išanalizavus visus pateiktus tyrimo duomenis, galima daryti išvadą, kad iš 48 VK sąrašo, kuris pateiktas VII vadovams įvertinti, kaip svarbiausias jie įvertino 25 vadybines kompetencijas, kurias ugdosi būsimieji vadybos specialistai VII veikloje, tai įvardyta 51 lentelėje.

Pagal gautus kiekybinio tyrimo duomenis, galima teigti, kad VII vadovai nustatė VK ugdymą VII ir ugdomos VK VII veikloje yra šios: *darbas su informacija*, *kruopštumas*, *kūrybiškumas* ( $\bar{x} = 4,69; s = 0,48$ ), *organizavimo* gebėjimai ( $\bar{x} = 4,69; s = 0,60$ ), *komandos formavimas ir tobulinimas* ( $\bar{x} = 4,94; s = 0,25$ ), *rašytinė komunikacija* ( $\bar{x} = 4,81; s = 0,40$ ), *laiko valdymas* ( $\bar{x} = 4,63; s = 0,50$ ); *komunikavimas žodžiu* ( $\bar{x} = 4,69; s = 0,73$ ), *lankstumas* ( $\bar{x} = 4,81; s = 0,40$ ), *efektyvūs santykiai* ( $\bar{x} = 4,75; s = 0,45$ ), *pasitikėjimas savimi*, *pasiekimų įvertinimas*, *savikontrolė* ( $\bar{x} = 4,81; s = 0,40$ ), *ryžtingumas* ( $\bar{x} = 4,38; s = 0,81$ ), *savęs valdymas* ( $\bar{x} = 4,31; s = 0,70$ ), *asmeninių tikslų siekimas* ( $\bar{x} = 4,0; s = 0,82$ ) ir kt.

## VII vadovų požiūriu, labiausiai ugdomos vadybinės kompetencijos

Eil. Nr.	Profesinės	Min.	Max.	Vidurkis	St. nuokrypis
1.	Darbas su informacija	4,00	5,00	4,69	0,48
2.	Organizavimas	3,00	5,00	4,69	0,60
3.	Kūrybiškumas ir naujovių diegimas	4,00	5,00	4,69	0,48
4.	Motyvacija	3,00	5,00	4,64	0,59
5.	Orientavimasis į šiuolaikines žinias	3,00	5,00	4,56	0,63
6.	Problemų sprendimas	4,00	5,00	4,56	0,51
7.	Vadovavimas	3,00	5,00	4,50	0,63
	<i>Socialinės</i>				
8.	Komandos formavimas ir tobulinimas	4,00	5,00	4,94	0,25
9.	Rašytinė komunikacija	4,00	5,00	4,81	0,40
10.	Efektyvūs santykiai	4,00	5,00	4,75	0,45
11.	Komunikavimas žodžiu	3,00	5,00	4,69	0,60
12.	Laiko valdymas	4,00	5,00	4,63	0,50
13.	Orientacija į klientą	3,00	5,00	4,56	0,63
14.	Mokymasis mokytis	3,00	5,00	4,50	0,73
15.	Įtikinantis bendravimas	3,00	5,00	4,50	0,73
16.	Klausymo įgūdžiai	3,00	5,00	4,50	0,73
	<i>Asmeninės</i>				
17.	Pasitikėjimas savimi	4,00	5,00	4,81	0,40
18.	Lankstumas	4,00	5,00	4,81	0,40
19.	Savikontrolė	4,00	5,00	4,81	0,40
20.	Pasiekimų įvertinimas	4,00	5,00	4,81	0,40
21.	Iniciatyva	3,00	5,00	4,69	0,60
22.	Kruopštumas	4,00	5,00	4,69	0,48
23.	Atsakingumas	2,00	5,00	4,69	0,87
24.	Sąžiningumas	2,00	5,00	4,63	0,81
25.	Verslo etika	2,00	5,00	4,56	0,89

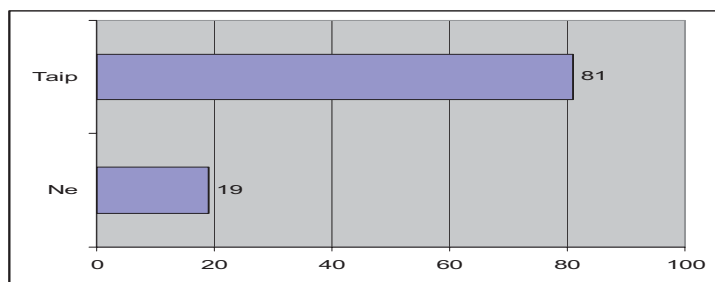
Apibendrinant kokybinio, kiekybinio tyrimo rezultatus ir pagrindžiant vadybinių kompetencijų ugdymo verslo imitacinėje įmonėje įvertinimo modelio pirmąjį etapą, t. y. ugdomų vadybinių kompetencijų nustatymą, galima daryti tokias išvagas:

- Verslo imitacinių įmonių kūrimas aukštosiose mokyklose leidžia vadybinių kompetencijų ugdymo procesą priartinti prie verslo aplinkos, kurioje galima imituoti visas verslo įmonės veiklas. Taip susiformuoja studentų specialieji profesiniai, socialiniai, asmeniniai ir kiti svarbūs vadybiniai gebėjimai, sudaryta verslo aplinka studentams leidžia geriau susipažinti su pasirinkta profesija, pasiręngti darbui ne tik realioje įmonėje, bet ir kurti nuosavą verslą;
- Vadybinės kompetencijos verslo imitacinėje įmonėje yra stipriai ugdomos, nes VII vadovų požiūriu, ugdomos yra net 25 vadybinės kompetencijos.

### 3.3. Vadybinių kompetencijų pokyčio lygio įvertinimas VII: studentų požiūris

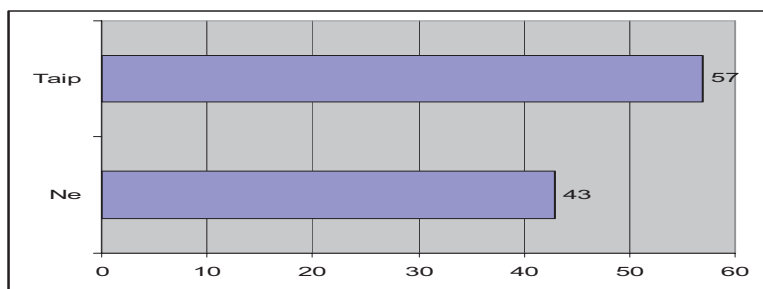
Kiekybiniu tyrimu siekiama įvertinti vadybos ir administravimo studijų krypties VK pokytį VII, pagrindžiant modelio antrojo etapo vadybinių kompetencijų ugdymo įvertinimą VII, kuris pateiktas 1.3 skyriuje. Respondentams pateiktos dvi anketos, viena mokymų pradžioje, kita mokymų pabaigoje, kurios aprašytos disertacijos 2.3 skyriuje, pateiktos 26 lentelėje. Anketas sudaro 5 blokai.

**I bloke** analizuojama bendra informacija. 81 % respondentų teigia, kad pradėję studijuoti supažindinami su studijų programose suformuluotomis kompetencijomis (numatytais rezultatais), 19 % studentų negavo šios informacijos ir nesupažino su studijų programose suformuluotomis kompetencijomis, tai įvardijama 8 paveiksle.



8 pav. Studijų programos kompetencijų žinojimas

Respondentų teigimu, net 57 % prieš praktiką yra girdėję, kas yra verslo imitacinė įmonė, jiems tai nėra nauja. Bet 43 % respondentų ateina atlikti praktikos nieko negirdėję apie VII, tai matyti 9 paveiksle.



9 pav. Studentų žinojimas apie VII

**II blokas. Vadybinių kompetencijų komponentų pokyčio įvertinimas.** Vadybinių kompetencijų pokyčiui įvertinti, disertacijoje taikytas faktoriinės analizės metodas, kuris leido iš

kelių ar keliolikos panašių pagal prasmę kintamųjų, tokių kaip *profesinės kompetencijos*, *socialinės kompetencijos* ir *asmeninės kompetencijos*, išskirti tam tikrus elementus (požymius). Transformuotos (pasuktos) matricos bendrieji faktoriai įvardijami remiantis kintamuosius, su kuriais koreliuoja atskiri faktoriai, vienijančiomis savybėmis (Pukėnas, 2009).

Todėl pritaikius 23 vadybinių profesinių kompetencijų analizei Bartlett testą ir pasuktą faktorių svorių matricą, *Varimax* metodu, PK grupuojamos pagal tris požymius: *profesinių kompetencijų A grupę*, *profesinių kompetencijų B grupę*, *profesinių kompetencijų C grupę*, tai pateikta 52 lentelėje ir tyrimo rezultatai 14 priede.

52 lentelė

Vadybinių profesinių kompetencijų veiksmų grupavimas pagal požymius

Požymis	Veiksnių Nr.	Veiksmų konceptualizuojantis teiginys
Profesinių kompetencijų A grupė	II. 18	Organizacinis sąmoningumas (gebėjimas suprasti organizacinę aplinką)
	II. 13	Vadovavimas (gebėjimas vadovauti)
	II.22	Kokybės užtikrinimas (gebėjimas darbą atlikti garantuojant kokybiškus rezultatus)
	II. 4	Konceptualus mąstymas (gebėjimas matyti bendrą organizacijos ir padalinio vaizdą)
	II. 11	Organizavimas (gebėjimas organizuoti (padalinio) veiklą)
	II. 15	Vizionavimas (gebėjimas visuotinai matyti ateities planus)
	II. 8	Verslumas (gebėjimas būti versliu)
	II. 16	Konfliktų valdymas (gebėjimas suprasti ir valdyti konfliktus)
	II. 12	Derybos (gebėjimas dalyvauti derybose)
	II. 21	Rizikos valdymas (gebėjimas teisingai valdyti riziką)
	II. 19	Kūrybiškumas ir naujovių diegimas (gebėjimas diegti naujoves)
Profesinių kompetencijų B grupė	II.5	Strateginis mąstymas (gebėjimas aiškiai apibrėžti pagrindinius tikslus, atitinkančius ateities viziją)
	II.14	Motyvavimas (gebėjimas motyvuoti žmones)
	II. 9	Delegavimas (gebėjimas suteikti formalią valdžią kitam asmeniui bei atsakomybę už įvykdytą konkrečią veiklą)
	II. 17	Veiklos įvertinimas (gebėjimas įvertinti veiklą)
	II. 10	Pokyčių valdymas (gebėjimas teigiamai reaguoti ir prisitaikyti prie naujovių)
Profesinių kompetencijų C grupė	II. 7	Tikslo nustatymas (gebėjimas nustatyti tikslus)
	II. 20	Orientavimasis į šiuolaikines žinias (vadybos ir kt.)
	II. 2	Problemų sprendimas (gebėjimas spręsti problemas organizacijoje)
	II. 3	Darbas su informacija (gebėjimas rinkti, analizuoti informaciją)
Profesinių kompetencijų C grupė	II. 1	Planavimas (gebėjimas planuoti įmonės (padalinio) veiklą, nustatant įmonės tikslus)
	II. 6	Rezultatų siekimas (gebėjimas pasiekti ir įgyvendinti numatytus įmonės tikslus)
	II. 23	Darbas su personalu (gebėjimas vykdyti personalo valdymo funkciją)

Matome, kad į profesinių kompetencijų A grupę patenka šios vadybinės kompetencijos, kaip: *organizacinis sąmoningumas*, *vadovavimas*, *kokybės užtikrinimas*, *konceptualus mąstymas*, *organizavimas*, *vizionavimas*, *verslumas*, *konfliktų valdymas*, *derybos*, *rizikos valdymas*, *kūrybiškumas ir naujovių diegimas*, *strateginis mąstymas*, *motyvavimas*. Vadybinės kompetencijos patenkančios į profesinių kompetencijų B grupę yra šios: *delegavimas*, *veiklos*

*įvertinimas, pokyčių valdymas, tikslo nustatymas, orientavimasis į šiuolaikines žinias.* Paskutinę profesinių kompetencijų C grupę sudaro šios kompetencijos, kaip: *problemų sprendimas, darbas su informacija, planavimas, rezultatų siekimas, darbas su personalu.* Šios grupės suformuotos pagal požymių svorius, kurie pateikti 14 priede.

Aprašomojo tyrimo duomenų analizė parodė, kad PK faktorių Bartlett sferiškumo kriterijus  $p$  reikšmė visais trimis atvejais lygi 0,000. Daroma išvada, kad koreliacinė matrica statistiškai reikšmingai skiriasi nuo vienetinės matricos ir PK veiksniai statistiškai koreliuoja (53 lentelė). Bartlett sferiškumo testo *profesinių kompetencijų (PK) A grupės požymių* Chi-kvadratas yra lygus 2997,4; *profesinių kompetencijų B grupės požymių* Chi-kvadratas yra lygus 934,1; o *profesinių kompetencijų C grupės požymių* Chi-kvadrato reikšmė nėra aukšta, bet lygi 939,8, tačiau remiantis socialinių tyrimų tendencijomis, Chi-kvadrato reikšmė yra aukšta. KMO reikšmė pagal visus tris veiksnius viršija 0,8–0,9 ir artėja prie 1, tai rodo, kad veiksniai tarpusavyje koreliuoja. 14 priede pateikti faktorinės analizės duomenys rodo, kad PK *profesinių kompetencijų A grupės* Cronbach alfa yra 0,9, *profesinių kompetencijų B grupės ir C grupės* Cronbach alfa yra 0,8. Duomenys yra patikimi, ir šie kintamieji tinkami tolesnei analizei.

53 lentelė

Bartlett sferiškumo kriterijaus reikšmė

Bartlett sferiškumo kriterijus	Profesinės kompetencijos		
	A grupė	B grupė	C grupė
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	0,942	0,854	0,772
Chi-kvadratas	2997,4	934,1	939,8
$df$ reikšmė	78	10	10
$p$ reikšmė	,000	,000	,000

Pritaikius 11 SK analizei Bartlett testą ir pasuktų faktorių svorių matricą, *Varimax* metoda, SK grupuojamos pagal du požymius į: *socialinių kompetencijų A ir B grupes*, kurios pateiktos 54 lentelėje, jų duomenys 15 priede. Aprašomojo tyrimo duomenų analizė parodė, kad SK faktorių Bartlett sferiškumo kriterijus  $p$  reikšmė visais trimis atvejais lygi 0,000. Daroma išvada, kad koreliacinė matrica statistiškai reikšmingai skiriasi nuo vienetinės matricos, ir SK veiksniai statistiškai koreliuoja (54 lentelė).

Socialinių kompetencijų veiksnių grupavimas pagal požymius

Požymis	Veiksnių Nr.	Veiksnių konceptualizuojantis teiginys
Socialinių kompetencijų A grupė	II. 25	Įtikinantis bendravimas (gebėjimas argumentuotai dėstyti mintis)
	II. 24	Komunikavimas žodžiu (gebėjimas komunikuoti paprasta, suprantama kalba ir teisingai suformuluoti mintis)
	II.27	Efektyvūs santykiai (gebėjimas tarpusavyje bendrauti ir palaikyti ryšius organizacijoje, įmonėje tarp drauge dirbančių darbuotojų)
	II.32	Komandos formavimas ir tobulinimas (gebėjimas suburti komandą ir dirbti komandoje)
	II.34	Laiko valdymas (gebėjimas valdyti darbo ir savo laiką)
	II.33	Rašytinė komunikacija (gebėjimas raštu komunikuoti)
	II.28	Orientacija į klientą (gebėjimas suteikti reikiamą informaciją klientui, žinoti aptarnavimo principus, lemiančius gerą aptarnavimą)
Socialinių kompetencijų B grupė	II. 30	Kultūrinis sąmoningumas (gebėjimas socializuotis įmonės kultūroje)
	II. 31	Mokymasis mokytis
	II. 29	Empatija (gebėjimas įsijausti į kito padėtį, emocinę būseną, tiesiogiai suprasti kito jausmus)
	II. 26	Klausymo įgūdžiai (gebėjimas išklausti pašnekovą)

Bartlett sferiškumo testu gautas *socialinių kompetencijų (SK) A grupės požymių* Chi-kvadratas yra lygus 1652,8; o *socialinių kompetencijų B grupės požymių* Chi-kvadrato reikšmė yra lygi 488,3, tačiau remiantis socialinių tyrimų tendencijomis Chi-kvadrato reikšmė yra pakankama. KMO reikšmė pagal visus tris veiksnius viršija 0,7, tai rodo, kad veiksniai tarpusavyje koreliuoja. 16 priede pateikti faktorinės analizės duomenys rodo, kad SK A grupės Cronbach alfa yra 0,8, o SK B grupės Cronbach alfa 0,75, tai duomenys yra patikimi ir šie kintamieji tinkami tolesnei analizei.

Bartlett sferiškumo kriterijaus reikšmė

Bartlett sferiškumo kriterijus	Socialinės kompetencijos	
	A grupė	B grupė
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	0,901	0,756
Chi-kvadratas	1652,8	488,3
<i>df</i> reikšmė	28	10
<i>p</i> reikšmė	,000	,000

Pritaikius 14 AK analizei Bartlett testą ir pasuktų faktorių svorių matricą, AK grupuojamos pagal du požymius į: *asmeninių kompetencijų A ir B grupes*, kurių duomenys pateikti 56 lentelėje ir 16 priede.

Asmeninių kompetencijų veiksmų grupavimas pagal požymius

Požymis	Veiksnių Nr.	Veiksmų konceptualizuojantis teiginys
Asmeninių kompetencijų A grupė	II. 44	Savikontrolė (gebėjimas kontroliuoti savo poelgius)
	II. 45	Pasiekimų įvertinimas (gebėjimas įvertinti savo pasiekimus)
	II. 46	Savęs valdymas (gebėjimas kontroliuoti sudėtingą situaciją)
	II. 43	Lojalumas (gebėjimas pasiekti, kad organizacijos interesai taptų svarbesni negu asmeniniai)
	II. 35	Pasitikėjimas savimi (gebėjimas pasitikėti savo jėgomis atliekant darbą)
	II. 47	Streso valdymas (gebėjimas adekvačiai elgtis ir įveikti stresą)
	II. 36	Asmeninių tikslų siekimas (gebėjimas siekti asmeninių tikslų)
	II. 48	Verslo etika
Asmeninių kompetencijų B grupė	II. 41	Atsakingumas (gebėjimas užtikrinti veiklos ir elgesio rezultatus)
	II. 40	Sąžiningumas (gebėjimas darbą atlikti iki galo)
	II. 42	Lankstumas (gebėjimas keistis atsižvelgiant į organizacijos poreikius ir savo klaidų pripažinimas)
	II. 38	Kruopštumas (gebėjimas stropiai, rūpestingai atlikti darbą)
	II. 39	Ryžtingumas (gebėjimas elgtis ryžtingai)
	II. 37	Iniciatyva (gebėjimas rodyti iniciatyvą, būti aktyviam)

Aprašomojo tyrimo duomenų analizė parodė, kad AK faktorių Bartlett sferiškumo kriterijaus  $p$  reikšmė abiem atvejais lygi 0,000. Daroma išvada, kad koreliacinė matrica statistiškai reikšmingai skiriasi nuo vienetinės matricos, ir AK veiksniai statistiškai koreliuoja. Bartlett sferiškumo testu gautas *Asmeninių kompetencijų (AK) A grupės požymių* Chi-kvadratas yra 1433,6; *Asmeninių kompetencijų B grupės požymių* Chi-kvadratas yra lygus 1314,6, tačiau remiantis socialinių tyrimų tendencijomis Chi-kvadrato reikšmė yra aukšta. KMO reikšmė pagal visus du veiksmus viršija 0,8, tai rodo, kad veiksniai tarpusavyje koreliuoja (57 lentelėje). 16 priede pateikti faktoriinės analizės duomenys rodo, kad AK požymių Cronbach alfa yra 0,8, duomenys yra patikimi ir šie kintamieji tinkami tolesnei analizei.

57 lentelė

Bartlett sferiškumo kriterijaus reikšmė

Bartlett sferiškumo kriterijus	Asmeninės kompetencijos	
	A grupė	B grupė
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	0,908	0,841
Chi-kvadratas	1433,6	1314,6
$df$ reikšmė	28	21
$p$ reikšmė	,000	,000

Atlikus faktoriinę analizę, gauti 7 požymiai, kurie grupuojami į stambesnes požymių grupes: *Profesinių kompetencijų* požymių grupę, *Socialinių kompetencijų* požymių grupę, *Asmeninių kompetencijų* požymių grupę (17 priedas). Siekiant išanalizuoti, kokie klasteriai susidarė, taikytas klasterinės analizės hierarchinis metodas, kuriuo nustatoma bendra visų



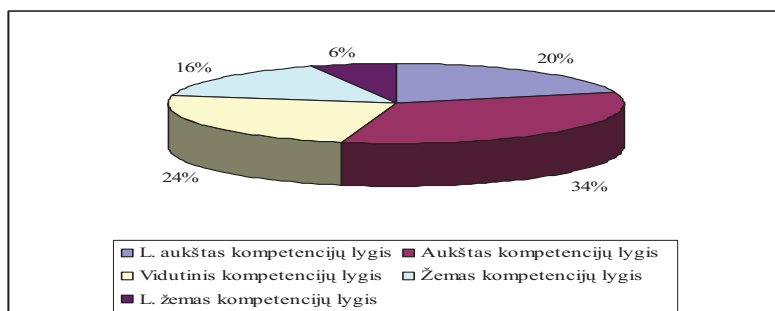
klasterių tarpusavio priklausomybių struktūra, ir tik tada sprendžiama, koks klasterių skaičius yra optimalus (Pukėnas, 2005), tyrimo duomenys pateikti 58 lentelėje.

58 lentelė

Klasterių skaičius

	1	2	3	4	5
Zscore: AK vidurkis (Asmeninių kompetencijų A, B grupė)	-0,502892561	-2,772664447	-1,369739431	0,91526	0,212093
Zscore: SK vidurkis (Socialinių kompetencijų A, B grupė)	-0,592615431	-2,45103257	-1,424043233	1,053167	0,131099
Zscore: PK Vidurkis (Profesinių kompetencijų A, B, C grupė)	-0,642396501	-2,235315115	-1,354653834	1,029817	0,143683

Siekiami įvertinti VK komponentų kitimo lygį VII. Pagal gautus duomenis, respondentų VK lygis sugrupuotas į 5 klasterius (taikyta VK pokyčiui įvertinti, 59 lentelė) ir 3 klasterius (taikyta VK pokyčiui įvertinti tose studijų programose, kuriose imtis yra mažesnė). Naudojama neparametrinių kriterijų analizė, taikant Wilcoxon kriterijų. Wilcoxon kriterijus taikomas, kai lyginami vienos ir tos pačios respondentų grupės atsakymai į du klausimus arba į vieną ir tą patį klausimą du kartus (mokymų pradžioje ir mokymų pabaigoje).



10 pav. Respondentų suskirstymas pagal teorinių žinių lygį

59 lentelėje pateikti duomenys, kuriais remiantis respondentai suskirstyti pagal bendrųjų vadybinių kompetencijų požymių grupės (BVK) lygį į 5 klasterius: į pirmąją grupę patenka respondentai, deklaruojantys labai aukštą BVK lygį, šios grupės ribos yra nuo 4,14 iki 5,00, aukštam BVK lygiui priskiriami respondentai, kurių BVK ribos apima nuo 3,59 iki 4,12, vidutinis BVK lygis apima kompetencijų lygį nuo 2,91 iki 3,69, žemas lygis apima BVK lygį nuo 2,77 iki 3,55 ir labai žemas apima BVK lygį nuo 1,73 iki 2,72.

Respondentų grupavimas pagal vadybines kompetencijas

Klasterių grupės	Klasterius apibūdinantis požymis	Grupių ribos	Respondentų skaičius	Lyginamasis svoris (%)
1	Aukštas lygis	3,59–4,12	53	20,4
2	Žemas lygis	2,77–3,55	87	33,5
3	L. aukštas lygis	4,14–5,00	63	24,2
4	L. žemas lygis	1,73–2,72	41	15,8
5	Vidutinis lygis	2,91–3,69	16	6,1
<b>Iš viso:</b>			260	100
Klasterių grupės	Klasterius apibūdinantis požymis	Grupių ribos	Respondentų skaičius	Lyginamasis svoris (%)
1	Aukštas lygis	4,06–5,00	92	35,4
2	Vidutinis lygis	3,29–4,06	115	44,2
3	Žemas lygis	1,73–3,29	53	20,4
<b>Iš viso:</b>			260	100

Respondentai pagal šį grupavimą pasiskirstė atitinkamai: iš 260 respondentų 1. aukštam VK lygiui priskirti 53 respondentai, kas sudaro 20,4 proc. visų tyrime dalyvavusių respondentų, aukštam lygiui priskirti 87 respondentai, kas sudaro 33,5 proc. apklaustųjų, vidutinį VK lygį, kaip parodė atlikti tyrimai, turi 63 respondentai, kas sudaro 24,2 proc., žemam VK lygiui, atitinkamai, priskirta 41 respondentas, kas sudaro 15,8 proc., ir į labai žemą VK lygį patenka 16 respondentų, kas sudaro 6,1 proc. visų tyrime dalyvavusių respondentų (10 pav.). Atlikus tyrimą, VK lygis pagal tam tikrus požymius sugrupuotas į klasterius, kurie parodyti 59 lentelėje.

3 klasteriui priskiriama grupė respondentų, kurių VK lygis labai aukštas. Ši klasterį sudaro 53 respondentai iš 260 apklaustųjų, tai sudaro 20,4 %. Atėjus į VII jų BVK lygio vidurkis - 4,376, o atlikus praktiką, jų BVK lygio vidurkis išaugo iki 4,416. Rezultatai rodo, kad VK komponentų lygis pakito nedaug – 0,90 %, arba 0,04 punkto. Tačiau analizuojant BVK sudedamąsias dalis, labiausiai pakito PK, kurių lygis išaugo 3,95 %, arba 0,17 punkto. SK lygis išaugo 0,91 %, arba 0,04 punkto. Ir visai nepakito AK lygis. Tokia tendencija paaiškinama tuo, kad šio klasterio respondentai ir taip turėjo aukštas asmenines kompetencijas, tokias kaip *pasitikėjimas savimi, gebėjimas valdyti stresą, asmeninių tikslų siekimą, verslo etikos supratimą ir kt.* 3 klasteryje *p* reikšmė yra > 0,05, vadinasi, lyginamųjų veiksnių reikšmės yra statistiškai nereikšmingos, todėl VK komponentų pokytis išvelgiamas minimalus, duomenys pateikti 5 priede.

1 klasteriui priskiriami respondentai, kurių BVK lygis yra aukštas. Ši klasterį sudaro 87 respondentai iš 260 apklaustųjų. Atėjus į VII jų BVK vidurkis 3,871, o atlikus praktiką, jų BVK vidurkis siekia 4,226. Tyrimo rezultatai rodo, kad bendrųjų vadybinių kompetencijų komponentų lygis pakito žymiai – 8,40 %, arba 0,36 punkto. Analizuojant BVK sudedamąsias dalis, pastebima, kad labiausiai pakito PK lygis, kuris išaugo 12,00 %, arba 0,50 punkto, SK lygis išaugo 7,64 %, arba 0,33 punkto, o AK lygis išaugo 5,75 %, arba 0,25 punkto. 1 klasteryje

$p$  reikšmė yra  $<0,05$ , vadinasi, lyginamųjų veiksnių reikšmės yra statistiškai reikšmingos, tai pateikta 6 priede.

Vidutinių kompetencijų lygis priskiriamas 5 klasteriui, kurį sudaro 63 respondentai iš 260 apklaustųjų. BVK lygis šiame klasteryje pakito stipriau – 14,2 %, arba 0,57 punkto. Analizuojant BVK sudedamąsias dalis, labiausiai pakito PK lygis, kuris išaugo 15,90 %, arba 0,62 punkto, SK lygis išaugo 13,44 %, arba 0,54 punkto, o AK lygis išaugo 13,07 %, arba 0,53 punkto. 5 klasteryje  $p$  reikšmė yra  $<0,05$ , vadinasi, lyginamųjų veiksnių reikšmės yra statistiškai reikšmingos, duomenys pateikti 7 priede.

Respondentai, kurių VK lygis yra žemas, priskiriami 2 klasteriui. Šį klasterį sudaro 41 respondentas iš 260 apklaustųjų. BVK lygis pakito labai daug – 22,10 %, arba 0,87 punkto. Ryški VK tobulinimo tendencija pastebima tų respondentų, kurie atėję į praktiką žemiausio VK lygio. Po praktikos jų BPK lygis pakilo labai daug – 27,70 %, arba 1,057 punkto, SK lygis išaugo – 18,99 %, arba 0,75 punkto, o AK lygis išaugo iki 19,93 %, arba 0,82 punkto. 2 klasteryje  $p$  reikšmė yra  $<0,05$ , vadinasi, lyginamųjų veiksnių reikšmės yra statistiškai reikšmingos, tai pateikta 8 priede.

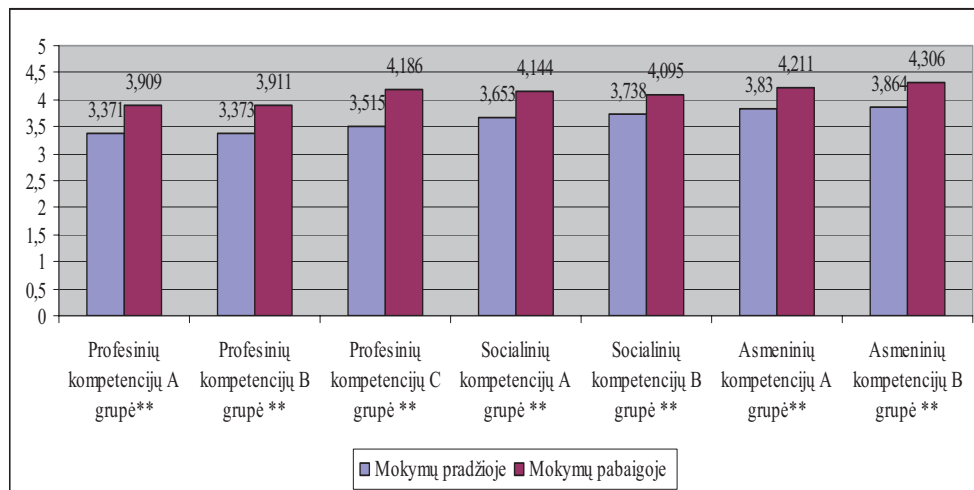
4 klasteriui priskiriami 16 respondentų, kurie yra labai žemo VK lygio. Todėl BVK lygis išaugo labiausiai iš visų klasterių, net 32,41 %, arba 1,15 punkto. PK lygis pakito net 31,98 %, arba 1,09 punkto, o SK lygis pakito – 31,83 %, arba 1,12 punkto, ryškiausios tendencijos atsiskleidė ugdant AK, nes jų lygis išaugo net 33,39 %, arba 1,24 punkto. 4 klasteryje  $p$  reikšmė yra  $<0,05$ , vadinasi, lyginamųjų veiksnių reikšmės yra statistiškai reikšmingos, tai pateikta 9 priede.

Gauti tyrimo rezultatai atskleidė žymų BVK komponentų lygio pokytį atliekant praktiką VII. Žymus teigiamas pokytis pastebimas respondentų, kurie atėjo atlikti praktikos į VII su vidutinėmis, žemomis, labai žemomis BVK kompetencijomis.

*VK komponentų pokyčio įvertinimas pagal faktorių grupes.* Norint detaliau išanalizuoti ir gauti išsamesnius tyrimo duomenis, atlikta VK komponentų kitimo lygio 7 grupių – *Profesinių kompetencijų A, B, C grupių, Socialinių kompetencijų A, B grupių ir Asmeninių kompetencijų A, B grupių* – faktorių analizė. Šiam tyrimui taikyti šie statistiniai metodai: Stjudento (arba  $t$ ) testas, dispersinė analizė (ANOVA), koreliacinė analizė.

VK komponentų pagal grupes pokyčiumi nustatyti taikyti du metodai, pirmiausia  $t$  testu nustatyta, kad mokymų metu jie įgijo daugiau kompetencijų, nei turėjo jų mokymų pradžioje, nes visų VK atveju atitinkama  $t$  testo  $p$  reikšmė yra mažesnė nei 0,01. 11 priede tyrimo duomenys rodo, kad visų VK komponentų vidutiniai įvertinimai pagal grupes mokymų pradžioje yra mažesni nei mokymų pabaigoje ir pastebimi esminiai pokyčiai, kurie 11 paveiksle parodyti vidurkais, bet ir apskaičiuota procentinė išraiška: *profesinių kompetencijų A grupėje*

*pokytis įvertintas net 13,76 %, profesinių kompetencijų B grupėje – 13,75 %, profesinių kompetencijų C grupėje – 16,02 %, kiek mažiau pakito socialinių kompetencijų A grupėje – 11,8 %, asmeninių kompetencijų B grupėje – 10,26 %.*



**11 pav.** Vadybinių kompetencijų komponentų pokyčio įvertinimas pagal požymių grupes

VK komponentų pagal grupes mokymų pradžioje ir mokymų pabaigoje ryšių įvertinimas apskaičiuotas Pearson koreliacijos koeficientu. Koreliacijos koeficientas  $r$  gali įgyti reikšmes intervale nuo -1 iki 1. Neigiamas koreliacijos koeficientas rodo, kad nagrinėjamas ryšys yra atvirkštinis; teigiamas koreliacijos koeficientas rodo tiesioginį ryšį. Kuo arčiau vieneto yra koreliacijos koeficientas, tuo nagrinėjamas ryšys stipresnis. Taip pat būtina patikrinti, ar ryšys yra statistiškai reikšmingas: ryšys yra statistiškai reikšmingas, jeigu jį atitinkanti  $p$  reikšmė yra mažesnė už 0,05 (labai reikšmingas, jeigu  $p < 0,01$ ). 11 priede visi apskaičiuoti koreliacijos koeficientai yra statistiškai reikšmingi ir tiesioginiai, nors nelabai stiprūs. Remiantis 11 priedo lentele, galima daryti išvadą, kad visi respondentai (ir tie, kurie turėjo aukštesnį kompetencijų lygį, ir tie, kurių kompetencijų lygis žemesnis) mokymosi metu tikrai pagilino ir įgijo daugiau VK, ir VK komponentų pokytis įvertintas.

Pagal pateiktą VK sąrašą (tipologiją), respondantai išskyrė ugdomas vadybines kompetencijas VII remiantis VK Likerto skale. Sugradavus VK tyrimo metu išskirtos šios VK ir jų pasiekimo lygis (60 lentelė).

## Studentų požiūriu, labiausiai ugdomos vadybinės kompetencijos

Eil. Nr.	Profesinės	Min.	Max.	Vidurkis	St. nuokrypis
1.	Darbas su informacija	2,00	5,00	4,20	0,75
2.	Rezultatų siekimas	1,00	5,00	4,31	0,76
3.	Motyvacija	1,00	5,00	4,20	0,86
4.	Darbas su personalu	2,00	5,00	4,23	0,76
	<i>Socialinės</i>				
5.	Komunikavimas žodžiu	1,00	5,00	4,25	0,79
6.	Klausymo įgūdžiai	1,00	5,00	4,30	0,75
7.	Komandos formavimas ir tobulinimas	1,00	5,00	4,30	0,84
	<i>Asmeninės</i>				
8.	Pasitikėjimas savimi	1,00	5,00	4,33	0,75
9.	Kruopštumas	1,00	5,00	4,33	0,83
10.	Sąžiningumas	2,00	5,00	4,46	0,71
11.	Atsakingumas	2,00	5,00	4,41	0,74
12.	Lankstumas	2,00	5,00	4,26	0,79
13.	Lojalumas	2,00	5,00	4,20	0,76
14.	Savikontrolė	2,00	5,00	4,29	0,72
15.	Pasiekimų įvertinimas	2,00	5,00	4,20	0,77
16.	Verslo etika	2,00	5,00	4,24	0,83

*VK komponentų pokyčio įvertinimas pagal aukštąsias mokyklas.* Analizuojant VK mokymų pabaigoje ir palyginimui pagal kolegijas, taikyta dispersinė analizė (ANOVA), tai yra *t* testo apibendrinimas, taikomas tuo atveju, kai norima palyginti daugiau nei dviejų imčių vidurkius. Rezultatų interpretacija taip pat yra analogiška *t* testui: jeigu atitinkama *p* reikšmė (18–20 prieduose) yra mažesnė už 0,05, lyginamos VK skirtingose kolegijose ugdomos skirtingai. VPK statistiškai reikšmingai skiriasi *Profesinių kompetencijų A grupės gebėjimų ugdymas* ( $p = 0,001 < 0,05$ ), 18 priede matome, kad labiausiai ši kompetencija yra ugdoma KVK, KK ir VK (didžiausi vidurkiai), mažiausiai – MK, PK ir AK. Statistiškai reikšmingai skiriasi *Profesinių kompetencijų B grupės gebėjimų ugdymas* ( $p = 0,002 < 0,05$ ), 18 priede matome, kad labiausiai ši kompetencijų grupė yra ugdoma KVK, KK ir UK (didžiausi vidurkiai), mažiausiai – VKK, PK ir AK. Taip pat statistiškai reikšmingai skiriasi *Profesinių kompetencijų C grupės gebėjimų ugdymas* ( $p = 0,000 < 0,05$ ), labiausiai ši kompetencijų grupė yra ugdoma KVK, KK ir MK (didžiausi vidurkiai), mažiausiai – AK, PK, VK (18 priedas). Statistiškai reikšmingai skiriasi *Socialinių kompetencijų A grupės gebėjimų ugdymas* ( $p = 0,000 < 0,05$ ), pagal rezultatus matome, kad labiausiai ši kompetencijų grupė yra ugdoma KVK, PK, VK, *vadybinių kompetencijų* (didžiausi vidurkiai) ir mažiausiai – UK, VKK (19 priedas). Atlikus analizę galima daryti prielaidą, kad VK ugdymas geriausiai pasižymi trijose aukštosiose mokyklose: KVK, PK, VK. Kitos VK grupės yra statiškai nereikšmingos (*Socialinių kompetencijų B grupės gebėjimai*  $p = 0,000 < 0,05$ ; *Asmeninių kompetencijų A grupės gebėjimai*

$p = 0,167 < 0,05$ ; *Asmeninių kompetencijų B grupės* gebėjimai  $p = 0,232 < 0,05$ ), todėl jų duomenys neinterpretuojami, pateikta 18–20 prieduose.

*VK komponentų pokyčio įvertinimas pagal studijų programas.* Analizuojant VK mokymų pabaigoje ir palyginimui pagal studijų programas, taikyta dispersinė analizė (ANOVA), tai yra  $t$  testo apibendrinimas, taikomas tuo atveju, kai norima palyginti daugiau nei dviejų imčių vidurkius. Analizės duomenys parodė, kad statistiškai reikšmingai skiriasi *Profesinių kompetencijų B grupės* gebėjimų ugdymas ( $p = 0,035 < 0,05$ ) dviejose *Rekreacijos ir turizmo verslo vadybos, Prekybos vadybos* studijų programose. Labiausiai ši kompetencija ugdoma *Rekreacijos ir turizmo verslo vadybos* ( $\bar{x} = 3,73$ ;  $s = 0,68$ ), *Prekybos vadybos* studijų programose ( $\bar{x} = 3,71$ ;  $s = 0,62$ ), kiek mažiau juntamas ugdymas *Verslo vadybos* ( $\bar{x} = 3,53$ ,  $s = 0,70$ ) (21–23 prieduose). *Profesinių kompetencijų C grupės* gebėjimų ugdymas ( $p = 0,00 < 0,05$ ) pasižymi *Kultūros veiklos vadyba* studijų programoje. *Socialinių kompetencijų B grupės* gebėjimų ugdymas ( $p = 0,00 < 0,05$ ) labiausiai statistiškai išsiskiria *Kultūros veiklos vadyba* studijų programoje ( $\bar{x} = 4,09$ ,  $s = 0,61$ ). *Asmeninių kompetencijų* abi grupės yra statistiškai reikšmingos, nes iš visų aukščiau minėtų kompetencijų grupių, šios grupės kompetencijos ugdomos geriausiai visose studijų programose, duomenys pateikti 23 priede.

*Naudingumo ir įgytų kompetencijų ryšio tarp studijuojamų dalykų įvertinimas.* Ryšiams tarp kompetencijų nustatyti taip pat apskaičiuoti Pearson koreliacijos koeficientai. Koreliacijos koeficientas  $r$  gali įgyti reikšmes intervale nuo -1 iki 1. Neigiamas koreliacijos koeficientas rodo, kad nagrinėjamas ryšys yra atvirkštinis; teigiamas koreliacijos koeficientas rodo tiesioginį ryšį. Kuo arčiau vieneto yra koreliacijos koeficientas, tuo nagrinėjamas ryšys stipresnis. Taip pat būtina patikrinti, ar ryšys yra statistiškai reikšmingas: ryšys yra statistiškai reikšmingas, jeigu jį atitinkanti  $p$  reikšmė yra mažesnė nei 0,05 (labai reikšmingas, jeigu  $p < 0,01$ ). 12 priedo lentelėje visi apskaičiuoti koreliacijos koeficientai yra statistiškai reikšmingi ir tiesioginiai, nors nelabai stiprūs. Remiantis šia lentele, galima daryti išvadą, kad respondentai mokymosi metu pagilino įvairių dalykų žinias, kurios tiesiogiai koreliuoja su VK faktorių grupėmis, tarkime, *Mikroekonomika* reikšmingai koreliuoja su *Profesinių kompetencijų A grupės*  $p = 0,043 < 0,05$ , *Profesinių kompetencijų B grupės*  $p = 0,045 < 0,05$ , *Profesinių kompetencijų C grupės*  $p = 0,005 < 0,05$ , *Socialinių kompetencijų B grupės*  $p = 0,028 < 0,05$ , *Asmeninių kompetencijų A grupės* faktorių  $p = 0,023 < 0,05$ . *Įmonių ekonomikos, rinkodaros* dalykai, koreliuoja su visomis VK faktorių grupėmis, tai pateikta 12 priede.

### **III blokas. Studijų programos suformuluotų VK komponentų lygio įvertinimas.**

Išanalizuota, koku lygiu respondentai supažindinti su studijų programos kompetencijomis, taikyta Kruskal-Wallis kriterijus. Kruskal-Wallis kriterijus taikomas, kai lyginamos tris ar

daugiau grupės. Tyrimo metu gauti rezultatai (61 lentelėje) rodo, kad  $p = 0,000 < 0,05$ . Vadinasi, skirtumas tarp įvairių VK komponentų supažindinimo lygio yra statistiškai reikšmingas. Remiantis tyrimo duomenimis, aukštas supažindinimo lygis yra *Kultūros veiklos vadybos*, *Prekybos vadybos* studijų programose VK (aukščiausi vidurkiai), o žemesnis lygis yra *Verslo vadybos* ir *Rekreacijos ir turizmo verslo vadybos* studijų programų VK (mažiausi vidurkiai). Atlikę praktiką VII respondentai nurodė, kad labiau suvokė studijų programose suformuluotas VK. 62 lentelės duomenys rodo, kad *Kultūros veiklos vadybos* studijų programos studentai geriau susipažinę su VK mokymų pradžioje, o *Verslo vadybos* studijų programos studentų VK suvokimas išaugo po atliktos praktikos VII.

61 lentelė

**Studijų programose suformuluotų kompetencijų supažindinimo lygis (mokymų pradžioje)**

Studijų programos	N	Rangų vidurkis	Chi-kvadratas	df reikšmė	p reikšmė	Vidurkis	St. nuokrypis
Verslo vadyba	111	118,00	19,531	3	,000	2,13	1,183
Prekybos vadyba	58	145,49					
Kultūros veiklos vadyba	36	166,60					
RT verslo vadyba	55	116,29					
Iš viso:	<b>260</b>						

a Kruskal Wallis Test, b Grouping Variable: Kokioje studijų programoje studijuojate?

62 lentelė

**Studijų programose suformuluotų kompetencijų suvokimo lygis (mokymų pabaigoje)**

Studijų programos	N	Rangų vidurkis	Chi-kvadratas	df reikšmė	p reikšmė	Vidurkis	St. nuokrypis
Verslo vadyba	111	122,09	11,983	3	,007	3,88	0,641
Prekybos vadyba	58	123,71					
Kultūros veiklos vadyba	36	161,28					
RT verslo vadyba	55	134,52					
Iš viso:	<b>260</b>						

a Kruskal Wallis Test, b Grouping Variable: Kokioje studijų programoje studijuojate?

*Verslo vadybos studijų programos VK komponentų lygio įvertinimas.* Nustatytas VK komponentų lygio pokytis mokymų pabaigoje. Todėl respondentų prašoma pažymėti, kokios jų VK mokymų pradžioje ir kokias VK jie įgijo mokymų pabaigoje. VK komponentų pokyčiui įvertinti taikytas Wilcoxon kriterijus. Šio kriterijaus taikymo esmė – siekis palyginti tos pačios respondentų grupės skirtumus, lyginant tos pačios grupės respondentų atsakymus į du klausimus arba į tą patį klausimą, bet pateiktą du kartus (mokymų pradžioje ir mokymų pabaigoje). *Verslo vadybos* studijų programą sudaro 17 VK. Pažvelgus 59 priede pavaizduotą grafiką ir tyrimo duomenų lenteles (25, 26 priedai) matyti, kad  $p = 0,000 < 0,05$ . Vadinasi, skirtumas yra statistiškai reikšmingas, ir respondentai pagilino visas 17 verslo vadybos studijų programos turėtų kompetencijų mokymo metu (24, 25, 26 priedai).

*Verslo vadybos* studijų programos VK komponentų pokytis įvertinamas pagal klasterius, norint gauti išsamesnę ir gilesnę analizę. Klasteriai analizei sudaryti kaip ir analizuojant VK komponentų pokytį.

1 klasteriui priskiriama grupė respondentų, kurių VK lygis yra aukštas. Ši klasterį sudaro 25 respondentai iš 111 apklaustųjų, tai sudaro 22,5 proc. 1 klasteryje *p* reikšmė yra  $<0,05$ , vadinasi, 16 lyginamų veiksnių reikšmės yra statistiškai reikšmingos, tai pateikta 27 priede. Reikšmingiausias VK komponentų pokytis išvelgiamas tokių VK kaip: *organizuoti įstaigos darbą* – 19,8 %, arba 0,84 punkto, *vadovauti įstaigos darbui* – 21 %, arba 0,92 punkto, *planuoti personalo poreikį, suformuluoti atrankos kvalifikacinius reikalavimus* – net 25 %, arba 1,04 punkto, *tvarkyti personalo dokumentaciją* – 24 %, arba 1,04 punkto, *tvarkyti įmonės finansinius dokumentus* – 0,25 %, arba 1,04 punkto, *kontroliuoti įmonės dokumentavimo veiklą* – 0,25 %, arba 1,04 punkto, *humanizuoti įstaigos aplinką* – 0,23 %, arba 0,98 punkto, ryškiausias pokytis atsiskleidė ugdant VK *parengti technologinį darbo su dokumentais ciklą* – 0,30 %, arba 1,2 punkto, tai pateikta 27 priede.

2 klasteriui priskiriama grupė respondentų, kurių VK lygis yra žemas. Ši klasterį sudaro 22 respondentai iš 111 apklaustųjų, tai sudaro 19,5 proc. 2 klasteryje *p* reikšmė yra  $<0,05$ , vadinasi, 16 lyginamų veiksnių reikšmės yra statistiškai reikšmingos, tai pateikta 28 priede. Reikšmingiausias komponentų pokytis išvelgiamas tokių VK kaip: *vadovauti įstaigos darbui* – 26 %, arba 1,05 punkto, *kontroliuoti įstaigos darbą* – 28 %, arba 1,14 punkto, *naudotis informacijos šaltiniais* – 21 %, arba 0,92 punkto, *planuoti personalo poreikį, suformuluoti atrankos kvalifikacinius reikalavimus* – 23 %, arba 0,91 punkto, *tvarkyti personalo dokumentaciją* – 25 %, arba 1,05 punkto, *organizuoti personalo kvalifikacijos kėlimą* – 26 %, arba 1,00 punkto, *organizuoti ir tvarkyti raštvedybą* – 26,5 %, arba 1,1 punkto, *parengti technologinį darbo su dokumentais ciklą* – 26,5 %, arba 1,0 punkto, *tvarkyti įmonės finansinius dokumentus* – 28,3 %, arba 1,15 punkto, *kontroliuoti įmonės dokumentavimo veiklą* – 25,1 %, arba 0,96 punkto, ryškiausias pokytis atsiskleidė ugdant VK *organizuoti įstaigos darbą* – 34 %, arba 1,42 punkto, tai pateikta 28 priede.

3 klasteriui priskiriama grupė respondentų, kurių VK lygis yra labai aukštas. Ši klasterį sudaro 21 respondentas iš 111 apklaustųjų, tai sudaro 18,5 proc. 3 klasteryje *p* reikšmė yra  $<0,05$ , vadinasi, 14 lyginamų veiksnių iš 17 reikšmės yra statistiškai reikšmingos, tai pateikta 29 priede. Reikšmingiausias komponentų pokytis išvelgiamas tokių VK kaip: *planuoti įstaigos darbą* – 17,8 %, arba 0,77 punkto, *planuoti personalo poreikį, suformuluoti atrankos kvalifikacinius reikalavimus* – 17,1 %, arba 0,76 punkto, *tvarkyti personalo dokumentaciją* – 18,5 %, arba 0,81 punkto, *parengti technologinį darbo su dokumentais ciklą* – 26,5 %, arba 1,0



punkto, ryškiausios tendencijos atsiskleidė ugdant VK *tvarkyti įmonės finansinius dokumentus* – 22,4 %, arba 0,96 punkto, tai pateikta 29 priede.

4 klasteriui priskiriama grupė respondentų, kurių VK lygis yra labai žemas. Šį klasterį sudaro tik 12 respondentų iš 111 apklaustųjų, tai sudaro 11,5 proc. 4 klasteryje *p* reikšmė yra  $<0,05$ , vadinasi, 11 lyginamų veiksnių reikšmės yra statistiškai reikšmingos, tai pateikta 30 priede. Reikšmingiausias komponentų pokytis išvelgiamas tokių VK kaip: *planuoti įstaigos darbą* – 28 %, arba 1,08 punkto, *kontroliuoti įstaigos darbą* – 43 %, arba 1,59 punkto, *planuoti personalo poreikį, suformuluoti atrankos kvalifikacinius reikalavimus* – 35 %, arba 1,25 punkto, *tvarkyti personalo dokumentaciją* – 34,9 %, arba 1,25 punkto, *organizuoti personalo kvalifikacijos kėlimą* – 48,7 %, arba 1,5 punkto, *organizuoti ir tvarkyti raštvedybą* – 48,7 %, arba 1,5 punkto, *parengti technologinį darbo su dokumentais ciklą* – 33,4 %, arba 1,17 punkto, *tvarkyti įmonės finansinius dokumentus* – 33,4 %, arba 1,17 punkto, *kontroliuoti įmonės dokumentavimo veiklą* – 30,1 %, arba 1,08 punkto. Ryškiausias pokytis atsiskleidė ugdant VK *bendrauti su klientais* – 27,4 %, arba 1,00 punkto, *organizuoti įstaigos darbą* – 40 %, arba 1,5 punkto, *humanizuoti įstaigos aplinką* – 53,4 %, arba 1,75 punkto, *vadovauti įstaigos darbui* – 49 %, arba 2,00 punkto, tai pateikta 30 priede.

5 klasteriui priskiriama grupė respondentų, kurių VK lygis yra vidutinis. Šį klasterį sudaro 31 respondentas iš 111 apklaustųjų, tai sudaro 28,5 proc. 5 klasteryje *p* reikšmė yra  $<0,05$ , vadinasi, 17 lyginamų veiksnių reikšmės yra statistiškai reikšmingos, tai pateikta 31 priede. Reikšmingiausias komponentų pokytis išvelgiamas tokių VK kaip: *planuoti įstaigos darbą* – 1,16 %, arba 27,8 punkto, *organizuoti įstaigos darbą* – 31,4 %, arba 1,29 punkto, *vadovauti įstaigos darbui* – 30,5 %, arba 1,22 punkto, *planuoti personalo poreikį, suformuluoti atrankos kvalifikacinius reikalavimus* – 22,9 %, arba 0,93 punkto, *tvarkyti personalo dokumentaciją* – 26,6 %, arba 1,1 punkto, *organizuoti ir tvarkyti raštvedybą* – 22,3 %, arba 0,9 punkto, *tvarkyti įmonės finansinius dokumentus* – 24,8 %, arba 1,00 punkto. Ryškiausios tendencijos atsiskleidė ugdant VK *kontroliuoti įstaigos darbą* – 33 %, arba 1,32 punkto, tai pateikta 31 priede.

*Prekybos vadybos studijų programos VK komponentų lygio įvertinimas.* Siekiama išsiaiškinti, ar pasikeitė VK komponentų lygis mokymų pabaigoje. Todėl respondentų prašoma pažymėti, kokios jų VK mokymų pradžioje ir kokias VK įgijo mokymų pabaigoje. VK komponentų pokyčiui įvertinti pritaikytas Wilcoxon kriterijus. Prekybos vadybos studijų programą sudaro 22 VK. Pažvelgus 60 priede pavaizduotą grafiką ir į duomenų lenteles matyti (32, 33, 34 priedai), kad  $p = 0,000 < 0,05$ . Vadinasi, skirtumas yra statistiškai reikšmingas, ir respondantai pagilino 19 prekybos vadybos studijų programos turėtų kompetencijų mokymo metu (33, 34 priedai).

*Prekybos vadybos* studijų programos VK komponentų pokytis įvertinamas pagal klasterius, siekiant gauti išsamesnę ir gilesnę analizę. Klasteriai sudaryti kaip ir analizuojant VK komponentų pokytį.

1 klasteriui priskiriama grupė respondentų, kurių VK lygis yra aukštas. Ši klasteriui sudaro 13 respondentų iš 58 apklaustųjų, tai sudaro 22,5 proc. 1 klasteriui *p* reikšmė yra 0,04–0,46, vadinasi, 9 lyginamų veiksmų reikšmės yra statistiškai reikšmingos, tai pateikta 36 priede. Reikšmingiausias komponentų pokytis išvelgiamas tokių VK kaip: *valdyti pokyčius* – 27,2 %, arba 1,07 punkto, *tarptautinės rinkos ypatumus* – 31,2 %, arba 1,08 punkto. Ryškiausias pokytis atsiskleidė ugdant VK *parengti įmonės veiklos vystymosi strategiją ir taktiką* – 30,5 %, arba 1,15 punkto, *sudaryti prekybinės įmonės planus* – 29,3 %, arba 1,15 punkto, *užtikrinti veiklos kokybę* – 27,7 %, arba 1,15 punkto, tai pateikta 35 priede.

*Prekybos studijų* programoje į 2 klasterį nepateko nė vienas respondentas, taigi galima teigti, kad žemo lygio VK turinčių respondentų nėra.

3 klasteriui priskiriama grupė respondentų, kurių VK lygis yra labai aukštas. Ši klasteriui sudaro 10 respondentų iš 58 apklaustųjų, tai sudaro 17,5 proc. 3 klasteriui *p* reikšmė yra 0,024–0,035, vadinasi, 3 lyginamų veiksmų reikšmės yra statistiškai reikšmingos, tai pateikta 36 priede. Reikšmingiausias komponentų pokytis išvelgiamas tokių VK kaip: *organizuoti įmonės kūrimą* – 30,2 %, arba 1,11 punkto, *motyvuoti darbuotojus ir organizuoti jų profesinės veiklos įvertinimą* – 32,3 %, arba 1,11 punkto, *valdyti ir kontroliuoti materialinius bei finansinius išteklius* – 21,6 %, arba 0,89 punkto, tai pateikta 36 priede.

4 klasteriui priskiriama grupė respondentų, kurių VK lygis yra labai žemas. Ši klasteriui sudaro tik 11 respondentų iš 58 apklaustųjų, tai sudaro 18,5 proc. 4 klasteriui *p* reikšmė yra 0,14–0,35, vadinasi, 4 lyginamų veiksmų reikšmės yra statistiškai reikšmingos, tai pateikta 37 priede. Reikšmingiausias komponentų pokytis išvelgiamas tokių VK kaip: *organizuoti nenutrūkstamą darbo procesą prekybos įmonėje ar jos padalinuose* – 19,2 %, arba 0,82 punkto, *suvokti ekonominės informacijos reikšmę valdymo sistemoje* – 0,54 %, arba 12,4 punkto. Ryškiausias pokytis atsiskleidė ugdant VK *pateikti informaciją apskaitos vartotojams, valdyti ir kontroliuoti materialinius bei finansinius išteklius* – 20,8 %, arba 0,91 punkto, tai pateikta 37 priede.

5 klasteriui priskiriama respondentų grupė, kurių VK lygis yra vidutinis. Ši klasteriui sudaro daugiausia respondentų – 24 iš 58 apklaustųjų, tai sudaro 41 proc. 5 klasteriui *p* reikšmė yra 0,00–0,45, vadinasi, 13 lyginamų veiksmų reikšmės yra statistiškai reikšmingos, tai pateikta 38 priede. Reikšmingiausias VK komponentų pokytis išvelgiamas tokių VK kaip: *organizuoti įmonės kūrimą* – 15,4 %, arba 0,62 punkto, *parengti įmonės veiklos vystymosi strategiją ir taktiką* – 20,8 %, arba 0,79 punkto, *organizuoti darbuotojų atranką* – 20,14 %, arba 0,84

punkto, *pateikti informaciją apskaitos vartotojams* – 21,3 %, arba 0,88 punkto, *valdyti ir kontroliuoti materialinius bei finansinius išteklius* – 17,8 %, arba 0,67 punkto. Ryškiausias pokytis atsiskleidė ugdant VK *sudaryti prekybinės įmonės planus* – 24,3 %, arba 0,94 punkto, *motyvuoti darbuotojus ir organizuoti jų profesinės veiklos įvertinimą* – 22,1 %, arba 0,92 punkto, tai pateikta 38 priede.

*Rekreacijos ir turizmo verslo vadybos studijų programos VK komponentų lygio įvertinimas.* Siekiama išanalizuoti, ar pasikeitė VK komponentų lygis mokymų pabaigoje. Todėl respondentų prašoma pažymėti, kokios jų VK buvo mokymų pradžioje ir kokias VK įgijo mokymų pabaigoje. VK komponentų pokyčiui įvertinti pritaikytas Wilcoxon kriterijus. *Rekreacijos ir turizmo verslo studijų programą* sudaro 20 VK. Pažvelgus į duomenų lenteles matyti (39, 40, 41, 42 prieduose), kad *p* reikšmė yra nuo 0,001 iki 0,37. Vadinas, skirtumas yra statistiškai reikšmingas, ir respondentai pagilino 22 *Rekreacijos ir turizmo verslo studijų programos turėtas kompetencijas mokymo metu* (30, 40, 41, 42, 61 priedai).

*Rekreacijos ir turizmo verslo vadybos studijų programos VK komponentų pokytis* įvertinamas pagal 3 klasterį, norint gauti išsamesnę ir gilesnę analizę. 5 klasterių analizė nepasiteisino, nes nesusidarė 2 klasterio grupė, todėl grupių skaičius sumažintas. Aukščiau (59 lentelė) pateikti duomenys, kuriais remiantis respondentai suskirstyti pagal BVK lygį į 3 klasterius: į pirmąją grupę patenka respondentai, deklaruojantys aukštą VK lygį, šios grupės ribos yra nuo 4,06 iki 5,00, vidutiniam VK lygiui priskiriami respondentai, deklaruojantys vidutinį VK lygį, šios grupės ribos apima nuo 3,29 iki 4,06, į trečiąją grupę patenka respondentai, deklaruojantys žemą VK lygį – nuo 1,73 iki 3,29.

*Rekreacijos ir turizmo verslo vadybos studijų programos 1 klasteriui* priskiriama grupė respondentų, kurių VK lygis yra aukštas. Šį klasterį sudaro 35 respondentai iš 55 apklaustųjų, tai yra 63 proc. 1 klasteryje *p* reikšmė yra 0,001–0,033, vadinas 19 lyginamų veiksmų reikšmės yra statistiškai reikšmingos, tai pateikta 43 priede. Reikšmingiausias VK komponentų pokytis išvelgiamas tokių VK kaip: *sudaryti įmonės (padalinio) planus* – 18,03 %, arba 0,68 punkto, *organizuoti derybas, vadovauti personalui, spręsti organizacinius ir valdymo klausimus* – 18,01 %, arba 0,69 punkto, *parengti turistines keliones: sudaryti maršrutą, sąmatą, pateikti kelionės informaciją* – 13,8 %, arba 0,57 punkto, *valdyti pokyčius* – 18,33 %, arba 0,75 punkto, *išmanyti tarptautinės rinkos ypatumus* – 13,8 %, arba 0,57 punkto, *kaupiti, sisteminti ir apibendrinti informaciją* – 15,0 %, arba 0,63 punkto, *valdyti ir kontroliuoti turimus materialinius ir finansinius išteklius* – 0,15 %, arba 0,57 punkto. Ryškiausias pokytis atsiskleidė ugdant VK *kelionių paketų kūrimas* – 24,7 %, arba 1,08 punkto, tai pateikta 43 priede.

*Rekreacijos ir turizmo verslo vadybos studijų programos 2 klasteriui* priskiriama grupė respondentų, kurių VK lygis yra vidutinis. Šį klasterį sudaro 14 respondentų iš 55 apklaustųjų,

tai yra 26 proc. 1 klasteryje tik VK *pramogų ir sportinių renginių organizavimo kompetencijos*  $p = 0,014$ , vadinasi, šio lyginamojo veiksnio reikšmė yra statistiškai reikšminga. 2 klasteryje  $p$  reikšmė  $>0,005$ , vadinasi, 29 lyginamų veiksnių reikšmės yra statistiškai nereikšmingos ir neinterpretuojamos, duomenys pateikti 44 priede.

*Rekreacijos ir turizmo verslo vadybos studijų programos 3 klasteriui* priskiriama grupė respondentų, kurių VK lygis yra žemas. Šį klasterį sudaro 6 respondentai iš 55 apklaustųjų, tai yra 10 proc. 3 klasteryje  $p$  reikšmė yra 0,26–0,46, vadinasi, 10 lyginamųjų veiksnių reikšmės yra statistiškai reikšmingos, tai pateikta 45 priede. Reikšmingiausias VK komponentų pokytis išvelgiamas tokių VK kaip: *taikyti bendruosius apskaitos principus* – 22,3 %, arba 0,67 punkto, *kaupti, sisteminti ir apibendrinti informaciją* – 30,1 %, arba 1,00 punkto. Ryškiausias pokytis atsiskleidė ugdant VK *valdyti ir kontroliuoti turimus materialinius ir finansinius išteklius* – 48,2 %, arba 2,17 punkto, *organizuoti nenutrūkstamą darbo procesą įmonėje ir jos padaliniuose* – 42,8 %, arba 1,5 punkto, tai pateikta 45 priede.

*Kultūros veiklos vadybos studijų programos VK komponentų lygio įvertinimas.* Siekiama išanalizuoti, ar pasikeitė VK komponentų lygis mokymų pabaigoje. Todėl respondentų prašoma pažymėti, kokios jų VK buvo mokymų pradžioje ir kokias VK įgijo mokymų pabaigoje. VK komponentų pokyčiui įvertinti taikytas Wilcoxon kriterijus. *Kultūros veiklos vadybos* studijų programą sudaro 24 VK. Pažvelgus į duomenų lenteles matyti (46, 47, 48 prieduose), kad  $p$  reikšmė yra nuo 0,000 iki 0,005. Vadinasi, skirtumas yra statistiškai reikšmingas, ir respondentai pagilino 18 Kultūros veiklos vadybos studijų programos turėtų kompetencijų mokymo metu (46, 47, 48, 62 prieduose).

*Kultūros veiklos vadybos studijų programos VK komponentų pokytis* įvertinamas pagal 3 klasterį, norint gauti išsamesnę ir gilesnę analizę. 5 klasterių analizė nepasiteisino, nes nesusidarė 2, 3, 4 klasterių grupės, todėl grupių skaičius sumažintas. 59 lentelėje pateikti duomenys, kuriais remiantis respondentai pagal BVK lygį suskirstyti į 3 klasterius: į pirmąją grupę patenka respondentai, deklaruojantys aukštą VK lygį, šios grupės ribos nuo 4,06 iki 5,00, vidutiniam VK lygiui priskiriami respondentai, deklaruojantys vidutinį VK lygį, šios grupės ribos apima nuo 3,29 iki 4,06, į trečiąją grupę patenka respondentai, deklaruojantys žemą VK lygį – nuo 1,73 iki 3,29.

*Kultūros veiklos vadybos studijų programos 1 klasteriui* priskiriama grupė respondentų, kurių VK lygis yra aukštas. Šį klasterį sudaro 22 respondentai iš 36 apklaustųjų, tai yra 61 proc. 1 klasteryje  $p$  reikšmė yra 0,001–0,026, vadinasi, 18 lyginamų veiksnių reikšmės yra statistiškai reikšmingos, tai pateikta 49 priede. Reikšmingiausias VK komponentų pokytis išvelgiamas tokių VK kaip: *planuoti įstaigos darbą* – 23,8 %, arba 1,04 punkto, *vadovauti įstaigos darbui* – 21,4 %, arba 0,87 punkto, *kontroliuoti įstaigos darbą* – 19,8 %, arba 0,82 punkto, *planuoti*

personalo poreikį, suformuluoti atrankos kvalifikacinius reikalavimus – 20,5 %, arba 0,87 punkto, tvarkyti personalo dokumentaciją – 22,4 %, arba 0,91 punkto, organizuoti personalo kvalifikacijos kėlimą – 24,05 %, arba 0,95 punkto, organizuoti ir tvarkyti raštvedybą, parengti technologinį darbo su dokumentais ciklą – 26,8 %, arba 1,05 punkto, tvarkyti įmonės finansinius dokumentus – 28,2 %, arba 1,09 punkto, kontroliuoti įmonės dokumentavimo veiklą – 25,9 %, arba 1,05 punkto, sudaryti sutartis – 22,2 %, arba 0,95 punkto. Ryškiausias pokytis atsiskleidė ugdant VK atstovauti įstaigai – 44,2 %, arba 1,81 punkto, tai pateikta 49 priede.

*Kultūros veiklos vadybos* studijų programos 2 klasteriui priskiriama grupė respondentų, kurių VK lygis yra aukštas. Šį klasterį sudaro 12 respondentų iš 36 apklaustųjų, tai yra 33 proc. 2 klasteryje  $p$  reikšmė yra 0,006–0,026, vadinasi, 8 lyginamų veiksnių reikšmės yra statistiškai reikšmingos, duomenys pateikti 50 priede. Reikšmingiausias VK komponentų pokytis išvelgiamas tokių VK kaip: *organizuoti personalo kvalifikacijos kėlimą* – 24,3 %, arba 1,00 punktas, *motyvuoti darbuotojus* – 12,2 %, arba 0,56 punkto. Ryškiausias pokytis atsiskleidė ugdant VK *organizuoti ir tvarkyti raštvedybą* – 30,7 %, arba 1,33 punkto, *parengti technologinį darbo su dokumentais ciklą* – 29,9 %, arba 1,33 punkto, tai pateikta 50 priede.

*Kultūros veiklos vadybos* studijų programos 3 klasteriui priskiriama grupė respondentų, kurių VK lygis yra aukštas. Šį klasterį sudaro 5 respondentai iš 36 apklaustųjų, tai sudaro 13 proc. 1 klasteryje tik VK *naudotis specializuotomis duomenų bazėmis, kaupti informaciją*  $p = 0,014$ , vadinasi, šio lyginamojo veiksnio reikšmė yra statistiškai reikšminga ir šios kompetencijos komponentai pakito – 37,4 %, arba 1,6 punkto. 3 klasteryje  $p$  reikšmė yra  $>0,005$ , vadinasi, likusių 23 lyginamųjų veiksnių reikšmės yra statistiškai nereikšmingos ir neinterpretuojamos, duomenys pateikti 51 priede.

**IV blokas. Vadybinių kompetencijų komponentų lygio įvertinimas VII.** Išanalizuota, kokių lygiu respondentai supažindinti su VII kompetencijomis. Tuo tikslu taikytas Kruskal-Wallis kriterijus. Šis kriterijus taikomas, kai lyginamos trys ar daugiau grupių. Pažvelgus į analizės metu gautą 63 lentelę matyti, kad  $p = 0,000 < 0,05$ . Vadinasi, skirtumas tarp įvairių VK komponentų supažindinimo lygio yra statistiškai reikšmingas. Pagal duomenis matome, kad aukštas supažindinimo lygis yra *Kultūros veiklos vadybos*, *Prekybos vadybos* studijų programų VK (aukščiausi rangų vidurkiai), o žemesnis lygis yra *Verslo vadybos bei Rekreacijos ir turizmo verslo vadybos* studijų programų VK (mažiausi rangų vidurkiai). Atlikę praktiką respondentai nurodė, kad labiau suvokė, kas yra VII kompetencijos. Pažvelgus į 64 lentelės duomenis matyti, kad didesnis suvokimas yra *Kultūros veiklos vadybos programos* respondentų ir išaugo *Verslo vadybos programos* VK suvokimas po mokymų.

Studijų programų kompetencijų supažindinimo lygis (mokymų pradžioje)

Studijų programos	N	Rangų vidurkis	Chi-kvadratas	df reikšmė	p reikšmė	Vidurkis	St. nuokrypis
Verslo vadyba	111	107,94	29,278	3	0,000	3,77	,797
Prekybos vadyba	58	157,15					
Kultūros veiklos vadyba	36	163,97					
Rekreacijos ir turizmo verslo vadyba	55	126,03					
Iš viso:	260						

a Kruskal Wallis Test, b Grouping Variable: Kokioje studijų programoje studijuojate?

Studijų programų kompetencijų supažindinimo lygis (mokymų pabaigoje)

Studijų programos	N	Rangų vidurkis	Chi-kvadratas	df reikšmė	p reikšmė	Vidurkis	St. nuokrypis
Verslo vadyba	111	129,87	8,453	3	0,038	4,00	,628
Prekybos vadyba	58	117,23					
Kultūros veiklos vadyba	36	155,94					
Rekreacijos ir turizmo verslo vadyba	55	128,88					
Iš viso:	260						

a Kruskal Wallis Test, b Grouping Variable: Kokioje studijų programoje studijuojate?

Siekiami išanalizuoti, kokias VII kompetencijas respondantai tikisi įgyti mokymų metu. Mokymų pabaigoje prašyta pažymėti, kokias VII kompetencijas jie įgijo praktikos metu. Pažvelgus į duomenų lentelę matyti (13 priedas), kad respondantai prieš mokymus tikėjosi įgyti šias kompetencijas: *rengti darbuotojų darbo eigos dokumentus, formuoti asmens bylas* ( $\bar{x} = 3,873$ ;  $s = 1,003$ ); *organizuoti, valdyti ir kontroliuoti apskaitos procesus* ( $\bar{x} = 3,708$ ;  $s = 1,021$ ); *vykdyti gaunamus užsakymus* ( $\bar{x} = 3,835$ ;  $s = 1,062$ ); *palankyti ryšius su klientais* ( $\bar{x} = 3,988$ ;  $s = 0,992$ ); *rengti prekių ar paslaugų katalogus, reklaminius pasiūlymus* ( $\bar{x} = 3,835$ ;  $s = 1,032$ ). Atlikto tyrimo duomenys patvirtino, kad šias kompetencijas respondantai praktikos metu tikrai įgijo, tai rodo 13 priede pateikti duomenys.

Tiriant papildomą klausimą, siekiama išanalizuoti, kuriame VII skyriuje labiausiai atsiskleis ir atsiskleidė vadybinės kompetencijos. 65 lentelėje pateikti tyrimo duomenys parodė, jog respondantai nori, kad jų vadybinės kompetencijos būtų ugdomos *pardavimų-rinkodaros* skyriuje, *personalo* skyriuje, bet mažiausiai tikisi pagilinti savo VK *finansų-apskaitos* skyriuje. Atlikus tyrimą mokymų pabaigoje matyti, kad respondentų lūkesčiai pasiteisino, tvirčiausiai ugdomos VK *pardavimų-rinkodaros* skyriuje ( $\bar{x} = 4,03$ ;  $s = 0,1$ ), o mažiausiai – *finansų-apskaitos* skyriuje ( $\bar{x} = 3,38$ ;  $s = 1,13$ ).

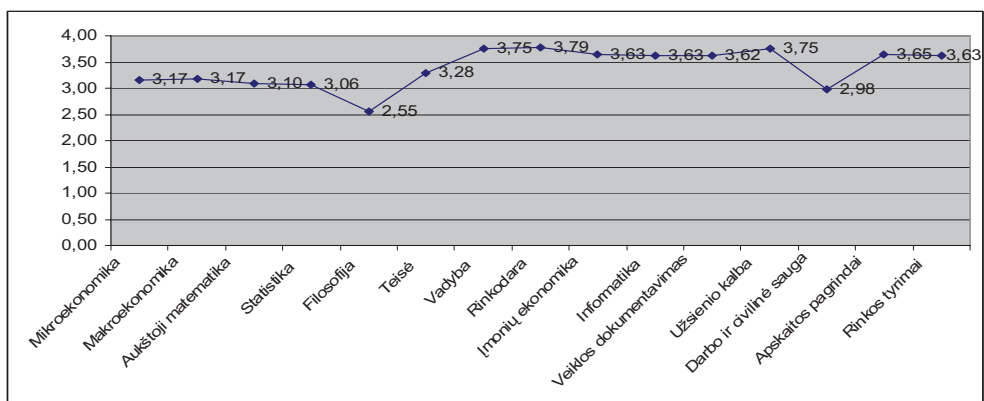
## Verslo imitacinės įmonės skyriai

VII skyriai	Mokymų pradžioje		Mokymų pabaigoje	
	Vidurkis	St. nuokrypis	Vidurkis	St. nuokrypis
Finansų-apskaitos skyrius	2,89	1,179	3,38	1,13
Pirkimų skyrius	3,63	1,010	3,82	1,01
Pardavimų-rinkodaros skyrius	4,00	,953	4,03	1,00
Personalo skyrius	3,77	1,116	4,00	1,07

*Pardavimų-rinkodaros* skyriuje respondentai gebėjo pagilinti šiuos gebėjimus: rinkodaros sprendimų priėmimo; klientų paieškos ir ryšių su klientais kūrimo; asortimento ir pardavimo valdymo galimybių analizės; strateginio rinkodaros valdymo sprendimų ir konkuruojančių strategijos formavimo; rinkodaros tyrimo išlaidų nustatymo; katalogo, reklaminio lapelio parengimo; reklamos, skirtos dalyvauti EUROPEAN renginiuose, nacionalinėse mugėse, verslo partnerių susitikimuose; ryšių su visuomene. *Personalo* skyriuje ugdė gebėjimus, kurie yra svarbūs realiose įmonėse: darbuotojų priėmimo į darbą organizavimo; asmens bylų archyvų tvarkymo; darbuotojo įdarbinimo ir atleidimo, pranešimų valstybiniam socialinio draudimo fondui (Sodrai) apie personalo priėmimą ir atleidimą iš darbo, darbuotojų darbo laiko apskaitos, darbo laiko apskaitos žiniaraščio pildymo tvarkos; susirinkimų organizavimo, vedimo. *Finansų-apskaitos* skyrius verslo ir administravimo krypties studentams yra sudėtinga veikla, nes pagilinti kompetencijas, tokias kaip: ūkinių operacijų, susijusių su įmonės turtu, nuosavu kapitalu ir įsipareigojimais, dokumentavimu; įmonės mokamų mokesčių apskaičiavimu ir deklaruojimu; gamybos išlaidų, pajamų ir sąnaudų apskaita; sąnaudų pripažinimas ir registravimas apskaitoje; įmonės finansinių ataskaitų rengimas; įmonės finansinių rodiklių apskaičiavimas. Tai yra gan daug laiko reikalaujantys gebėjimai, todėl galima daryti prielaidą, kad žinių ir laiko stoka neleidžia studentams įsigilinti į finansų-apskaitos skyriaus veiklą.

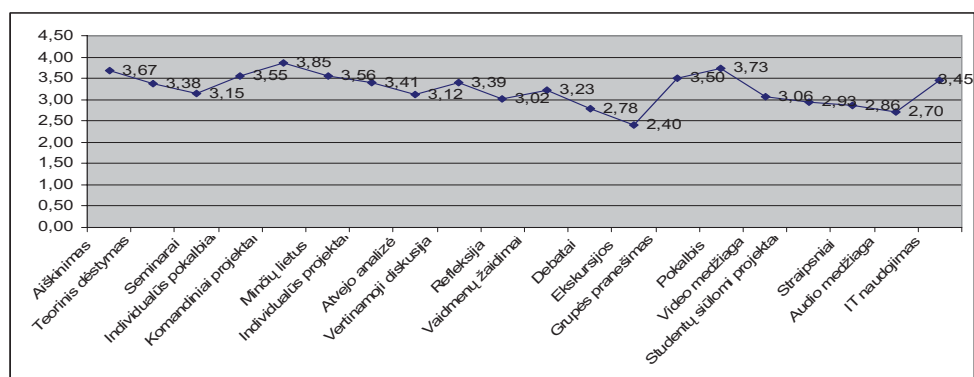
Atliekant tyrimą siekiama išanalizuoti, ar studentams trūko teorinių žinių. Dalis respondentų pripažino, kad jie juto rinkodaros ( $\bar{x} = 3,79$ ;  $s = 1,06$ ), vadybos teorinių žinių stygių ( $\bar{x} = 3,75$ ;  $s = 1,13$ ), daugiau reikėtų gilinti užsienio kalbos žinias, trūko ir įmonių ekonomikos, rinkos tyrimo, informatikos ( $\bar{x} = 3,63$ ;  $s = 1,08$ ), apskaitos teorinių žinių ( $\bar{x} = 3,65$ ;  $s = 1,12$ ). Tokių dalykų kaip filosofijos ( $\bar{x} = 2,55$ ;  $s = 1,12$ ), darbo saugos ir sveikatos ( $\bar{x} = 2,98$ ;  $s = 1,13$ ) teorinių žinių neteko taikyti, jų nereikia stiprinti ir ugdyti VII, tai įvardyta 13 paveiksle. Taigi galima teigti, kad pusei respondentų trūko teorinių žinių, o kitai pusei jų netrūko. Taip galėjo nutikti dėl pačių respondentų kaltės, jie galėjo per mažai dėmesio skirti mokymams teorinius dalykus.





12 pav. Respondentams reikalingų ir didžiausią naudą davusių studijų metu dalykų sąrašas

Modelyje pažymima, kad VIĮ taikomi aktyvieji mokymo metodai. Taigi aktyviųjų mokymo metodų įvairovė suteikia galimybę ugdymo procesą padaryti daug spartesnį ir patrauklesnį, be to, padeda studentams mokytis ieškoti ir atrasti naujus, nežinomus dalykus, klysti ir taisyti savo klaidas. Aktyvieji mokymo metodai padeda pasiekti tikslą. Ir jeigu tikslas yra kūrybingo, gebančio kritiškai mąstyti ir vertinti žmogaus ugdymas, šio tikslo siekti įmanoma tik aktyviai mokant ir mokantis. Mokymo metodas yra besimokančiųjų pažintinės veiklos valdymo būdas, todėl respondentai pažymėjo, kad ugdant VK taikomi šie aktyvieji mokymo metodai VIĮ: *komandiniai projektai* ( $\bar{x} = 3,85; s = 1,09$ ), *pokalbiai* ( $\bar{x} = 3,73; s = 1,10$ ), *aiškinimas* ( $\bar{x} = 3,67; s = 1,10$ ), *minčių lietus* ( $\bar{x} = 3,56; s = 1,08$ ), *individualūs pokalbiai* ( $\bar{x} = 3,55; s = 1,11$ ), *grupės pranešimai* ( $\bar{x} = 3,50; s = 1,15$ ), *diskusija* ( $\bar{x} = 3,39; s = 2,74$ ), tai įvardyta 13 paveiksle.

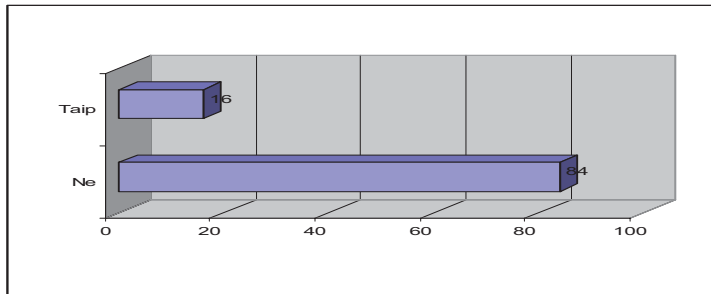


13 pav. Mokymo metodai taikomi verslo imitacinėse įmonėse

Vienas iš VIĮ veiklos kryptių yra studentų dalyvavimas mugėse. Ruošiantis mugėms pasireiškia visų žinių ir kompetencijų realizavimas. Ši veiksnį galima priskirti prie organizavimo

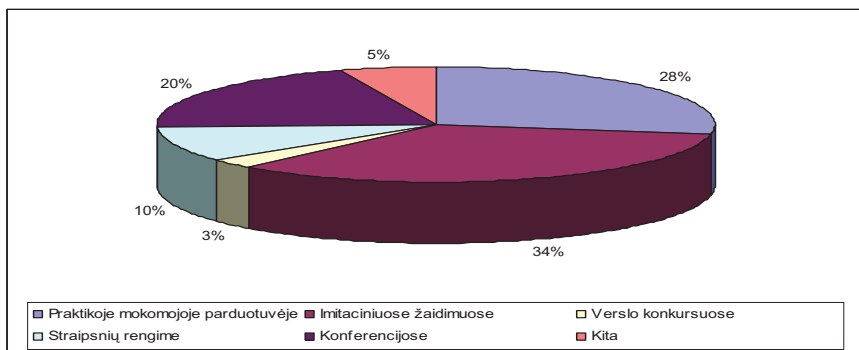


funkcijos. Studentai praktiškai išmoksta organizuoti, ruoštis, atsakingai pasirengti mugėms. Jie gali ir geba realizuoti savo teorines žinias, nes mugėms reikia nemažai žinių. Tyrimo rezultatai parodė, kad iš apklaustų respondentų tik 16 % dalyvavo mugėse, kas parodyta 14 paveiksle.



14 pav. Respondentų dalyvavimas verslo imitacinių įmonių mugėse

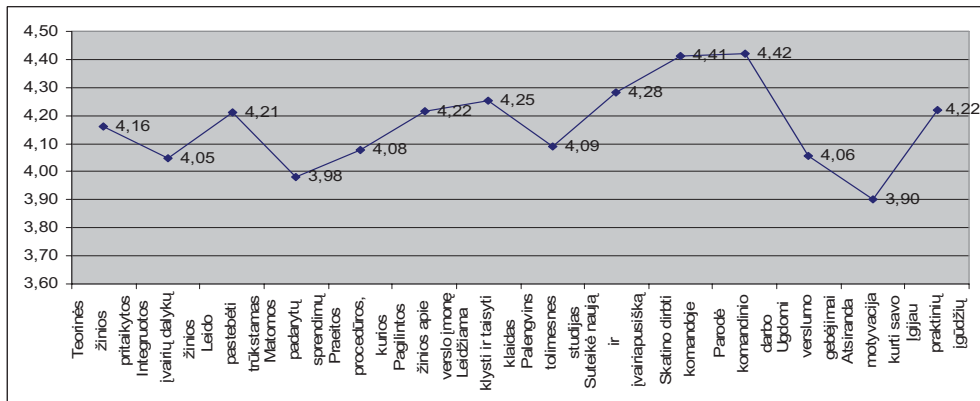
Siekiant išsiaiškinti, ar dalyvavo VIĮ papildomose programose ugdant *vadybines* kompetencijas, tyrimo rezultatai parodė, kad dažniausiai dalyvaujama imitaciniuose žaidimuose, mokomojoje parduotuvėje, konferencijose, mažiausiai – straipsnių rengimo procese ir verslo konkursuose, tyrimo rezultatai įvardyti 15 paveiksle.



15 pav. Respondentų dalyvavimas verslo imitacinių įmonių papildomose programose

Tyrimo metu siekiama išanalizuoti VK ugdymą VIĮ ir gaunamos naudos požymius, atlikus praktiką. Tyrimo duomenis galima interpretuoti taip: respondentai, atlikę praktiką, įvardijo šiuos veiksnius: davė galimybę *susipažinti su komandinio darbo privalumais ir trūkumais* ( $\bar{x} = 4,42; s = 0,76$ ), *atsirado motyvacija dirbti komandoje* ( $\bar{x} = 4,41; s = 0,71$ ), *suteikė naujos ir įvairiapusiškos patirties* ( $\bar{x} = 4,28; s = 1,08$ ), *leidžiama klysti ir taisyti klaidas* ( $\bar{x} = 4,25; s = 0,87$ ), *įgijo praktinių įgūdžių, reikalingų būsimam darbui* ( $\bar{x} = 4,22; s = 0,91$ ), *pagilintos žinios apie verslo įmonę* ( $\bar{x} = 4,22; s = 0,82$ ). VIĮ taip pat ugdomi verslumo gebėjimai, bet respondentai šių gebėjimų ugdymą įvertino žemu balu ( $\bar{x} = 4,06; s = 0,97$ ),

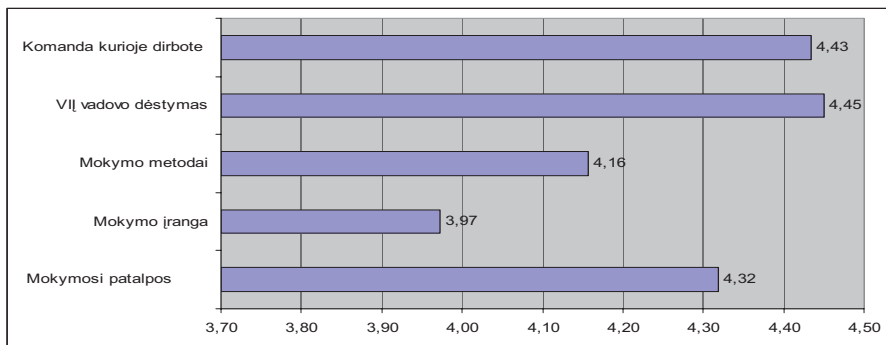
manoma, tai turi įtakos ir kito veiksnio žemam įvertinimui, kad nėra motyvacijos kurti savo įmonę ( $\bar{x} = 3,9; s = 1,00$ ), įvardyta 16 paveiksle.



16 pav. Įgyta nauda po praktikos

Respondentai įvertino VII mokymosi aplinką. Jų teigimu, VII vadovų dėstymas turi didžiausią reikšmę ( $\bar{x} = 4,45; s = 0,80$ ), nes tai yra ne teorinės paskaitos, o praktinė veikla, dėstytojas yra konsultantas, padedantis susigaudyti ir suprasti VII veiklą. Respondentams svarbu išmokti dirbti komandoje, komanda – svarbus veiksnys vykdant padalinio veiklą, siekiant užsibrėžtų tikslų ( $\bar{x} = 4,43; s = 0,83$ ), taikomi inovatyvūs mokymo metodai ( $\bar{x} = 4,16; s = 0,78$ ). Mokymo metodų įvertinimas pateiktas 13 paveiksle. Mokymosi įranga, yra iš dalies pritaikyta VK ugdymui ir yra įvertinta mažiausia reikšme ( $\bar{x} = 3,97; s = 0,93$ ).

Atliekant VII vadovų apklausą, tyrimas parodė, kad trūksta naujausių technologijų, kad mokymosi patalpos nėra iki galo pritaikytos VII aplinkai, tai įvardyta 17 paveiksle. Šiuo klausimu studentų ir VII vadovų tyrimo rezultatai sutapo.



17 pav. Mokymosi aplinka verslo imitacinėje įmonėje

66 lentelėje tyrimo duomenys parodo, kad dauguma respondentų tikrai turėjo galimybę dalyvauti VII veikloje ir siekti numatytų rezultatų. Respondentai teigia, kad jiems trūko laiko,

per trumpas praktikos laikas, kad jie nespėjo įtvirtinti vadybinių kompetencijų. Bet, jų teigimu, patiko dirbti VIĮ ( $\bar{x} = 4,28$ ;  $s = 0,87$ ).

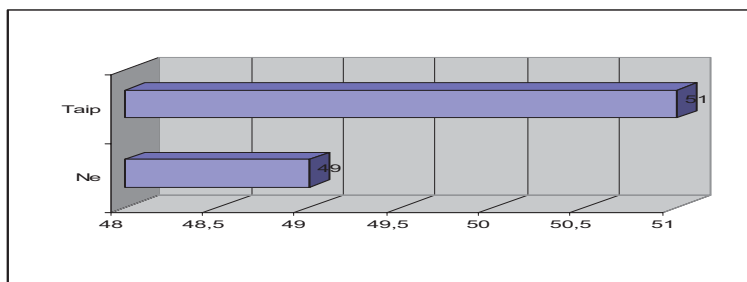
66 lentelė

Dalyvavimas VIĮ veikloje

	Vidurkis	St. nuokrypis
Galimybė dalyvauti VIĮ veikloje	4,08	0,86
Kaip Jums patiko dirbti VIĮ	4,28	0,87
Užteko laiko įtvirtinti vadybines kompetencijas VIĮ veikloje	3,67	0,92

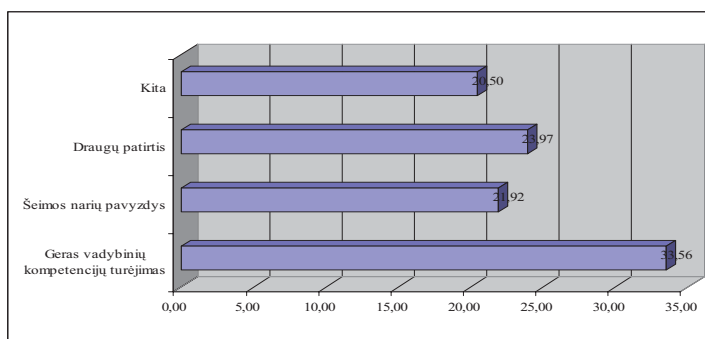
52 priede pateikiami tyrimo duomenys, kurie parodo, kas respondentams labai patiko VIĮ, kokias vadybines kompetencijas jie geriausiai ugdė, ir kokia veikla nepatiko VIĮ, ko negalėjo įgyvendinti praktikos metu. 52 priede pateikti beveik visi veiksniai, pasikartojantys išbraukti, kad susidarytų visuma.

18 ir 19 paveiksluose pateikti tyrimo duomenys parodė, kad 51 % respondentų svarsto pradėti savo verslą.



18 pav. Svarstymas pradėti savo verslą (proc.)

Apklaustos metu, tų, kurie teigė ketinantys pradėti savo verslą, klausiama kodėl. Didesnė jų dalis įvardijo pagrindinį verslo pradėjimo motyvą – VK turėjimą (34 %). Mažesnė dalis teigė ketinantys pradėti savo verslą, nes 24 % respondentų gali pasidalinti draugų patirtimi, o 22 % respondentų pasisakė už šeimos narių pavyzdį. 67 lentelėje pateikta, kad apie savo verslą daugiau galvoja studentai, bet ne studentės.



19 pav. Patirtis, turėjusi įtakos apsisprendimui pradėti savo verslą (proc.)

Ketinimai pradėti savo verslą pagal lytį

Lytis	N	Mean Rank	Sum of Ranks	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z reikšmė	p reikšmė
Vyras	87,00	152,074	13230,5	5713	20764	-3,332	0,000
Moteris	173,00	119,650	20699,5				
<b>Iš viso:</b>	<b>260,00</b>						

Apibendrinant kiekybinio tyrimo rezultatus ir pagrindžiant vadybinių kompetencijų ugdymo verslo imitacinėje įmonėje įvertinimo modelio antrąjį etapą, t.y. vadybinių kompetencijų ugdymo įvertinimas VII, galima daryti tokias išvagas:

- Tyrime dalyvavusių 260 vadybos ir administravimo studijų krypties studentų iš 9 kolegijų vadybinių kompetencijų ugdymas VII įvertintas: suskirsčius studentų teorinių žinių lygį į penkis klasterius tyrimo rezultatai parodė, kad VK komponentų pokytis išryškėjo tu respondentų, kurie priskirti 2, 4 klasteriams, nes šių klasterių respondentų VK teorinis lygis yra žemas arba labai žemas.

- Vadybinių kompetencijų komponentų pokytis pagal 7 požymių grupes yra įvertintas. Įvertinimas aiškiai matyti visose VK požymių grupėse, tokiose kaip: *Profesinių kompetencijų A, B, C grupėse, Socialinių kompetencijų A grupėje, Asmeninių kompetencijų B grupėje*. Galima teigti, kad visų VK komponentų pagal požymių grupes vidutiniai įvertinimai mokymų pradžioje yra žemesni nei mokymų pabaigoje.

- Sudarant įvertintų vadybinių kompetencijų sąrašą, studentų požiūriu, konstatuotina, kad iš 48 vadybinių kompetencijų sąrašo, išskirta 16 labiausiai ugdomų vadybinių kompetencijų: *darbas su informacija, rezultatų siekimas, motyvavimas, darbas su personalu; komunikavimas žodžiu, klausymo įgūdžiai, komandos formulavimas ir tobulinimas, pasitikėjimas savimi, kruopštumas, sąžiningumas, atsakingumas, lankstumas, lojalumas, savikontrolė, pasiekimų įvertinimas, verslo etika*.

- Analizuojant vadybinių kompetencijų komponentų pokytį pagal studijų programas, pastebėtas ryškiausias vadybinių kompetencijų komponentų pokytis verslo vadybos studijų programoje – iš suformuluotų 17 vadybinių kompetencijų pakito visos VK. Rekreacijos ir turizmo studijų programoje iš 30 suformuluotų vadybinių kompetencijų pakito 22, prekybos vadybos studijų programoje iš 22 pakito 19, kultūros vadybos studijų programoje iš 24 pakito 18.

### 3.4. Vadybinių kompetencijų įvertinimo lyginamoji analizė

Šiame skyriuje siekiama palyginti ir išvelgti gautus tyrimo rezultatus, pagrindžiant trečią modelio etapą, t. y. *vadybinių* kompetencijų sąsajų lygių įvertinimą (aprašytą 1.3 skyriuje). Lyginami verslo įmonių vadovų, VIĮ vadovų ir studentų požiūriai. Analizei naudojama neparametrinių kriterijų analizė, taikant Kruskal-Wallis kriterijų. Kriterijus taikomas, kai lyginami trijų ar daugiau respondentų grupių atsakymai. Anketos kodai: 2 – studentai po mokymų, 3 – verslo įmonių vadovai, 4 – VIĮ vadovai. Šiam lyginimui pasirinktos VK grupės, aprašytos disertacijos 3.3 skyriuje. Tyrimo metu gauti rezultatai, pateikti 68 lentelėje, rodo, kad  $p = 0,000 < 0,05$ , tai reiškia, kad palyginus verslo įmonių vadovų, VIĮ vadovų, studentų tyrimo rezultatus, lyginamųjų veiksmių reikšmės yra statistiškai reikšmingos, išskyrus *profesinių kompetencijų A, B grupių, socialinių kompetencijų B grupės, asmeninių kompetencijų A grupės*, nes  $p = 0,000 > 0,05$ , todėl jų rezultatai neinterpretuojami.


Išanalizavus anksčiau minėtų visų trijų tikslinių grupių tyrimo duomenis, galima daryti keletą išvalgų (68 lentelė):

68 lentelė

Verslo įmonių, VIĮ vadovų ir studentų požiūrių palyginimo rezultatai

VK	Požymis	Anketos kodas	N	Vidurkių rangas	Chi-kvadratas	df reikšmė	p reikšmė
Profesinės kompetencijos	A grupė (Veiklos valdymas)	2	260	178,31	3,607	2	,165
		3	91	193,46			
		4	16	222,69			
	B grupė (Veiklos įvertinimas)	2	260	176,76	4,990	2	,082
		3	91	197,77			
		4	16	223,28			
	C grupė (Rezultatų siekimas)	2	260	162,74	37,221	2	,000
		3	91	239,41			
		4	16	214,31			
Socialinės kompetencijos	A grupė (Bendravimas)	2	260	168,22	22,593	2	,000
		3	91	215,24			
		4	16	262,75			
	B grupė (Sąmoningumas)	2	260	183,77	3,617	2	,164
		3	91	176,47			
		4	16	230,66			
Asmeninės kompetencijos	A grupė (Savęs valdymas)	2	260	182,38	2,521	2	,284
		3	91	181,41			
		4	16	225,00			
	B grupė (Asmeninės)	2	260	169,98	16,625	2	,000
		3	91	214,18			
		4	16	240,16			

 – verslo įmonių vadovų požiūris svarbesnis,

 – VIĮ vadovų požiūris svarbesnis.

1. *Profesinių kompetencijų C grupė* verslo įmonių vadovų požiūriu, yra svarbi ir reikalinga vadybininkams darbo rinkoje, bet kaip teigia VIĮ vadovai, jų manymu paminėta kompetencijų grupė yra ugdoma, bet nėra tokia svarbi ugdymo procese. Studentu požiūriu, šią

kompetencijų grupę galima priskirti prie vidutiniškai ugdomų *vadybinių* kompetencijų, nors šią grupę sudaro svarbios *vadybinės* kompetencijos kaip: *planavimas, darbas su informacija, rezultatų siekimas, problemų sprendimas*. *Profesinių kompetencijų C grupėje* išvelgiamas didesnis atotrūkis tarp verslo įmonių vadovų ir VII vadovų požiūrių, o tarp VII vadovų ir studentų požiūrių atotrūkis yra mažesnis, todėl galima teigti, kad ši kompetencijų grupė yra ugdoma vidutiniškai, studentų ir VII vadovų požiūriai labiau sutampa ir nustatoma interesų sąveika.

2. *Socialinių kompetencijų A grupė* ir *Asmeninių kompetencijų B grupė* yra svarbesnė VII vadovams, nes jų teigimu, šių grupių kompetencijos ugdomos mokymo institucijose, bet verslo įmonių vadovai teigia, kad šios kompetencijos nėra tokios reikalingos būsimam vadybos specialistui. Studentų požiūriu, įvardytas kompetencijas ugdo VII irgi tik vidutiniškai, nes atotrūkis matomas pagal gautus tyrimo rezultatus tarp visų trijų tikslinių grupių.


Tyrimo rezultatai, leidžia palyginti verslo įmonių vadovų, verslo imitacinių įmonių vadovų, studentų požiūrius pagal kompetencijų svarbumo lygį. Ugdytinių vadybinių kompetencijų sąrašas, sugraduotas į svarbias, vidutinio svarbumo ir mažiausiai svarbias kompetencijas, kuris aprašytas disertacijos 3.1 skyriuje. Palyginimo analizei naudojama neparametrinių kriterijų analizė, taikant Kruskal-Wallis kriterijų. Anketos kodai lieka tie patys. Tyrimo metu gauti rezultatai, pateikti 69 lentelėje, rodo, kad  $p = 0,000 < 0,05$ , taigi palyginus verslo įmonių vadovų, VII vadovų, studentų tyrimo rezultatus gautas skirtumas yra statistiškai reikšmingas, nes  $p = 0,000 < 0,05$ .


69 lentelė

**Vadybinių profesinių kompetencijų svarbiausio reikšmingumo lygio tyrimo rezultatų palyginimas**

Eil. Nr.	Profesinės kompetencijos	Anketos kodas	N	Vidurkių rangas	Chi-kvadratas	df reikšmė	p reikšmė
1.	Rezultatų siekimas	2	260	166,47	43,509	2	,000
		3	91	239,93			
		4	16	150,75			
2.	Motyvavimas	2	260	165,00	38,196	2	,000
		3	91	223,69			
		4	16	267,00			
3.	Darbas su personalu	2	260	163,95	21,597	2	,000
		3	91	234,40			
		4	16	223,13			
4.	Darbas su informacija	2	260	169,00	21,702	2	,000
		3	91	218,37			
		4	16	232,31			
5.	Problemų sprendimas	2	260	161,56	47,681	2	,000
		3	91	238,40			
		4	16	239,28			

 – Verslo įmonių vadovų požiūris svarbesnis,

 – VII vadovų požiūris svarbesnis,

 – Verslo įmonių vadovų ir VII vadovų požiūriai sutampa.

Remiantis tyrimo duomenimis, galima daryti šias prielaidas (69 lentelė):

1. *Pagal profesinių kompetencijų skalę*, kuri priskiriama svarbiausio reikšmingumo lygiui, galima išskirti ryškiausius skirtumus tokių kompetencijų kaip *rezultatų siekimas*. Verslo įmonių vadovų požiūriu, ši kompetencija labai reikalinga darbo rinkai, tačiau VII vadovų pažymėta, kad ši kompetencija neugdoma, nors studentų tyrimo rezultatai parodė, kad *rezultatų siekimo* kompetencija yra respondentams svarbesnė, negu VII vadovams, ir tarp studentų ir VII vadovų požiūrių pastebimas ryškus atotrūkis, kad nėra interesų sąveikos.

2. Verslo įmonių vadovai ir VII vadovai pritaria *problemų sprendimo* kompetencijai, jos reikalingumui ir ugdymui, ir jų požiūriai sutampa, bet studentai teigia, kad problemas VII praktikų metu jie sprendė minimaliai, ir šiai kompetencijai yra skiriama mažai dėmesio, kad ją pakankamai ugdyti VII.

3. *Motyvacijos, darbas su informacija* kompetencijas VII vadovų požiūriu, kad šias kompetencijas reikia būtinai ugdyti. Verslo įmonių vadovai šias kompetencijas priskiria prie reikalingiausių, bet rezultatai rodo, kad VII vadovai daugiau dėmesio skiria šių kompetencijų ugdymui, negu norėtų verslo įmonių vadovai, o studentai įvardytas kompetencijas VII ugdo vidutiniškai.

Išanalizavus *profesinių kompetencijų* skalės vidutinio reikšmingumo lygio kompetencijas, galima daryti tokias išvadas (70 lentelė):

1. Lyginamųjų veiksnių reikšmės yra statistiškai reikšmingos tokių kompetencijų kaip, *konceptualus mąstymas, pokyčių valdymas, konfliktų valdymas, kūrybiškumas ir gebėjimas diegti naujoves, orientavimasis į šiuolaikines žinias, rizikos valdymas*; likusių kompetencijų skirtumai statistiškai nereikšmingi, nes  $p = 0,000 > 0,05$ , ir šių kompetencijų duomenys neinterpretuojami.

2. *Vadybinės kompetencijos konfliktų valdymas, konceptualus mąstymas, rizikos valdymas* vidutiniškai svarbios verslo įmonių vadovams, nes jų reikšmingumo lygis yra vidutinis. Darbuotojai įmonės veikloje reikia gebėti valdyti konfliktus, rasti sprendimo būdus. Verslo įmonių vadovai akcentuoja *rizikos valdymo* kompetencijos reikalingumą, nes jų manymu vadybininkai turi gebėti prisimti riziką ir ją valdyti. *Rizikos valdymo* kompetencija VII vadovu požiūriu yra neugdytina, ir ugdymo prasme jai nėra skiriamas ypatingas dėmesys, ji ugdoma minimaliai, o studentų požiūriu, minima kompetencija VII ugdoma vidutiniškai, galima teigti, kad studentams praktikos metu tenka susidurti su įvairiomis rizikos formomis, net priimti atitinkamus valdymo sprendimus.

3. Išvardytos kompetencijos tokios kaip *orientavimasis į šiuolaikines žinias, kūrybiškumas ir gebėjimas diegti naujoves* verslo įmonių vadovų požiūriu, yra vidutiniškai reikalingos darbo rinkai, bet VII vadovų požiūriu, kaip rodo gauti tyrimo rezultatai yra

svarbesnės ir VII ugdomos vidutiniškai. Nors studentų požiūriu, *kūrybiškumo* kompetencija išsiskiria labai stipriai. Jų teigimu, ruošdamiesi mugėms ugdėsi *šią* kompetenciją.

4. Verslo įmonių vadovai ir VII vadovai pritaria *pokyčių valdymo* kompetencijai, ir jų požiūriai sutampa. Atsižvelgiant į studentų tyrimo gautus rezultatus galima teigti, kad *pokyčių* valdymo kompetencija yra svarbi, nes darbo rinkoje pokyčiai vyksta kiekvieną dieną, ir juos reikia išmokyti valdyti.

70 lentelė

Profesinių kompetencijų vidutinio reikšmingumo lygio tyrimo rezultatų palyginimas

Eil. Nr.	Profesinės kompetencijos	Anketos kodas	N	Vidurkių rangas	Chi-kvadratas	df reikšmė	p reikšmė
1.	Planavimas	2	260	180,06	2,160	2	,340
		3	91	190,16			
		4	16	213,03			
2.	Konceptualus mąstymas	2	260	173,11	16,095	2	,000
		3	91	220,07			
		4	16	155,75			
3.	Strateginis mąstymas	2	260	174,59	8,002	2	,018
		3	91	207,28			
		4	16	204,44			
4.	Tikslo nustatymas	2	260	179,33	2,174	2	,337
		3	91	193,95			
		4	16	203,38			
5.	Pokyčių valdymas	2	260	171,07	15,084	2	,001
		3	91	215,05			
		4	16	217,53			
6.	Organizavimas	2	260	175,57	9,492	2	,009
		3	91	197,63			
		4	16	243,50			
7.	Derybos	2	260	174,20	9,673	2	,008
		3	91	203,26			
		4	16	233,63			
8.	Veiklos valdymas	2	260	179,21	2,775	2	,250
		3	91	192,21			
		4	16	215,13			
9.	Konfliktų valdymas	2	260	166,28	29,453	2	,000
		3	91	230,15			
		4	16	209,38			
10.	Kūrybiškumas ir naujovių diegimas	2	260	179,60	10,544	2	,005
		3	91	182,79			
		4	16	262,44			
11.	Orientavimasis į šiuolaikines žinias	2	260	173,89	11,692	2	,003
		3	91	202,59			
		4	16	242,47			
12.	Rizikos valdymas	2	260	176,18	12,211	2	,002
		3	91	213,34			
		4	16	144,28			

– Verslo įmonių vadovų požiūris svarbesnis,

– VII vadovų požiūris svarbesnis,

– studentų požiūris svarbus;

– Verslo įmonių vadovų ir VII vadovų požiūriai sutampa.




Atliktas tyrimas atskleidė (71 lentelė), kad *profesinių kompetencijų* skalėje yra tik viena kompetencija, kuri priskirta žemiausio reikšmingumo lygiui ir yra statistiškai reikšminga, nes  $p = 0,000 < 0,05$ , tai yra *vadovavimo* kompetencija. Ši kompetencija ryškiai išsiskiria studentų požiūriu. Galima teigti, kad jie praktikos metu turėjo galimybę vadovauti VII skyriams nors po vieną kartą, tai jiems leido susipažinti su vadovavimo funkcija.

71 lentelė

**Profesinių kompetencijų mažiausio reikšmingumo lygio tyrimo rezultatų palyginimas**

Eil. Nr.	Profesinės kompetencijos	Anketos kodas	N	Vidurkių rangas	Chi-kvadratas	df reikšmė	p reikšmė
1.	Vadovavimas	2	260	190,48	14,006	2	,001
		3	91	155,41			
		4	16	241,38			
2.	Kokybės užtikrinimas	2	260	183,81	1,339	2	,512
		3	91	179,80			
		4	16	211,03			
3.	Verslumas	2	260	184,74	,413	2	,813
		3	91	179,74			
		4	16	196,22			
4.	Organizacinis sąmoningumas	2	260	187,10	4,452	2	,108
		3	91	168,86			
		4	16	219,81			
5.	Vizionavimas	2	260	186,62	,610	2	,737
		3	91	177,26			
		4	16	179,75			

 – VII vadovų požiūris svarbesnis,

 – studentų požiūris svarbus.

*Socialinių kompetencijų* skalėje pagal svarbiausio reikšmingumo lygį pastebima, kad lyginamųjų veiksnių reikšmės yra statistiškai reikšmingos tokių kompetencijų kaip *laiko valdymas, komunikavimas žodžiu, įtikinantis bendravimas, mokymasis mokytis*. Verslo įmonių vadovų požiūriu, šios kompetencijos VII turi būti ugdytinos, nes *vadybininkams* yra reikalingi šių kompetencijų gebėjimai. Išvardintos kompetencijos yra ugdomos VII vadovų požiūriu ir šiam požiūriui pritaria studentai. Kompetencija *orientacija į klientą* yra svarbi ir verslo įmonių vadovams, ir VII vadovams, jų požiūriai sutampa, nors studentai teigia, kad šią kompetenciją jie ugdo vidutiniškai. Kompetencijos *laiko valdymas, komunikavimas žodžiu* yra reikšmingesnės VII vadovams negu verslo įmonių vadovams, nors studentai šias kompetencijas VII minimaliai ugde, tai rodo tyrimo rezultatai (53 priedas).

*Socialinių kompetencijų* skalėje, vidutinio reikšmingumo kompetencijų lygyje, galima išskirti tris kompetencijas, kurios yra statistiškai skirtingos respondentų požiūriu, tai kompetencijos *efektyvūs santykiai, komandos formavimas ir tobulinimas, rašytinė komunikacija*. *Komandos formavimo ir tobulinimo* kompetencija, studentų požiūriu, išsiskiria; jų teigimu, dirbdami komandoje jie įgavo daugiau patirties ir geriau siekė numatytų praktikos rezultatų. Sekančios kompetencijos yra svarbesnės VII vadovams nei verslo įmonių vadovams; studentų

požiūriu, neišryškėjo didesnės tendencijos, nes įvardyta kompetencija VII ugdoma minimaliai, kas analizuojama 54 priede.

*Socialinių kompetencijų* skalėje, mažiausio reikšmingumo kompetencijų lygyje, pagal gautus tyrimo rezultatus matome, kad lyginamųjų veiksnių reikšmės yra statistiškai reikšmingos dviejų kompetencijų: *empatijos ir kultūrinio sąmoningumo*. Šioms kompetencijoms daugiau dėmesio skiria VII vadovai, net studentų požiūriu, ši kompetencija, lyginant pagal visus rezultatus, yra ugdomiausia, bet verslo įmonių vadovams ši kompetencija visiškai nereikšminga ir ji vadybininkui mažai reikalinga, tai matyti 55 priede.

*Asmeninių kompetencijų* svarbiausioje grupėje pastebėta, kad išryškėjo visų kompetencijų, tokių kaip *iniciatyva, sąžiningumas, atsakingumas* ir *savęs valdymas* statistiškai reikšmingi skirtumai, nes  $p = 0,000 < 0,05$ . *Savęs valdymo* kompetencija svarbi verslo įmonių vadovams, nes poreikis valdyti save naujoje situacijoje – susitvarkyti su naujomis pareigomis, naujais žmonėmis, naujomis emocijomis – yra gana sudėtingas. Kad nelengva ugdyti šią kompetenciją, nurodo ir studentai, nes jiems yra nauja ateiti į VII atlikti praktika, reikia greitai reaguoti į naują aplinką, naują mokymo metodą, keisti požiūrį net į patį save. VII vadovų požiūriu, didelio dėmesio savęs valdymo kompetencijai ugdymo procese neskiriama. Studentams šioje grupėje pati reikšmingiausia kompetencija yra *sąžiningumas*, ir tyrimo rezultatai rodo, kad verslo įmonių vadovams ši kompetencija yra aktualesnė negu VII vadovams. Kompetencija *iniciatyva* yra svarbesnė VII vadovams, jų teigimu, ji yra aktyviai ugdoma; šiam požiūriui pritaria studentai – jiems ši kompetencija yra reikalinga ir jie ją ugdo VII, o verslo įmonių vadovų požiūriu, įvardyta kompetencija yra reikalinga, bet ne tiek, kiek dėmesio jai ugdymo procese skiria VII vadovai, tai matyti 56 priede.

Tyrimas parodė, kad *asmeninių kompetencijų* skalėje, vidutinio reikšmingumo lygyje, galima išžvelgti dviejų kompetencijų statistiškai ryškiausius skirtumus. Verslo įmonių vadovų požiūriu, *streso valdymo* kompetencija vadybininkui yra reikalinga, nes bet kurią veiklą lydi stresinės situacijos, bet VII vadovų požiūriu, stresinių situacijų imitacinės įmonės veikloje beveik nebūna, nors studentų požiūriu, stresinių situacijų pasitaiko, ir jas reikia gebėti valdyti. Bet rezultatai parodė, kad, studentų požiūriu, išryškėjo stipri *pasiekimų įvertinimo kompetencijos* tendencija, jiems yra svarbu pasiekti asmeninį patikimumą kolektyve, kad jų pasiekimai būtų įvertinti, tai matyti 57 priede.

*Asmeninių kompetencijų* skalėje, mažiausio reikšmingumo lygyje, tyrimo rezultatai leidžia daryti tokias išvagas: išsiskiria tik *asmeninių tikslų siekimo kompetencija*, kurios  $p = 0,000 < 0,05$ . Ši kompetencija ugdoma VII ir yra svarbesnė VII vadovams nei verslo įmonių vadovams. Bet studentų požiūriu, ši kompetencija ugdoma gana stipriai, nors verslo įmonių

vadovų požiūriu, ši kompetencija yra minimaliai reikalinga vadybos specialistui, tyrimo rezultatai pateikti 58 priede.

Teoriniame modelio III etape akcentuojama verslo įmonių vadovų, VII vadovų ir studentų interesų tarpusavio dermė, kad gauti ugdymo rezultatai būtų realūs. Vadybinių kompetencijų ugdymas turi atitikti visų analizuojamų tikslinių grupių interesus. Kitaip sakant, verslo įmonių vadovų, VII vadovų ir studentų požiūriai turi sutapti bei vienas kitą papildyti. Todėl atlikus verslo įmonių vadovų, VII vadovų ir studentų tyrimo rezultatų lyginamąją analizę ir išvelgus sąsajas, sudaromas ugdytinių ir ugdomų VII vadybinių kompetencijų lygiai (VKL), kurie pateikti 72 lentelėje.

72 lentelė

Ugdytinių ir ugdomų VII vadybinių kompetencijų lygiai

Ugdytinios	UgdomosVK VII	Vid. ugdomos VK VII	Maž. ugdomos VK VII
Svarbiausios VK	VKL <sub>1</sub>	VKL <sub>2</sub>	VKL <sub>3</sub>
Vid. svarbumo VK	VKL <sub>4</sub>	VKL <sub>5</sub>	VKL <sub>6</sub>
Maž. svarbios VK	VKL <sub>7</sub>	VKL <sub>8</sub>	VKL <sub>9</sub>

Ugdytinių ir ugdomų VII vadybinių kompetencijų lygių esmė yra ta, kad vadybinės kompetencijos suskirstytos pagal svarbumo požymį į lygius (VKL), ir rodo skirtingas sąsajas tarp reikalingų (būtinų) vadybinių kompetencijų darbo rinkoje ir ugdomų VII. Darbdavių, darbo rinkos atstovų lūkesčių realizavimas, t. y. reikalingų darbo rinkai VK ugdymo verslo imitacinėje įmonėje ir ugdomiausių VK ugdymo verslo imitacinėje įmonėje, požiūrių sutapimas ar nesutapimas leidžia išskirti vadybinių kompetencijų sąsajų lygius, kurios pateiktos 73 lentelėje.

73 lentelės modelyje matyti, kad ugdytinių ir ugdomų VII vadybinių kompetencijų sąsajų lygiai yra VKL<sub>1</sub>, VKL<sub>5</sub>, VKL<sub>9</sub>, kai VKL<sub>1</sub> rodo, kad, verslo įmonių vadovų požiūriu, atitinkamos VK (*problemų sprendimo, orientacija į klientą, rezultatų siekimas, motyvavimas, darbas su informacija, darbas su personalu*) laikomos svarbiausiomis šiandieninėje darbo rinkoje, ir šios VK, kaip svarbiausios, yra ugdomos VII. VKL<sub>5</sub> rodo, kad šioje sąsajoje, verslo įmonių vadovų požiūriu, atitinkamos kompetencijos (*pokyčių valdymas, konfliktų valdymas, planavimas, organizavimas, strateginis mąstymas*) laikomos vidutinio svarbumo, ir tai atsispindi VII ugdomajame procese. Tipiškas vadybinių kompetencijų lygio sąsajų tapatumas pastebimas ir VKL<sub>9</sub> (*vizionavimas, delegavimas, kokybės užtikrinimas*). Tačiau kaip parodė atlikto tyrimo rezultatai, verslo įmonių vadovų požiūriu, atskiros VK laikomos svarbiomis, tačiau jos VII ugdomos vidutiniškai arba silpnai, nes ugdymo procese laikomos vidutinio svarbumo ar mažiausiai svarbiomis, ką rodo VKL<sub>2</sub>, VKL<sub>3</sub>. Vadybinių kompetencijų ugdymo sąsajų lygiai

nebuvimas pastebimas ir VKL<sub>7</sub> bei VKL<sub>8</sub>. Šio modelio pritaikomumas aukštosiose mokyklose (universitetuose, kolegijose) leistų nenutolti nuo realios situacijos darbo rinkoje, Ugdymo rezultatų lygis išaugtų ir jie taptų naudingi pačiam būsimam vadybininkui, tik tada, kai būtų ugdomos *vadybinės* kompetencijos VII, kurios patenka į *vadybinių* kompetencijų sąsajų lygius VKL<sub>1</sub>, VKL<sub>5</sub>, VKL<sub>9</sub>.

73 lentelė

Ugdytinų ir ugdomų VII vadybinių kompetencijų sąsajų lygių modelis

Ugdytinios VK	Ugdomos VK VII	Vid. ugdomos VK VII	Maž. ugdomos VK VII
Svabiausios VK	Problemų sprendimo		
	Orientacija į klienta	VKL <sub>2</sub>	VKL <sub>3</sub>
	VKL <sub>1</sub>		
	Rezultatų siekimas		
	Motyvavimas		
	Darbas su informacija		
	Personalo atranka		
Vid. svarbios VK		Pokyčių valdymas	
		Konfliktų valdymas	
	VKL <sub>4</sub>	Planavimas	VKL <sub>6</sub>
		VKL <sub>5</sub>	
		Strateginis mąstymas	
		Organizavimas	
Maž. svarbios VK			Vizionavimas
	VKL <sub>7</sub>	VKL <sub>8</sub>	Kokybės užtikrinimas
			VKL <sub>9</sub>
			Delegavimas

Remiantis gautais tyrimo rezultatais ir atsižvelgiant į suformuluotą *ugdytinų ir ugdomų VII vadybinių kompetencijų sąsajų lygius*, norima pabrėžti pagrindinius aspektus, kurie leistų surasti šių sąsajų pritaikomumą ir vadybinių kompetencijų ugdymo organizavimą aukštosiose mokyklose, tinkamiausius sprendimus. Pirmiausiai, ugdymo sistema turi orientotis į trijų sistemų sąveiką, bet būtina pabrėžti, kad šiuo metu esanti vadybos specialisto ugdymo sistema orientuota tik į dviejų sistemų bendradarbiavimą, verslo įmonių veiklos ir ugdymo rezultatų derinimą. Ši sistema koncentruojasi į dviejų grandžių poreikius, t. y. darbo rinkos ir aukštojo mokslo sistemos, nėra šioje sistemoje pačių studentų ugdomų kompetencijų ir jų interesų derinimo.

Pagrindė informantai teigė, kad užtikrinti studentų praktinį mokymą realioje darbo vietoje reikalingas nuolatinis ryšys tarp mokymo institucijos ir verslo pasaulio. Kokybinis tyrimas ir įrodė, kad tebėra silpni mokymo institucijų ryšiai su darbdaviais, kad jie yra menkai

įsitraukę į studentų praktinio mokymo planavimą, organizavimą ir vertinimą. Tyrimo rezultatai pagrindžia, kad nėra visų trijų sistemų sąveikos, sąsajų, bendradarbiavimo, todėl siekiant sėkmingai ugdyti vadybininkų vadybines kompetencijas, turi būti nuolatinis ir besitęsiantis mokymasis, kuris gali būti vertinamas kaip vienas iš pagrindinių priemonių tokioms problemoms spręsti kaip teorijos ir praktikos sąveikos nebuvimo, įmonių gebėjimas greitai ir veiksmingai prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos, pusiausvyros palaikymas tarp ugdytinų ir ugdomų vadybinių kompetencijų VII, individo augimo, saviraiškos ir greito integravimosi į darbo rinką. Kokybinio tyrimo metu verslo įmonių ekspertai teigė, kad vadybininko darbo vietos rezultatai priklauso nuo: technologijų lygio, darbuotojų motyvacijos ir strateginio bei taktinio sistemos vadybos lygio. Įmonėse vadybininko darbas dažniau vertinamas ne tik pagal vadybinę kompetenciją, bet ir paties vadybos specialisto norą tobulėti. Todėl turi būti skatinama mokymosi visą gyvenimą koncepcija. Deja, studijų procesas, ypač rengiant specialistus darbui verslo įmonėse, menkai į tai orientuojamas. Nes asmeninis tobulėjimas yra besimokančios organizacijos dalis, o mokymasis yra nuolatinis procesas. Tai pat kiekybinio tyrimo rezultatai parodė, kad aukštųjų mokyklų studijų programose nepakankamai dėmesio skiriama aktyviam kurso medžiagos perėmimui, kuris ugdytų studentų analitinį, kūrybinį ir sisteminį mąstymą. Tik tada galimi pokyčiai norima linkme. Būsiami ir esami vadybininkai turi gebėti savarankiškai perimti pasaulyje nuolat kaupiamas žinias ir gebėjimus ir savarankiškai taikyti mokydami visi gyvenimą.

Verslo įmonių atstovai ir aukštosios mokyklos turi stebėti kokių reikia specialistų ir kiek jų yra paruošiama darbo rinkai, turi būti verslo ir švietimo sistemų tarpusavio integracija, sukurianti sinerginį efektą. Tam reikalingas strateginis žmonių išteklių poreikio planavimas, atsižvelgiant į įmonės strategiją, investicinius jos planus, pačių verslo organizacijų darbuotojų kaitą. Galima teigti, kad verslo įmonėms būtina parengti profesijų aprašus, atspindinčius vadybos specialistams keliamus reikalavimus. Taikant praktikoje suformuotą *ugdytinų ir ugdomų VII vadybinių kompetencijų sąsajų lygių modelį*, verslo įmonių atstovai parengtų ne tik profesijų aprašus, bet sudarytų reikalingų vadybinių kompetencijų sąrašus, jiems į pagalbą turi ateiti ir aukštosios mokyklos, tik tada vadybos specialistų pasiūlos ir jų paklausos disproporcijos būtų galima išvengti. Verslo įmonių ir aukštųjų mokyklų tarpusavio ryšio atsiradimas leistų teigti, kad toks ryšys tampa integralia žmonių išteklių valdymo dalimi, skirta užtikrinti normalią įmonių ir organizacijų veiklą jas aprūpinant reikiama darbuotojais, kurių kiekis ir kvalifikacija leistų verslo įmonėms įgyvendinti jų veiklos tikslus.

Pateiktas *ugdytinų ir ugdomų VII vadybinių kompetencijų sąsajų lygių modelis* gali būti taikomas ne tik vadybos specialistų parengimui, bet ir ekonomistams, buhalteriams ir kitiems specialistams. Taikant šį modelį galima surinkti reikalingus duomenis, kokios

kompetencijos reikalingos ir ugdomos aukštosiose mokyklose, arba sukurti specialistų poreikio duomenų banką, kurio pagalba galima koreguoti studijų programų dalykus. Nors daugelyje kolegijų yra sukurtos verslo imitacinės įmonės, padedančios spręsti ir priimti vadybinius sprendimus, tačiau būdamos mažai integruotos į bendrą disciplinų paketą ir atsilikdamos nuo makroaplinkos pokyčių, neduoda laukiamų ugdymo rezultatų efekto. Atsižvelgdamos į darbo rinkos poreikius, aukštosios mokyklos neišvengiamai turi orientuoti studijų programas į vadybinių kompetencijomis pagrįstą ugdymo turinį, ieškoti naujų vadybinių kompetencijų ugdymo būdų ir metodų. Norint parengti vadybos specialistą, kuris sėkmingai integruotųsi į darbo rinką ir produktyviai dirbtų konkrečioje darbinėje aplinkoje, daug dėmesio turi būti skiriama visuminiam kompetencijų ugdymui.

Todėl disertacijoje pateikto *ugdytinų ir ugdomų VII vadybinių kompetencijų sąsajų lygių* modelio praktinis pritaikomumas, pasiteisina ir verslo įmonėse, ir aukštosiose mokyklose, trimis kryptimis. Pirma, tai studijų programų orientavimas į praktinį situacijų nagrinėjimą ir sprendimų priėmimą; antra – socialinės partnerystės stiprinimas; trečia – suformuoti sistemą, galinčią padėti aukštųjų mokyklų dėstytojams reaguoti į makroekonominės aplinkos pokyčius ir priklausomai nuo to koreguoti studijų programų vadybines kompetencijas, kurios ugdomos verslo imitacinėse įmonėse. Optimalūs vadybinių kompetencijų ugdymo rezultatai (parodyti modelio VKL<sub>1</sub>, VKL<sub>5</sub>, VKL<sub>9</sub>) ir jų pasiekimas, tiesiogiai susijęs su interesuotų šalių atliekamų veiklų sistemiškumu, faktiškai dalyvaujant visoms suinteresuotosioms šalims ir kuriant jų bendradarbiavimo tinklus, kurių pagrindų vyksta studentų vadybinių kompetencijų ugdymas verslo imitacinėse įmonėse.

Apibendrinant trečiąją dalį išspręsti disertacijos trečiasis, ketvirtasis ir penktasis uždaviniai – sudaryti ugdytinų ir ugdomiausių vadybinių kompetencijų sąrašai; įvertintas vadybinių kompetencijų pokytis verslo imitacinėse įmonėse; sudarant įvertintų vadybinių kompetencijų sąrašą; nustatyti vadybinių kompetencijų lygiai, suformuojant ugdytinų ir ugdomų VII vadybinių kompetencijų sąsajų lygius. Atlikti ugdytinų ir ugdomų vadybinių kompetencijų ugdymo VII įvertinimo tyrimai patvirtino, kad vadybinių kompetencijų ugdymo verslo imitacinėje įmonėje įvertinimo modelis leidžia spręsti suformuluotus probleminius klausimus.

## IŠVADOS

### I. Disertacijoje atlikta mokslinės literatūros analizė leidžia suformuoti tokius pagrindinius apibendrinimus ir išvadas:

*Kompetencijos* sampratos formavimosi teorinė analizė leidžia įvardyti vadybos ir edukologijos moksluose pateikiamų sąvokų sąsajas ir išsiskiriančius mokslininkų požiūrius šiuo klausimu. Pastebėta, kad vadybos ir edukologijos mokslai, kurie skiria didžiausią dėmesį *kompetencijos* sąvokos analizei, pateikia skirtingas kompetencijos sampratas, remiasi skirtingomis nuostatomis. Edukologijos mokslo kontekste akcentuojama kompetencijos samprata apima tokius komponentus: žinios, gebėjimai, asmeninės savybės, patirtis, o vadybos mokslas pabrėžia šių komponentų taikymą profesinėje veikloje reikalingoms užduotims atlikti.

Išsamiausiai vadybinės kompetencijos aptariamoms dviem požiūriais – funkcinio-analitinio ir asmeninių charakteristikų. Funkcinis-analitinis požiūris akcentuoja darbo funkcijas (planavimą, organizavimą, motyvaciją, kontrolę), kurias vadovai turi gebėti atlikti kompetentingai. Asmeninis charakteristikų požiūris akcentuoja specialisto bruožus, tipines asmens charakteristikas, kurias vadovai atskleidžia vykdydami vadybines kompetencijas.

Apibendrinant įvairias *kompetencijos* koncepcijas, išvalgas, teorijas ir tipologijas, galima teigti, kad kol kas mokslinėje literatūroje pasigendama *vadybinės kompetencijos* termino aiškios apibrėžties. Disertacijoje suformuluota vadybinės kompetencijos samprata siejama su daugiadimensiu asmens gebėjimu kvalifikuotai atlikti vadybinę operaciją ar užduotį realioje ar imituojamoje veikloje, kurią lemia asmens įgytos profesinės žinios, įgūdžiai, asmeninės savybės, patirtis vadybos srityje.

Vadybinių kompetencijų tipologijų teorinė analizė parodė, kad nėra sudaryto visuotinai priimtino vadybinių kompetencijų sąrašo. Mokslinėse publikacijose vyrauja M. Woodcock ir D. Francis (1982), ESCI-U SAQ (Goleman, Boyatzis, 2007), PLUM (2004), H. Mitzberg (2007) ir V. Wickramasinghe, N. De Zoyza (2009) kompetencijų tipologijos ir jų jungimas į tris grupes: profesines, socialines ir asmenines kompetencijas. Atlikus šių vadybinių kompetencijų tipologijų lyginamąją analizę, sudaryta pirminė 104 vadybinių kompetencijų matrica. Eliminavus joje pasikartojančias kompetencijas, disertacijoje suformuota ir pateikta 48 vadybinių kompetencijų tipologija. Joje šios kompetencijos priskirtos *profesinių*: planavimas, problemų sprendimas, darbas su informacija, konceptualus mąstymas, strateginis mąstymas, rezultatų siekimas, tikslo nustatymas, verslumas, delegavimas, pokyčių valdymas, organizavimas, derybos, vadovavimas, motyvavimas, vizionavimas, konfliktų valdymas, veiklos įvertinimas, organizacinis sąmoningumas, kūrybiškumas ir naujovių diegimas, orientavimasis į

šiuolaikines žinias, rizikos valdymas, kokybės užtikrinimas, darbas su personalu; *socialinių*: komunikavimas žodžiu, įtikinantis bendravimas, klausymo įgūdžiai, efektyvūs santykiai, orientacija į klientą, empatija, kultūrinis sąmoningumas, mokymasis mokytis, komandos formuovimas ir tobulinimas, rašytinė komunikacija, laiko valdymas; *asmeninių*: pasitikėjimas savimi, streso valdymas, iniciatyva, kruopštumas, ryžtingumas, sąžiningumas, atsakingumas, lankstumas, lojalumas, savikontrolė, pasiekimų įvertinimas, savęs valdymas, asmeninių tikslų siekimas, verslo etika, kompetencijų grupėms.

Vadybinių kompetencijų ugdymo VII įvertinimo loginis nuoseklumas pagrindžiamas suformuluojant 3 etapų vadybinių kompetencijų ugdymo verslo imitacinėje įmonėje įvertinimo modelį. Pirmasis šio modelio etapas „Ugdytinų ir ugdomų vadybinių kompetencijų įvertinimas“ skirtas išnagrinėti, kokios vadybinės kompetencijos šiuo metu yra svarbiausios darbo rinkoje ir atsako į probleminį klausimą, *kokių vadybinių kompetencijų reikia vadybos specialistams, kad galėtų sėkmingai dirbti verslo įmonėse*. Todėl šiame etape pagal suformuluotą vadybinių kompetencijų tipologiją, parengiamas dokumentas „Vadybinių kompetencijų sąrašas“. Jis pateikiamas verslo įmonių vadovų ir lygiagrečiai - VII vadovų įvertinimui. Kaip tokių įvertinimų rezultatas parengiami 2 dokumentai „Ugdytinų vadybos specialistui vadybinių kompetencijų sąrašas“ ir „VII ugdomų vadybinių kompetencijų sąrašas“.

Antrojo šio modelio etapas yra „Vadybinių kompetencijų ugdymo įvertinimas VII“, skirtas išsiaiškinti koks yra vadybinių kompetencijų pokytis VII. Jis atsako į probleminį klausimą *kaip pakinta studentų vadybinių kompetencijų lygis verslo imitacinėje įmonėje ugdymo proceso metu*. Pagal suformuluotą vadybinių kompetencijų tipologiją, parengtas dokumentas „Vadybinių kompetencijų sąrašas“ pateikiamas studentams, atėjusiems atlikti praktiką, mokymų pradžioje, kad nustatyti jų teorinį vadybinių kompetencijų lygį VII. Taip pat šis dokumentas („Vadybinių kompetencijų sąrašas“) pateikiamas studentams ir mokymų pabaigoje, atlikus praktiką VII. Tuo siekiama įvertinti individo vadybinių kompetencijų pokytį mokymų pabaigoje. Įvertinus vadybinių kompetencijų ugdymą mokymų pradžioje ir mokymų pabaigoje, atsakoma į suformuluotą klausimą „Ar pakankamai pakinta vadybinių kompetencijų lygis mokymų metu“, dėl to parengiamas dokumentas „Įvertintų vadybinių kompetencijų sąrašas“. Neigiamai įvertintas vadybinių kompetencijų pokyčio lygis VII tampa signalu aukštosioms mokykloms koreguoti studijų programas, studijų metodus, grįžtant į pirmojo ir antrojo etapų pradžią.

Trečiasis šio modelio etapas „Vadybinių kompetencijų sąsajų lygių įvertinimas“, skirtas vadybinių kompetencijų sąsajų lygiams įvertinti ir atsakyti į probleminį klausimą, *kokių yra sąsajų tarp ugdytinų ir ugdomų vadybinių kompetencijų verslo imitacinėje įmonėje*. Sąsajos nustatomos ugdytinas ir ugdomas vadybines kompetencijas lyginant tarpusavyje. Gautų tyrimo



rezultatų palyginimas leidžia ugdytinas ir ugdomas vadybines kompetencijas sugraduoti ir parengti dokumentą „Sugraduotų vadybinių kompetencijų sąsajų lygių sąrašas“. Modelis numato, kad atsiradus skirtumų tarp ugdytinų ir ugdomų vadybinių kompetencijų sąsajų lygių, „Vadybinių kompetencijų sąrašą“ galima peržiūrėti, tikslinti ir koreguoti, atsižvelgiant į ekspertų nuomonę.

## **II. Apibendrinant disertacijos metodologinę dalį, galima suformuluoti tokią empirinio tyrimo logiką ir jame taikytus metodus:**

Empirinio tyrimo eigos etapai skirti sudarytam *Vadybinių kompetencijų ugdymo verslo imitacinėje įmonėje įvertinimo* modeliui patikrinti. Empiriniame tyrime pirmiausia atliktas žvalgybinis tyrimas, kurio metu įvertintas parengtas tyrimo instrumentas – anketa. Jo rezultatai atskleidė būtinumą koreguoti tyrimo anketa, parengiant dvi anketas, kurios leistų įvertinti vadybines kompetencijas VII mokymų pradžioje ir pabaigoje.

Kitas pasirinktos empirinio tyrimo eigos privalumas – tiriamą reiškinį objektyviai analizuoti iš kelių pozicijų, derinant kokybinį ir kiekybinį tyrimo metodus. Tai įgalino disertacijoje sukurti tyrimo instrumentą, užtikrinantį įvertinimo objektyvumą, patikimumą ir validumą. Tranguliacijos metodo taikymas empirinio tyrimo metu leido įvertinti verslo įmonių vadovų požiūrį į vadybos specialistų vadybinių kompetencijų ugdymo ir pasiekimo lygio problemas, ugdymo tendencijas. Refleksyvi VII vadovų analizė, atskleidusi problemas, susijusias su vadybos specialistų vadybinių kompetencijų ugdymu simuliatyvinėje aplinkoje, atlikta taikant kokybinio tyrimo metodą, pagrįstą struktūruotu interviu *Content* analizės pagrindu (apklausta 20 ekspertų ir 16 VII vadovų, taikant atrankos ir tyrimo patikimumo kriterijus). Kokybiniam tyrimui atlikti pasirinkta 20 ekspertų pagal keturis atrankos kriterijus, tokius kaip vadybinė patirtis, išsilavinimas, amžius, verslo įmonės sėkminga veikla. 16 verslo imitacinių įmonių atstovų pasirinkta pagal „Simulith“ centro pateiktus duomenis ir suformuluotus šešis atrankos kriterijus: kolegijos VII, studijų kryptis, darbo patirtis, išsilavinimas, amžius, sėkminga VII veikla.

Tyrimo metodologijoje ypatingas dėmesys skirtas kiekybinio tyrimo metodui, grindžiamam patikimumo (*Cronbach alfa*), aprašomąja analize, leidusiam įvertinti ugdytinas ir ugdomas vadybines kompetencijas VII. Įvertinus vadybines kompetencijas, taikant faktorinę, dispersinę (ANOVA), koreliacinę, neparametrinę analizes, Stjudento (arba *t*) testą skirtingais tyrimo laikotarpiais, atskleistas vadybinių kompetencijų ugdymo pokytis prieš atliekant praktiką ir ją atlikus verslo imitacinėje įmonėje. Imčiai sudaryti pasirinkti vadybos ir administravimo studijų kryptyje studijuojantys ir praktiką verslo imitacinėse įmonėse atliekantys studentai. Imti

sudarė 260 respondentų. Siekiant įvertinti ugdytinas vadybines kompetencijas, pasirinkti atskirų Lietuvos regionų verslo įmonių vadovai (91), užimantys vidurinės grandies pareigas verslo įmonėje. Įvertinti ugdomas vadybines kompetencijas VII pasirinkti 16 VII vadovų. Empirinio tyrimo rezultatai apdoroti taikant įvairius statistinius metodus, SPSS statistinę programą, kas leido gauti objektyvius, patikimus ir validžius tyrimo rezultatus.

### **III. Apibendrinant disertacijoje pateiktus empirinio tyrimo rezultatus, galima daryti tokias išvadas:**

Atlikto kokybinio tyrimo rezultatai leido pagrįsti vadybinių kompetencijų ugdymo problemas, kurias nurodė darbdaviai kaip neatitinkančias jų lūkesčius. Darbdavių požiūriu, specialistams, baigusiems aukštąsias mokyklas, trūksta tokių vadybinių kompetencijų: *pozicionavimo, verslumo, užsienio kalbų mokėjimo, lankstumo vykstant rinkos pokyčiams, lojalumo įstaigai, lyderystės, bendravimo kultūros, laiko valdymo, gebėjimo dirbti komandoje, gebėjimo valdyti stresą*. Informantai, atstovaujantys tarptautinėms kompanijoms, akcentavo tokias trūkstamas vadybines kompetencijas kaip *bendravimas, psichologinės žinios, žinių vadyba, noras mokytis visą gyvenimą, darbas komandoje, pagarba klientui*. VII vadovų požiūriu, VII kūrimas aukštosiose mokyklose leidžia vadybinių kompetencijų ugdymo procesą priartinti prie verslo aplinkos, kurioje galima imituoti visas verslo įmonės veiklas. Taip susiformuoja studentų specialieji profesiniai, socialiniai, asmeniniai ir kiti svarbūs vadybiniai gebėjimai. Sudaryta verslo aplinka studentams leidžia geriau susipažinti su pasirinkta profesija, pasirengti darbui ne tik realioje įmonėje, bet ir kurti nuosavą verslą.

Atlikus kiekybinį tyrimą, nustatytas verslo įmonių vadovų, VII vadovų ir studentų požiūris į vadybines kompetencijas leido suranguoti vadybines kompetencijas į ugdytinas ir ugdomas, atsižvelgiant į kompetencijų svarbumo lygį.

Verslo įmonių vadovai iš 48 vadybinių kompetencijų sąrašo įvertino ir priskyrė svarbiausioms šias 15 ugdytinų vadybinių kompetencijų: *rezultatų siekimas, motyvavimas, darbas su personalu, darbas su informacija, problemų sprendimas; komunikavimas žodžiu, mokymasis mokytis, orientacija į klientą, klausymo įgūdžiai, įtikinantis bendravimas; atsakingumas, sąžiningumas, iniciatyva, asmeninė atsakomybė už priimtus sprendimus, savęs valdymas*.

Verslo imitacinių įmonių vadovai iš 48 vadybinių kompetencijų sąrašo išskyrė 25 ugdomas vadybines kompetencijas VII. Tai leidžia daryti išvadą, kad VII ugdomos šios vadybinės kompetencijos: *kūrybiškumas, darbas su informacija, problemų sprendimas, vadovavimas; komandos formavimas ir tobulinimas, rašytinė komunikacija, efektyvūs santykiai,*

*laiko valdymas, komunikavimas žodžiu, mokymasis mokyti; pasitikėjimas savimi, lankstumas, savikontrolė, pasiekimų įvertinimas, iniciatyva, kruopštumas* ir kt.

Studentai iš 48 vadybinių kompetencijų sąrašo išskyrė 16 jiems svarbių ir jų lūkesčius atitinkančių vadybinių kompetencijų VII: *darbas su informacija, rezultatų siekimas, motyvavimas, darbas su personalu; komunikavimas žodžiu, klausymo įgūdžiai, komandos formavimas ir tobulinimas, pasitikėjimas savimi, kruopštumas, sąžiningumas, atsakingumas, lankstumas, lojalumas, savikontrolė, pasiekimų įvertinimas, verslo etika.*

Siekiant įvertinti vadybinių kompetencijų ugdymo pokytį VII, pagal studentų apklausos rezultatus apskaičiuota *Cronbach alfa* reikšmė ( $\alpha = 0,966$ ) leido konstatuoti, kad tyrimo duomenų patikimumas aukštas. Faktorinės analizės pagrindu išanalizavus aprašomojo tyrimo duomenis ir apskaičiavus vadybinių kompetencijų veiksmų koreliacijas su požymiais, išskirtos septynios požymių grupės, kurias sudaro 48 veiksniai. Visi veiksniai statistiškai reikšmingi, pasitvirtino ir nė vieno neatsisakė. Kiekybinio tyrimo rezultatai parodė, kad vadybinių kompetencijų komponentų pokytis, atlikus praktiką VII, yra teigiamas, nes požymių grupėse *profesinių kompetencijų A grupėje* pokytis įvertintas net 0,55 punkto, *profesinių kompetencijų B grupėje* – 0,54 punkto, *profesinių kompetencijų C grupėje* – 0,67 punkto, kiek mažiau pakito *socialinių kompetencijų A grupėje* – 0,5 punkto, *asmeninių kompetencijų B grupėje* – 0,44 punkto, kas patvirtino VII veiklos svarbumą ugdant vadybines kompetencijas.

Taikant klasterinę analizę, sugrupuotos respondentų (studentų) turimos teorinės žinios mokymų pradžioje atskleidė tam tikras tendencijas. Tyrime dalyvavusių vadybos ir administravimo studijų krypties studentų vadybinių kompetencijų ugdymas VII įvertintas studentų teorinių žinių lygį suskirsčius į penkis klasterius: labai aukštas, aukštas, vidutinis, žemas ir labai žemas teorinių žinių lygis. Tyrimo rezultatai parodė, kad akivaizdus vadybinių kompetencijų komponentų pokytis atsiskleidė tų respondentų, kurie priskirti 2 ir 4 klasteriams, t. y. tų, kurių vadybinių kompetencijų teorinis lygis yra žemas arba labai žemas. Taip pat konstatuota, kad visų vadybinių kompetencijų komponentų pagal požymių grupes vidutiniai įvertinimai mokymų pradžioje yra žemesni nei mokymų pabaigoje.

Išanalizuotas vadybinių kompetencijų komponentų pokytis pagal studijų programas, leido išskirti *vadybinių kompetencijų* komponentų pokytį verslo vadybos studijų programoje, nes visų 17 suformuluotų vadybinių kompetencijų pokytis yra teigiamas. Rekreacijos ir turizmo studijų programoje yra suformuluota 30 vadybinių kompetencijų, iš jų įvertintas pokytis yra teigiamas tik 22 vadybinių kompetencijų; prekybos vadybos studijų programoje iš 22 vadybinių kompetencijų pokytis įvertintas teigiamai tik 19 vadybinių kompetencijų; kultūros vadybos studijų programoje yra suformuluotos 24 vadybinės kompetencijos, iš kurių teigiamas pokytis įvertintas tik 18 VK.

Atlikta ugdytinų ir ugdomų vadybinių kompetencijų tyrimų lyginamoji analizė leido atskleisti atotrūkį tarp poreikių ir lūkesčių tokių trijų tikslinių grupių: darbo rinkos, aukštojo mokslo sistemos ir studentų. Šis atotrūkis nustatytas išskiriant ugdytinų ir ugdomų VII vadybinių kompetencijų sąsajų lygius (VKL). Ugdytinų ir ugdomų VII vadybinių kompetencijų lygių esmė yra ta, kad vadybinės kompetencijos pagal svarbumo požymį suskirstytos į lygius (VKL) ir rodo skirtingas sąsajas tarp reikalingų (ugdytinų) vadybinių kompetencijų darbo rinkoje ir ugdomų VII. Šie ugdytinų ir ugdomų vadybinių kompetencijų sąsajų lygiai leido įvertinti galimus vadybinių kompetencijų poreikio darbo rinkoje ir ugdymo VII sutapimus ar nesutapimus, kurie pateikti ugdytinų ir ugdomų VII vadybinių kompetencijų sąsajų lygių modelyje.

Ugdytinų ir ugdomų VII vadybinių kompetencijų sąsajų lygiai yra VKL<sub>1</sub>, VKL<sub>5</sub>, VKL<sub>9</sub>. VKL<sub>1</sub> rodo, kad verslo įmonių vadovų požiūriu, atitinkamos vadybinės kompetencijos (*problemų sprendimas, orientacija į klientą, rezultatų siekimas, motyvavimas, darbas su informacija, darbas su personalu*) laikomos svarbiausiomis šiandieninėje darbo rinkoje, ir šios vadybinės kompetencijos, kaip svarbiausios, yra ugdomos VII. VKL<sub>5</sub> rodo, kad šiame sąsajų lygyje, verslo įmonių vadovų požiūriu, atitinkamos kompetencijos (*pokyčių valdymas, konfliktų valdymas, planavimas, organizavimas, strateginis mąstymas*) laikomos vidutiniškai svarbiomis, ir tai atsiskleidžia VII ugdomajame procese. Tipiškas vadybinių kompetencijų sąsajų lygių tapatumas pastebimas ir VKL<sub>9</sub> (*vizionavimas, delegavimas, kokybės užtikrinimas*), išvardytos vadybinės kompetencijos yra mažiausiai svarbios verslo įmonių atstovams ir jų ugdymui VII skiriamas mažesnis dėmesys.

Atsirandantys darbo rinkos poreikio ir ugdomų vadybinių kompetencijų VII nesutapimai pažymėti tokiuose lygiuose: VKL<sub>2</sub>, VKL<sub>3</sub>, VKL<sub>7</sub> ir VKL<sub>8</sub>. Šio modelio praktinis pritaikomumas aukštosiose mokyklose leistų nenutolti nuo realios situacijos darbo rinkoje, VKL<sub>7</sub>, VKL<sub>8</sub> nesutapimų šalinimas priklauso nuo studijų programų koregavimo ir lankstaus VII reagavimo į darbo rinkoje atsirandančius pokyčius, kas rodo aukštųjų mokyklų studijų programose suformuluotų kompetencijų koregavimo būtinumą.

Atlikti ugdytinų ir ugdomų vadybinių kompetencijų ugdymo VII įvertinimo tyrimai patvirtino, kad vadybinių kompetencijų ugdymo verslo imitacinėje įmonėje įvertinimo modelis leidžia spręsti suformuluotus probleminius klausimus.

## REKOMENDACIJOS

Siekiant geriau ugdyti vadybines kompetencijas rengiant specialistus darbo rinkai, siūlomos šios rekomendacijos **aukštosioms mokykloms**:

1. Aukštosiose mokyklose koreguoti studijų programas, ugdant reikalingas darbo rinkai vadybines kompetencijas pagal sudaryta svarbiausių vadybinių kompetencijų tipologiją.

2. Vadybinių kompetencijų ugdymo klausimams skirti gerokai daugiau dėmesio, formuojant verslo vadybos studijų programas, ir įtraukti tik tokias vadybines kompetencijas, kurios tikrai reikalingos būsimam vadybininkui dirbant verslo sektoriuje, tam gali būti pasitelkiama verslo pasaulio patirtis ir disertacijoje atlikti ir gauti tyrimo rezultatai.

3. Sustiprinti socialinės partnerystės kelią – tam pasitarnautų verslo atstovų įtraukimas į studijų kokybės vertinimą, neapsiribojant tik darbdavių atstovų įtraukimu į studentų baigiamųjų darbų gynimo komisijas, o siekti aktyvesnio darbdavių atstovų dalyvavimo, numatytų specialybės dalykų paskaitų vizitavime, mokymo programų aktualumo vertinime, verslo idėjų kūrime ir pan.

4. Būtina ugdyti su įsidarbinimu bei vadybinėmis kompetencijomis susijusius gebėjimus ne vien tam, kad aukštųjų mokyklų absolventai gautų darbą, bet kad jį išlaikytų bei galėtų keisti, reaguojant į didėjantį darbo mobilumą ES darbo rinkoje.

5. Kurti verslo imitacines įmones visuose aukštojo mokslo lygmenyse, tiek universitetiniame, tiek neuniversitetiniame sektoriuje, nes tai leidžia garantuoti studijų programų numatomų rezultatų pasiekimą, ugdant vadybines kompetencijas. Koreguojant studijų programas, kuriose ugdomos vadybinės kompetencijos, būtina atrasti sąsajas tarp verslo įmonių vadovų požiūrio ir studijų programų komitetų, tam reikalingas dualinis mokymas, verslo ir mokslo simbiozė, todėl verslo imitacines įmones gali tapti jungiamąją grandimi.

Siekiant būsimo vadybos specialisto sėkmingos adaptacijos šiuolaikinėje konkurencingoje darbo rinkoje, formuluojamos šios **rekomendacijos verslo įmonėms**:

1. Pirmiausiai, reikia susikurti profesijų aprašus, vadovaujantis kuriama EKS gebėjimų, kompetencijų ir profesijų taksonomija, profesijų infotekas, nes kuriant darbo rinkos politiką ir įmonių personalo vystymo strategijas dažnai vadovujamasi profesijų aprašais ir apibrėžimais, orientuotais į veiklos pasaulio poreikius. Tokių profesijų aprašų pagrindinis tikslas yra pateikti žmonėms informaciją apie profesinės veiklos keliamus kvalifikacinius reikalavimus ir padėti įvertinti asmens tinkamumą tam tikrai profesinei veiklai. Įkurti konsultacinius centrus, kuriuose būsimi specialistai, ar jau besimokantys studentai, galėtų ateiti ir konsultuotis jiems rūpimais busimos profesijos klausimais. Todėl kvalifikuoto profesinio konsultavimo svarba šiandien yra labai didelė.

2. Rengti atvirų durų dienas verslo įmonėse, kad būtų sudarytos sąlygos dar tik besidomintiems būsima profesija, nors pusdienį praleisti verslo įmonėje, susipažįstant su įmonių veiklomis.

3. Sudaryti įvairias galimybes, įvairias formas praktikai atlikti, tam įkurdamos *Spin-outs* (praktinė mokymo bazė) šalia savo įmonių arba kartu su aukštosiomis mokyklomis įkurtų realias mokomąsias įmones praktikai atlikti, taip pat įkuriant mentorius pareigybę, kuris įmonėje dirbtų su aukštosios mokyklos studentais, atliekančiais praktiką toje įmonėje.

4. Vystyti socialinę partnerystę ne tik būsimų specialistų rengimui, bet ir pačių verslo įmonių darbuotojų ugdymui, kompetencijų tobulinimui aukštosiose mokyklose, parengiant verslo įmonių darbuotojams atskiras programas, kvalifikacijos tobulinimo kursus. Todėl darbuotojų kompetencijos ugdymas turi būti viena iš prioritetinių krypčių, kuriant šiuolaikines ugdymo sistemas. Tai galima pasiekti sudarant bendras darbuotojų mokymo ir ugdymo programas, apimančias daugelio organizacijos tikslų įgyvendinimą. Tuo tikslu turi būti sukurama integruota mokymo sistema, pagrįsta kompetencijos ugdymu, orientuota į ateitį, įgalinanti greitai reaguoti į besikeičiančią situaciją ir kartu suteikianti pranašumo konkurencinėje kovoje.

### **Tolesnių tyrimų kryptys**

1. *Vadybinių kompetencijų ugdymo problemų sprendimas, stiprinant bendradarbiavimą tarp aukštųjų mokyklų ir verslo įmonių.* ES plėtros matmenys iki 2020<sup>7</sup> metų numato pagrindines aukštojo mokslo vystymosi kryptis ir scenarijus: versli aukštoji mokykla, aukštosios mokyklos ir verslo simbiozė bei subalansuota regioninė plėtra. Todėl specialistų su vadybinėmis kompetencijomis rengimo problema išlieka aktuali, siekiant glaudaus aukštosios mokyklos ir verslo bendradarbiavimo.

2. *VII kūrimas ir mokslinių tyrimų plėtojimas universitetiniame sektoriuje.* Mokslo ir studijų įstatymas įteisino dvi aukštojo mokslo sistemas: universitetinį ir koleginių sektorių, kurie iš esmės skiriasi požiūriu į praktinio studentų rengimo procesus. Verslo imitacinių įmonių kūrimas universitetiniame sektoriuje sudarytų palankesnes sąlygas studentų praktinėms kompetencijoms ugdyti, atsirastų galimybė palyginti gautus vadybinių kompetencijų ugdymo tyrimo rezultatus kolegijose ir universitetuose sukurtose verslo imitacinėse įmonėse.

---

<sup>7</sup> [http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nd/nrp2012\\_lithuania\\_lt.pdf](http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nd/nrp2012_lithuania_lt.pdf)

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Abraham, St., E., Lanny, A. Karns, Kenneth Sh. ir kt. (2001). Managerial Competencies and the Managerial Performance Appraisal Process. *Journal of Management Development*. 20 (10), 842-852.
2. Adobor, H., Daneshfar, A. (2006). Management simulations: determining their effectiveness, *Journal of Management Development*, Vol. 25.
3. Adomienė, R., Daukilas, S., Krikščiūnas, B., Maknienė, I., Palujanskienė, A. (2001). Profesinio ugdymo pagrindai. Vilnius: P. Kalibto IĮ Petro ofsetas.
4. Algirdas Aušra. (2004). Mokslinės elektroninės bibliotekos vaidmuo vystant profesines kompetencijas. Dėstytojų respublikinė mokslinė konferencija. Praktinis mokymas – specialisto parengimo garantas. p. 48-60. 09 (1). Prieiga prie interneto: [http://www.ebiblioteka.lt/inf\\_res4.phtml?id=13167](http://www.ebiblioteka.lt/inf_res4.phtml?id=13167). Prisijungta: 2010-01-05.
5. Anderson, P. H., Lawton, L. (2009). *Verslo modeliavimas ir kognityvinis mokymasis: raida, norus ir ateities kryptys*. Modeliavimas žaidimų, 1, 40 (2): 193-216.
6. Antonacopoulou, E. P., FitzGerald, L. (1996). Reframing Competency in Management Development. *Human Resource Management Journal*, 6 (1), p. 27-48.
7. Arditi, D., Gulsah, B. (2009). Managerial Competencies of Female and Male Construction Managers. *Journal of construction engineering and management*. Prieiga prie interneto: <http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?hid=7&sid=cfec60df-4255-4036-b569b600153a28a3%40sessionmgr4&vid=4>. Prisijungta: 2011-01-09.
8. Argyle, M. (1986). *Social skills and the analysis of situations and conversations*. In C. R. Hollin and P. Trower (Eds.) Handbook of social skills training. Clinical Applications and New Directions. Vol. 2. New York. p. 87-99.
9. Babic, N., Irovic, S. (2008). Kompetencija, kompetencijos ir mokytojų ugdymas. *Mokytojų ugdymas*. Nr. 10. p.12-25.
10. Bagdonas, E. (2002). Verslo žaidimai: samprata, modeliai, tikrovė. Kaunas: Technologija
11. Bagdonas, E., Patašienė, I., Skvernys, V., Patašius, M. (2009). Optimizavimu grįsta verslo žaidimo modifikacija. *Ekonomika ir vadyba*. Nr. 14, p. 1114-1120.
12. Bakanauskienė, I. 2008. Personalo valdymas. Kaunas: VDU leidykla
13. Bakanauskienė, I., Bartnikaitė, E. (2006). Managerial Competence: The Attitude of Lithuanian Managers. *Problems and Perspectives in Management*. Volume 4, Issue 2, 2006
14. Bakanauskienė, I., Petkevičiūtė, N. (2003). Vadovo darbas: metodinė priemonė. Kaunas: VDU leidykla.
15. Baležentis, A. (2006). Vado (vadovo) gebėjimų tyrimai ir analizė naudojant informacines technologijas. *Personalo vadybos teorijos ir praktikos aktualijos*. Mokslinių straipsnių rinkinys. p. 6-22. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
16. Baležentis, A. (2008). *Inovatyvių mokymo formų ir metodų taikymo galimybės žmogiškųjų išteklių vadyboje*. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 26, p. 97-104.
17. Balvočiūtė, R., Skunčikienė, S. (2007). Mokymo(-si) poreikių ir metodų tyrimas paslaugų sektoriaus įmonių pavyzdžiu. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*: 42, p. 23-37.
18. Barber, K.D., Dewhurst, F.W., Burns, R.L.D.H., Rogers, J.B.B. (2003). Business-process modeling and simulation for manufacturing management A practical way forward. *Business Process Management Journal*. Vol. 9, No. 4, p. 527-542.
19. Barkauskaitė, M., Vasiliauskas, R., Rimkevičienė, V. (2003). Nesėkmingo mokymosi mastai ir priežastys. Prieiga prie interneto: [http://www.smm.lt/svietimo\\_bukle/docs/NMMP\\_ataskaita.doc](http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/NMMP_ataskaita.doc) Prisijungta: 20011-04-27.
20. Bartholomew, David J., Fiona Steele, Irini Moustaki ir Jane I. Galbraith. (2002). *The Analysis and Interpretation of Multivariate Data for Social Scientists*. Boca Raton, London, New York, Washington, D.C.: Chapman & Hall/CRC Press.



21. Beaver, G., Jennings, P. (2005). Competitive advantage and entrepreneurial power. *The dark side of entrepreneurship. Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 12 No. 1, pp. 9-23.
22. Bedard, J. G., Prefontaine, J., Poirier-Proulx, L. (2005). Identifying A Profile Of Key Competencies For Financial Planners. *Journal of Business & Economics Research* – April Volume 3, Number 4.
23. Berelson, B. Content Analysis in Communication Research (New York: The Free Press, 1952), p. 18. Prieiga prie interneto: <http://www.scribd.com/doc/13888039/Content-Analysis-in-Communication-Research> . Prisijungta: 2010-01-05.
24. Biruk, S., Jaskowski, P. (2008). Simulation modeling construction project with repetitive tasks using Petri Nets theory. *Journal of Business Economics and Management*. Nr. 9 (3) p. 219-226.
25. Bitinas, B. (2000). Ugdymo filosofija. Vadovėlis aukštųjų mokyklų studentams. Vilnius: Enciklopedija.
26. Bitinas, B. (2002). Pedagoginės diagnostikos pagrindai. Vilnius.
27. Bitinas, B. (2006). *Edukologijos tyrimų metodologiniai vingiai*.
28. Boehlje, M. D., Eidman, V., R. (2010). Simulation and Gaming Models: Application in Teaching and Extension Programs. *American Journal of Agricultural Economics*. Vol. 60, Dec78, Issue 5, p. 987-993.
29. Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager*. New York, NY: Wiley.
30. Boyatzis, R. E. (2001). Stimulating Self-Directed Learning through a Managerial Assessment and Development Course. *Competence in the Learning Society*. New York, p. 303-332.
31. Boyatzis, R. E. (2008). A 20-year view of trying to develop emotional, social and cognitive intelligence competencies in graduate management education. *Journal of Management Development*. Vol. 27. No.1. p. 92-108.
32. Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*. Vol. 27, No. 1, p. 5-12.
33. Boyatzis, R.E., Goleman, D. (2007). *Emotional and Social Competency Inventory*. Hay Group Transforming Learning.
34. Boterf, G. (2010). Dar kartą apie kompetenciją. Klaipėdos universiteto leidykla.
35. Bourdieu, P. (1972). *Outline of a Theory of Practice*. Cambridge. Prieiga prie interneto: <http://www.google.com/books?hl=lt&lr=&id=WvhSEMrNWHAC&oi=fnd&pg=PP9&dq=Bourdieu+P.+Outline+of+a+Theory+of+practice&ots=psXnmjuDjd&sig=IuzVKuyVxfwgOO4aJpvGroc4KA#v=onepage&q=&f=false>. Prisijungta: 2010-01-05.
36. Brent, D., Ellison, L. (2001). *School leadership for the 21st century– a competency and knowledge approach*.
37. Bryman, A. (2004). *Social research methods*. Oxford university.
38. Bryman, A. (2006). Integrating quantitative and qualitative research: how is it done? *Qualitative Research*. No. 6; 97. Prieiga prie interneto: <http://atgstg01.sagepub.com/bjohnsonstudy/articles/Bryman.pdf> . Prisijungta: 2011-01-04.
39. Bryman, A. (2007). Barriers to Integrating Quantitative and Qualitative. *Research. Journal of Mixed Methods Research*. Prieiga prie interneto: <http://mmr.sagepub.com/content/1/1/8.abstract>. Prisijungta: 2011-01-04.
40. Brockmann, M., Clarke, L., Winch, C. (2009). Competence and competency in the EQF and in European VET systems. *Journal of European Industrial Training*. Vol. 33 No. 8/9, p. 787-799.
41. Brunstein, J., Filho, S., B. (2011). The Political Dimension of Managerial Competencies in Action: An Interview Study in Brazil. *International Journal of Management*. Vol. 28 No. 1, Part 1 Mar 9, p. 91-110.
42. Bulajeva, T. (2007). Žinių ir kompetencijų vertinimas: kaip sukurti studentų pasiekimų vertinimo metodiką. Metodinė priemonė. UAB „Petro osfetas“.



43. Burgoyne, J. (1989). Creating the Managerial Portfolio: Building on Competency Approaches to Management Development. *Management Development and Education Journal*, No 20 (1), p. 56-61.
44. Burgoyne, J. (1993). The Competency Movement Issues, Stakeholders and Prospects". *Personnel Review*, 22 (6), p. 6-13.
45. Cambal, M., Caganova, D., Sujanova, J. (2012). *The Industrial Enterprise Performance Increase through the Competency Model Application*. Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital, p. 118-126.
46. Cappelli, P., Crocker-Heftler, A. (1996). Distinctive Human Resources Are Firm's Core Competencies. *Organizational Dynamics*, Winter, p. 7-22.
47. Carr, D. (2000). *Professionalism and Ethics in Teaching*. London: Routledge. Cavanagh,
48. Cassell, C., Symon, G. (2004). *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. London, Thousand Oaks. Prieiga prie interneto: <http://www.google.com/books?id=fuKzv0zzEwC&printsec=frontcover&hl=lt#v=onepage&q&f=false>. Prisijungta: 2011-01-05.
49. Chronéer, D. Stenlund, K. L. (2006). Determinants of an effective product development process: Towards a conceptual framework for process industry. *International Journal of Innovation Management*. Vol. 10, No. 3, p. 237-269.
50. Church, K. Smith, R. (2008). REA Ontology-Based Simulation Models for Enterprise Strategic Planning. *Journal of information systems*. Vol. 22, No. 2 p. 301-329.
51. Cohen, L., Manion, L., Morrison, K. (2000). *Research Methods in Education*. London and New York: Taylor & Francis Group, RoutledgeFalmer.
52. Colaizzi, P. (1978). Psychological research as the phenomenologist view it Existential-phenomenological alternatives for psychology. Ed. R. M. Valle, M. King. New York: Oxford University Press, p. 48-71.
53. Collins, L. A., Smith, A. J., Hannon, P.D. (2006). Applying a Synergistic Learning Approach in Entrepreneurship. *Education Management Learning September*. Vol. 37. p. 335-354.
54. Conger, J., A. (1998). Qualitative research as the cornerstone methodology for understanding leadership. *The Leadership Quarterly*, Vol 9(1), p. 107-121.
55. Creswell, J. (1998). *Qualitative inquiry and research desing: choosing among five traditions*. Thousand oaks, Ca: Sage.
56. Cross, M. (1991). Monitoring Multi-Skilling: Generate Long-Term Change. *Personnel Management*, March, p. 44-49.
57. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2000). *Statistika ir jos taikymas I*. TEV. Vilnius.
58. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2001). *Statistika ir jos taikymas, t. 1*. Vilnius: TEV.
59. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2002). *Statistika ir jos taikymas II*. TEV. Vilnius.
60. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2009). *Statistika ir jos taikymas III*. TEV. Vilnius.
61. Čepas, P. (2008). *Įsidarbinamumo kompetencijos ugdymo modeliavimas profesiniame rengime*. Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, edukologija (07S).
62. Čepienė, A. (2007). Verslo vadybos studentų bendrųjų kompetencijų ugdymo problematika: verslo ir aukštojo mokslo sankirta. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*. Nr. 13 p. 48.
63. Čepienė, A., Teresevičienė, M. (2010). Fenomenologinė bendrųjų kompetencijų ugdymo perspektyva profesiniame rengime. *Pedagogika*, Issue 98, p. 76-84.
64. Čiegis, R., Skunčikienė, S., Rakickas, A. (2005). Verslo žaidimų samprata ir paskirtis žinių visuomenėje // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 35.
65. Čiutienė, R. (2006). Daktaro disertacija. Darbuotojų ir organizacijos interesų derinimas formuojant karjerą.
66. Darškuvienė, V., Kaupelytė, D., Petkevičiūtė, N. (2008). Vadybinės kompetencijos nustatymo galimybės mokymo procese // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*: 2008.45, p. 17-28.

67. Delamare le Deist, F., Winterton, J. (2005). What Is Competence? *Human Resource Development International*, Vol. 8, No. 1, 27 – 46, March .
68. Desler, G. (2001). Personalo valdymo pagrindai. – Vilnius: Poligrafija ir informatika.
69. Dilley, P. (2004). Interviews and the Philosophy or qualitative reasearh. *The Journal of Higher Education*, Vol. 75, No.1, p. 127-133.
70. Dodge, K.A., Pettit, G.S., McClaskey, C.L., Brown, M.M. (1986). Social competence in children. *Monographs of the Society for Research in Child Development*. No. 51, p. 267-280.
71. Doomun, R., Jungum, N. V. (2008). Business process modelling, simulation and reengineering: call centres. *Business Process Management Journal*. Vol. 14, No. 6, p. 838-84.
72. Elliman, T., Eatock, J. (2004). Modelling knowledge worker behaviour in business process studies. *The Journal of Enterprise Information Management*. Vol. 18, No. 1, 2005, pp. 79-94.
73. Ennis, M. R. (2008). The ETA Competency Model Clearinghouse is located at. Prieiga prie interneto: [http://www.careeronestop.org/CompetencyModel/.\(01/09/2008\)](http://www.careeronestop.org/CompetencyModel/.(01/09/2008)). Prisijungta: 2010-07-21.
74. Eraut, M. (1990). Developing Professional Knowledge and Competence.
75. Fayol, H. (2005). Administravimas teorija ir praktika. Vilnius: Eugrimas.
76. Fard, H., D., Rajabzadeh, A., Hasiri, A. (2010). Organizational Trust in Public Sector: Explaining the Role of Managers' Managerial Competency. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences* ISSN 1450-2275 Issue 25, p. 29-43.
77. Faria, A. J. (2001). The changing nature of business simulation/gaming research: A brief history. *Simulation & Gaming*, 32(1), p. 97-110.
78. Feinstein, A., H., Cannon, H., M. (2002). Constructs of simulation evaluation. *Simulation & gaming*, Vol. 33 No. 4, December, p. 425-440.
79. Feldman, D. H. (1995). Computer-based Simulation Games: Aviable Educational Technique for Entrepreneurship Classes? *Simulation and Gaming*. Vol. 26, No. 3.
80. Francis, D., Woodcock, M. (1982). The new unblocked manager—a practical guide to self-development. Vildwood House, p. 300.
81. Gražulis, V. (2006). *Vadybos studijos besikeičiančio rinkos aplinkoje (už ir prieš) // Rengiamo specialisto atitikmuo rinkos poreikiams*. Vilnius: Vilniaus kolegija, p.138-145.
82. Girdzijauskienė, S. (2006). Kokybinis interviu. Vilnius.
83. Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.
84. Greasley, A. (2003). Using business-process simulation within a business-process reengineering approach. *Business Process Management Journal*. Vol. 9 No. 4, p. 408-420.
85. Greasley, A., Barlow, S. (1998). Using simulation modelling for BPR: resource allocation in a police custody process. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 18, No. 9/10, pp. 978-988.
86. Grzeda, M. (2001). Managerial Competence: Considerations for Resolving Conceptual Ambiguity. *Academy of Management, Annual Meeting*.
87. Grzeda, M. (2005). In competence we trust? Addressing conceptual ambiguity. *Journal of Management Development*. Vol. 24, No.6, p. 530-545.
88. Hackett, S. (2001). Educating for Competency and Reflective Practice: Fostering a Conjoint Approach in Education and Training, *Journal of Workplace Learning*, Vol. 13, 3, p.103–112.
89. Harvey, R. O. (1991). Job Analysis. In MD Dunnette and LM Hough (eds.). *The Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2, (2 oji ed.). Palo Alto, California: Consulting Psychologist Press.
90. Hellriegel, Jackson, Slogum (2008). IE Managing– A Competency Based Approach.

91. Hindle, K. (2002). A grounded theory for teaching entrepreneurship using simulation games. *Sage Journals Online*. Jun 2002, Vol. 33, issue 2, p. 236.
92. Hytti, U., O’Gorman, C. (2004). What is “enterprise education”? An analysis of the objectives and methods of enterprise education programmes in four European countries. *Education + Training*. Vol. 46, No.1, p.11-23.
93. Hogan, R., Warrenfeltz, R. (2003). *Educating the modern manager*. Academy of Management Learning and Education, Vol. 2 No. 1, p. 74-84.
94. Horton, S., Hondeghem, A., Farham, D. (2002). Competency management in the public sector– European variations on a theme. IIAS-EGPA.
95. Iždonaitė-Medžiūnienė, I. (2009). Turizmo vadybos studentų socialinės kompetencijos modeliavimo pagrindimas [daktaro disertacija]. Šiauliai.
96. Jėčiuvienė, M. (2008). *Studentų mokymo kokybės veiksniai*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai: Nr. 45, p. 47-55.
97. Johnson, R.B, Onwuegbuzie, A.J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational researcher*, JSTOR.
98. Jovaiša, L. (2001). Edukologijos pagrindai. – ŠU leidykla.
99. Jovaiša, L. (1993). Pedagogikos terminai. Kaunas: Šviesa.
100. Jovaiša, L. (2007). Enciklopedinis edukologijos žodynas. Vilnius: Gimtasis žodis. p. 15.
101. Jovaiša, T., Laužackas, R., Spudytė, I., Tūtlis, V. (2008). Lietuvos kvalifikacijų sistemos metodologija: monografija. Vilnius.
102. Jucevičienė, P. (2007). Besimokantis miestas. Kaunas: KTU.
103. Jucevičienė, P., Lepaitė, D. (2000). *Kompetencijos sampratos erdvė*. Socialiniai mokslai. Nr. 1 (22), p. 44-50.
104. Jucevičius, R., Ilonienė, J. (2009). *Žinių organizacijos kompetencijos: valdymo modelių perspektyva*. Ekonomika ir vadyba: 2009. 14, p. 788-793.
105. Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Liucijus.
106. Karlof, B., Lovingsson, F. (2006). *Vadybos koncepcijos ir modeliai nuo A iki Z*. Vilnius: UAB „Verslo žinios“.
107. Karwowski, W., Salvendy, G. (1994). *Organization and management of advanced manufacturing*. NY Prieiga prie interneto: [http://books.google.tl/books?id=Mz\\_tLNoWaPkC&pg=RA1PA1&lpg=RA1PA1&dq=H.+J.+Warnecke&source=bl&ots=aMcwDHInbm&sig=PGo\\_45v5lXX0x02p6Zc4alKPs0&hl=lt&ei=kzFMS9anNtSH\\_AbLxJmgDg&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=2&ved=0CAsQ6AEwATgK#v=onepage&q=H.%20J.%20Warnecke&f=false](http://books.google.tl/books?id=Mz_tLNoWaPkC&pg=RA1PA1&lpg=RA1PA1&dq=H.+J.+Warnecke&source=bl&ots=aMcwDHInbm&sig=PGo_45v5lXX0x02p6Zc4alKPs0&hl=lt&ei=kzFMS9anNtSH_AbLxJmgDg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CAsQ6AEwATgK#v=onepage&q=H.%20J.%20Warnecke&f=false). Prisijungta: 2010-01-12.
108. Kasiulevičius, V., Denapienė, G. (2008). *Statistikos taikymas mokslinių tyrimų analizėje*. Gerontologija 9(3), p. 176–180.
109. Khomeiran, R. T., Yekta, Z. P., Kiger, A. M., & Ahmadi, F. (2006). Professional competence: Factors described by nurses as influencing their development. *International Nursing Review* 53, p. 66–72.
110. King M., Newma, R. (2009). *Evaluating business simulation software: approach, tools and pedagogy*. On the horizon. Vol. 17 No. 4, pp. 368-377, Q Emerald Group Publishing Limited.
111. Kirby, J., Žydzūnaitė, V., Truncienė R. ir kt. (1999). Bendrieji gebėjimai: mokytojo knyga. Vilnius, LR ŠMM, Profesinio mokymo reformos programos koordinavimo centras.
112. Kyburienė, L., Večkienė, N., Senikeinė, Ž. (2007). *Būsimųjų pedagogų parengties ugdyti mokinių emocinę kompetenciją raiška*. Profesinio rengimo tyrimai. p. 46-58. Prieiga prie interneto: <http://www.minfolit.lt/arch/18501/18629.pdf> ž.. Prisijungta: 2011-12-30.
113. Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, p. 20-28.
114. Kontautienė, R., Melnikova, Julija. *Bendrojo lavinimo mokyklų vadovų kompetencijos nuolatiniame švietimo kaitos kontekste*. Mokytojų ugdymas. 2007. Nr. 9, 12—23.

115. Krippendorff, K. (2004). *Content Analysis: an Introduction to Its Methodology*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, p. 413.
116. Kumar, R., Lightner, R. (2007). *Games as an Interactive Classroom Technique: Perceptions of Corporate Trainers, College Instructors and Students*. International Journal of Teaching and Learning in Higher Education 2007, Volume 19, Number 1, 53-63.
117. Kuznecovienė, J. (2007). *Pedagogų kompetencijų, skirtų atlikti švietimo tyrimus, ugdymas*. Pedagoginių kompetencijų raiška ugdymo procese. p. 63-107.
118. Kvederavičius, J. 2006. *Organizacijų vystimosi vadyba*. Vadovėlis. Kaunas: VDU leidykla.
119. Lane, D. C. (1995). *On the Resurgence of Management Simulations and Games*. Journal of the Operational Research Society. Vol. 45, No. 5.
120. Lapina, I., Aramina, D. (2011). *Competence based sustainable development: quality of education*. Management theory and studies for rural business and infrastructure development. 2011. Nr. 2 (26). Research papers.
121. Laužackas, R. (2005). *Profesinio rengimo metodologija: monografija*. Kaunas: VDU leidykla.
122. Laužikas, J. (1993). Švietimo integracijos pagrindai. *Pedagoginiai raštai*. Kaunas.
123. Lietuvos kvalifikacijų sandaros susiejimo su Europos mokymosi visą gyvenimą kvalifikacijų sandara ir Europos aukštojo mokslo erdvės kvalifikacijų sandara. (2012). Ataskaita.
124. Lietuvos švietimo plėtotės strategijos nuostatai 2003-2012 m.
125. Le Deis F., Winterton, J. (2005). *What Is Competence?* Human Resource Development International, Vol. 8, No. 1, 27 – 46, March.
126. Lee, T.W. (1999). *Using qualitative methods in organizational research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
127. Ley, T. (2006). *Organizational Competency Management: A Competence Performance Approach - Methods, Empirical Findings and Practical Implications*?. Retrieved January 10, 2009, from [http://en.know-center.at/forschung/wissensmanagement/dissertationen\\_diplomarbeiten](http://en.know-center.at/forschung/wissensmanagement/dissertationen_diplomarbeiten).
128. Lekavičienė, R. (2001). *Socialinės kompetencijos psichologiniai kriterijai ir vertinimai. Lietuvos studentų tyrimas*. Kaunas: VDU. 2001.
129. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa.
130. Lepaitė, D. (2003). *Kompetencijų plėtojančių studentų programų lygio nustatymo metodologija*. Monografija. Kaunas: Technologija. p. 156.
131. Lietuvos statistikos metraštis 2009.
132. Lietuvos statistikos metraštis 2010.
133. Lindsay, P., Stuart, R. (1997). *Reconstruing competence*. Journal of European Industrial Training, No. 21 (8–9), p. 326–334.
134. Ljungquist, U. (2008). *Specification of core competence and associated components A proposed model and a case illustration*. European Business Review, Vol. 20 No. 1, pp. 73-90.
135. LR švietimo įstatymas (2003).
136. Luobikienė, I. (2002). *Sociologinių tyrimų metodika*. Kaunas: Technologija.
137. Mačiulienė, R., Daukilas, S., Vaišnorienė, D. (2005). *Mokslinio tyrimo pagrindai profesinėje edukologijoje*. Kaunas: Akademija.
138. Mayring, P. (2000). *Kokybinė turinio analizė*. Kokybiniai socialinių tyrimų, 1 (2). Prieiga prie interneto: <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/2-00/02-00mayring-e.htm>. Prisijungta 2011-07-19.
139. Makštutis, A. (1999). *Veiklos vadyba: teorija ir praktika*. Monografija. Vilnius: leidybos centras
140. Mamaqi, X., Miguel, J., Olave, P. (2011). *Evaluation of the importance of professional competences: the case of Spanish trainers*. On the horizon. Vol. 19, No. 3, p. 174-187.

141. Maceina, A. 1990. *Pedagoginiai raštai*. Kaunas.
142. Marčlinskas, A., Diskienė, D., Stankevičienė A. (2010). *Vadybinės kompetencijos žinių visuomenės iššūkių kontekste*. Source: Information sciences (Informacijos mokslai), issue: 53, p. 719.
143. Markowitsch, J., Plaimauer, C. (2009). *Descriptors for competence: towards an international standard classification for skills and competences*. Journal of European Industrial Training, Vol. 33, No. 8/9, pp. 817-837.
144. Martinkus, B., Neverauskas, B., Sakalas, A. (2002). *Vadyba: specialistų rengimo kiekybinis ir kokybinis aspektas*. Kaunas.
145. Martinkus, B., Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2010). *Vadybos pagrindai*. Šiauliai: ŠU leidykla
146. Martišauskienė, E. (2009). *Pedagogų požiūris į mokytojo kompetencijų raišką*. Acta Paedagogica Vilnensia. Nr. 22. p. 88-101.
147. Matonytė, I., Palidauskaitė, J. (2011). *Students internships: from conceptual developments towards their assessment in Lithuanian municipalities // Viešoji politika ir administravimas*. 2011, T. 10, Nr. 2, p. 299–311.
148. Masten, A.S., Coatsworth, J.D., Neemann, J., Gest, S., Tellegin, A., Garmazy, N. (1995). *The structure and coherence of competence from childhood to adolescence*. Child Development, 66, p. 1635 – 1959.
149. Maxwell, J. A. (2005). *Qualitative research design– an interactive approach*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
150. McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), p. 1 – 14.
151. McClelland, D. (1976). *A Guide to Job Competency Assessment* (Boston, MA: McBer).
152. McCredie, H., and Shackleton, V. (2000). *The Unit General Manager: A Competency Profile*. Personnel Review, 29, 1, 106–114.
153. McLagan, P. A. (1989). Models for HRD Practice. *Training and Development Journal*, September.
154. Merkys, G. (1999). *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys*. Šiauliai: ŠU leidykla.
155. Mintzberg, H. (1984). *Structure et dynamique des organisations*. Montréal: Agence d'Arc.
156. Mintzberg, H. (2004). *Managers Not MBA's*. Prentice Hall, Financial Times, Pearson Education. New Yourk: John Wiley&Sons, Inc.
157. Mitchelmore, S., Rowley, J. (2010). *Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda*. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research. Vol. 16, No. 2, p. 92-111.
158. Moizer, J., Lean, J. (2010). Toward Endemic Deployment of Educational Simulation Games: A Review of Progress and Future Recommendations. *Simulation and Gamin*. February, vol. 41 no. 1 p. 116-131.
159. Morgan, D. (1998). *Practical strategies for combining qualitative and quantitative methods: Applications to health research*. Qualitative Health Research.
160. Motuzytė, I., Ruškus, J. (2008). *Socialinių paslaugų vadybininkų gebėjimų analizė // Socialinis darbas*. Patirtis ir metodai. Nr. 2 (2), p. 167-187.
161. Murale, V., Preetha, R. (2011). *Middle Level Managers: Competency and Effectiveness*. SCMS Journal of Indian Management, January – March, p. 38-50.
162. Neifachas, S. (2006). *Pedagoginio vadovavimo kompetencija*. Vilnius: UAB Ciklonas, p. 128
163. Nordhaug, O. (1998). *Competence Specificities in Organizations: A Classificatory Framework*. Journal article by; International Studies of Management & Organization, Vol. 28.
164. O'Kane, J., Papadoukakis, A., Hunter, D. (2007). *Simulation usage in SMEs*. Journal of Small Business and Enterprise Development. Vol. 14 No. 3, pp. 514-527.
165. Ospina, S. (2004). *Qualitative Research*. Encyclopedia of Leadership.



166. Özçelik, G., Ferman, M. (2006). *Competency Approach to Human Resources Management: Outcomes and Contributions in a Turkish Cultural Context*. Human Resource Development Review Vol. 5, No. 1 March, p. 72-91.
167. Pacevičius, J., Kekytė, J. (2008). *Vadovų vadybiniai gebėjimai: galimybių ir apribojimų analizė*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Nr. 4 (13), p. 321-330.
168. Potgieter, I. L., Coetzee, M. (2010). *Management Competencies In Higher Education: Perceived Job Importance In Relation To Level Of Training Required*. South African Journal of Human Resource Management, Mar, Vol. 8 Issue 1, p1-10.
169. Petasis, A. (2003). *Management Dilemas*. Cyprus: Lefkosia the Philips college.
170. Petkevičiūtė, N., Kaminskytė, E. (2003). Vadybinų kompetencija: teorija ir praktika. *Pinigų studijos*. p. 65-80.
171. Pett, M. A., Lackey, N. R., Sullivan, J. J. (2003). *Making sense of factor: the use of factor analysis for instrument development in health care research*. California.
172. Planas, J., Giret, J. F., Sala, G., Vincens, J. (2001). The skills market: dynamics and regulation. Training in Europe. Second report on vocational training research in Europe 2000: background report. (Cedefop Reference series). Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, Vol 3.
173. Prakapienė, D., Malovikas, A. (2006). *Ugdymo turinio sklaidos modelis*. Personalo vadybos teorijos ir praktikos aktualijos. Mokslinių straipsnių rinkinys. LKA.
174. Prunskus, V. (2007). *Verslas kaip žaidimas: tarp kompetencijos ir kūrybiškumo*. Filosofija. Sociologija. Nr. 3, t. 18, p. 55-63.
175. Pukelis, K. (2009). Ability, competency, learning/study outcome, qualification and competence: theoretical dimensijon. Gebėjimas, kompetencija, mokymosi/studijų rezultatas, kvalifikacija ir kompetentingumas: teorinė dimensija. The Quality of Higher Education (Aukštojo mokslo kokybė), issue: 06 / p.12-35.
176. Pukėnas, K. (2005). *Sportinių tyrimų duomenų analizė SPSS programa*. Kaunas: LKKA.
177. Pukėnas, K. (2009). *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa*. Kaunas: LKKA.
178. Puškorius, S. (2002). *Viešojo administravimo institucijų administravimas*. Vilnius. Lietuvos teisės universiteto leidybos centras.
179. Račickienė, I., Šilininė, B. (2007). *Papildomojo ugdymo organizatorių profesinės kompetencijos tobulinimas*. Socialiniai mokslai. Jaunųjų mokslininkų darbai. Nr. 3 (14), p. 69-75.
180. Rae, D. (2000). *Understanding entrepreneurial learning: a question of how?* International Journal of entrepreneurial Behaviour and Research. Vol 6. No. 3. p.145-159.
181. Rajadhaksha, U. (2005). Managerial Competence: Do Technical Capabilities Matter? *The Journal for Decision Makers*, vol. 30, no. 2.
182. Ramanauskas, J. Ramanauskienė, J. (2006). *Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development*. Vol. 7, p. 130-132. p. 3.
183. Ratmawati, D. (2007). *Managerial Competency and Management Commitment to Employee Empowerment: Banking Companies Case*. Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference, Melbourne, Australia, 2007, 556-562 RMIT University, p. 1 of 15.
184. Richards, H. M., Schwartz, L. J. (2002). Ethics of qualitative research: are there special issues for health services research? *Family Practice*; No. 19, p. 135–139.
185. Rose – Krasnor, L. (1997). *The nature of social competence: A theoretical review*. Social-Development. New York. p. 49-57.
186. Rupšienė, L. (2007). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: KU leidykla.
187. Rupšienė, L., Bartusevičienė, I. (2009). Studijų rezultatų vertinimo reglamentavimas Lietuvos aukštosiose mokyklose// *Jaunųjų mokslininkų darbai*. Nr. 1 (22). p. 155-162.
188. Rupšienė, L., Mažonienė, A. (2011). Studentų vadybinės kompetencijos, įgytos studijuojant pagal socialinės pedagogikos studijų programas// *Tiltai*, 2011, 2, p. 125-134.

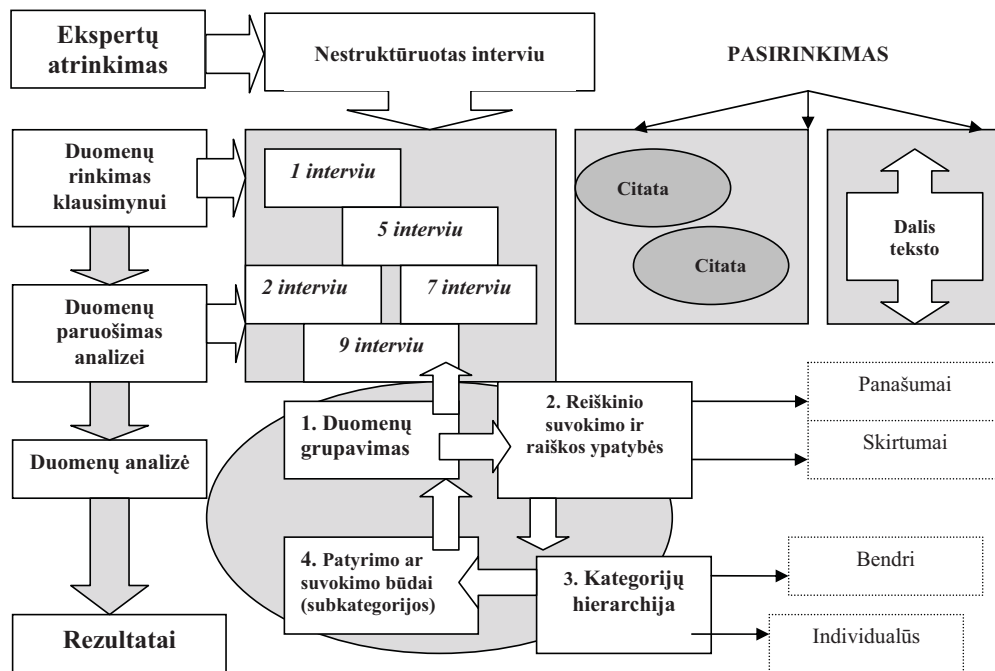
189. Ruževičius, J. Daugvilienė, D. (2008). *Studijų kokybė Bolonijos procesų kontekste. Verslo ir teisės aktualijos*. ISSN 1822-9530 2008, Vol. 1. Mokslo darbai. Verslo ir teisės aktualijos 2008.
190. Salaman, G., Storey, J., Billsberry, J. (2005). *Strategic Human resource Management: Theory and practice*.
191. Sandberg, J. (2000). *Understanding human competence at work: an interpretative approach* Academy of Management Journal, Vol. 43. No. 1, 9-25.
192. Savanevičienė, A., Šilingienė, V. (2005). *Darbas grupėse*. Kaunas: Technologija.
193. Savanevičienė, A., Stukaitė, D., Šilingienė, V. (2008). *Development of Strategic Individual Competences*. Engineering Economics. No 3 (58), p. 81-88.
194. Scherpereel, C., M. (2005). *Changing mental models: Business simulation exercises*. Simulation & gaming, Vol. 36 No. 5, September, p. 388-403.
195. Schuler, R.S., Jackson, S.E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *Academy of Management Executive*, 1 (3), p. 207-219.
196. Segon, M., Booth, Ch. (2009). *Enhancing Management Competence through Business Simulations*. RMIT University, p. 1-15.
197. Serrano, A., Den Hengst, M. (2005). *Modelling the integration of BP and IT using business process simulation*. Journal of Enterprise Information Management Vol. 18 No. 6, p. 740-759.
198. Shonk, S.M., Cicchetti, D. (2001). *Maltreatment, Competency Deficits, and Risk for Academic and Behavioral Maladjustment*. Developmental Psychology, 37, No. 1, p. 3-17.
199. Siemer, J., Angelides, M. C. *Integrating an intelligent tutoring facility into a gaming simulation environment*. Journal of Information Technology (Routledge, Ltd.), Vol. 12, Sep.97, Issue 3, p.207-222.
200. Sims, Jr., Henry, P.; Hand, H. (1976). *Simulation Gaming: The Confluence of Quantitative and Behavioral Theory* Academy of Management Review, Jul76, Vol. 1, Issue 3, p.109-113.
201. Skaržauskienė, A. (2008). *Daktaro disertacija. Sisteminiis mąstymas kaip kompetencija lyderystės paradigmoje*. Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas.
202. Skunčikienė, S. (2008). *Imitacinių verslo žaidimų taikymo vertinimas besimokančiojo organizacijoje: daktaro disertacija: socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03 S)*
203. Skunčikienė, S., Balvočiūtė, R., Balčiūnas, S. (2007). *Imitacinių verslo žaidimų taikymo darbuotojų mokymui galimybių tyrimas*. Social Research/Socialiniai tyrimai. NR. 2(10), p. 125-135.
204. Sokol, J. (2001). *Idealaus vadybininko portretas//Vadovo pasaulis*, Nr. 9, p. 4–10.
205. Spencer, L.M., Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*.
206. Stankevičienė, A., Liučvaitienė, A., Volungevičienė, D. (2008). *Ugdymo principo taikymo galimybės personalui mokyti*. Verslas: teorija ir praktika. Nr. 9 (3), p. 199-209.
207. Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijoje*. Vilnius: VGTU
208. Stenlund, K. L., Hörte S.Å. (2009). *Competence accounting – methods for measuring and valuing key-competencies*. Luleå University of Technology, Division of Industrial Organization, 971 87 Luleå, Sweden.
209. Stonienė, A., Šakienė, H., Romerytė-Šereikienė, R., Martinkienė, J. (2009). *Studentų kompetencijų tobulinimas verslo praktinio mokymo firmoje*. Vadyba. Vol. 14, No.2 p.91-98.
210. Stoof, A., Martens, R., L., Van Merriënboer, J., J., G., Bastiaens, T., J. (2002). *The Boundary Approach of Competence: A Constructivist Aid for Understanding and Using the Concept of Competence*. Human Resource Development Review Vol. 1, No. 3 September, p. 345-365.
211. Storey, J. (1990). *Management Development: A Literature Review and Implications for Future Research, Part II: Profiles and Contexts*. Personnel Review, Vol. 19 (1), p. 3-11.

212. Strazdienė, G. (2007). Verslumo gebėjimų ugdymas imitacinėje verslo įmonėje (studentų požiūris). Jaunųjų mokslininkų darbai. Nr. 4 (15), p. 89-97.
213. Strazdienė, G. (2009). Kolegijų studentų verslumo ugdymas taikant imitacinės verslo įmonės modelį. Daktaro disertacijos santrauka. Socialiniai mokslai, edukologija (07 S).
214. Strazdienė, G., Garalis, A. (2006). *Verslumas: ugdymo programos ir jų efektyvumo raiška*// Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 38 Kaunas: VDU.
215. Strazdienė, G., Garalis, A. (2008). *Imitacinės verslo įmonės modelis: teoriniai ir praktiniai aspektai*// Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 46.
216. Strazdienė, G., Geležinienė, R. (2008). *Mokymosi modelių taikymo prioritetai imitacinėje verslo įmonėje*. Profesinis rengimas: tyrimai ir realybė, Nr.15, p.102-115.
217. Stripeikis, O. (2007). *Smulkus verslas Lietuvoje: iššūkiai ir vystymosi galimybės* // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 44, p.141-151.
218. Svarbiausi Bolonijos proceso dokumentai. Bolonijos-Bergeno laikotarpis 1999-2005. Priega prie interneto:  
[http://www.mruni.eu/mru\\_lt\\_dokumentai/direkcijos/studiju\\_direkcija/teises\\_aktai/Tarptautiniai%20teises%20aktai/Svarbiausi\\_Bolonijos\\_proceso\\_dokumentai\\_liet\\_angl.pdf](http://www.mruni.eu/mru_lt_dokumentai/direkcijos/studiju_direkcija/teises_aktai/Tarptautiniai%20teises%20aktai/Svarbiausi_Bolonijos_proceso_dokumentai_liet_angl.pdf).  
 Prisijungta: 2010-02-19.
219. Summers, G. (2004). Today's business simulation industry. *Simulation Gaming*. p. 208-241.
220. Šalkauskis, S. 1992. Rinktiniai raštai. *Pedagoginės studijos*. I knyga. Vilnius.
221. Šarkiūnaitė, I., Čiutienė, R. (2004). Darbuotojų kompetencija – organizacijos konkurencingumą lemiantys veiksnys. *Ekonomika*. Nr. 67(2), p. 18-25.
222. Šiaučikėnienė, L., Stankevičienė, N. (2002). *Bendrosios didaktikos pagrindai*. – Kaunas: Technologija.
223. Škatula, V. I. (1998). *Nastolnaya knyga menedžmenta po kadram*. Moskva: Infra.
224. Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. Pearson/Allyn and Bacon. p. 980.
225. Tafel-Viia K., Al. Ruth (2009). *Differences and Conflicts between Owners and top Managers in the Context of Social Responsibility*. Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics(4). WORK HUMANISM, p. 86-94.
226. Targamadžė, V. (2001). *Švietimo vadyba: efektyvumas, struktūra, valdymas, strategija, konfliktai*. Klaipėda: KU KKI.
227. Tarptautinių žodžių žodynas. (2002). Vilnius. 545 p., 595 p.
228. Tashakkori, A., Charles, T. (2003). *Handbook of mixed methods in social & behavioral research*.
229. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
230. Tumėnas, A. (2008). *Naujoji viešoji vadyba ir jos mitai*. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 25.
231. Vabalas-Gudaitis, J. (1983). *Psichologijos ir pedagogikos straipsniai*. Vilnius: Mokslas, p. 96–101.
232. Vaitkevičius, R., Saudargienė, A. (2006). *Statistika su SPSS psichologiniuose tyrimuose*. Kaunas: VDU leidykla.
233. Valantinienė, I., Rastauskienė, G., Žalys, L., Tilindienė, I., Krikštaponytė, I. (2009). *Būsimųjų ir dirbančiųjų sporto vadybos specialistų požiūris į universitetinių profesinių kompetencijų ugdymą*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Nr.2 (15), p. 303-310.
234. Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija.
235. Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 m. nuostatos.
236. Viitala, R. (2005). *Perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model*. Journal of Workplace Learning Vol. 17 ,No. 7, p. 436-451



237. Von Krogh, G., Roos, J. (1996). *Managing Knowledge: Perspectives on Cooperation and Competition*. Sage Publications.
238. Warnecke, H.J., Hueser, M. (1994). *Technologies of advanced manufacturing*. Edited by.
239. Wickramasinghe, V., Zoyza, N. (2009). A comparative analysis of managerial competency needs across areas of functional, specialization *Journal of Management Development*. Vol. 28 No. 4.
240. Wickramasinghe, V., Zoyza, N. (2009). An assessment of managerial competency needs: empirical evidence from a Sri Lankan telecommunication service provider. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, No. 12, December, p. 2547–2567.
241. Winterton, J. (2009). *Competence across Europe: highest common factor or lowest common denominator?* *Journal of European Industrial Training*, Vol. 33 No. 8/9, p. 681–700.
242. Wolfe, J. (2004). *Two computer-based entrepreneurship experiences: an essay review*. *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 3, No. 3, p. 333–339.
243. Zakarevičius, P. ir kt. (2000). *Ekonomikos transformavimasis: vadybos paradigma*. Kolektyvinė monografija. Kaunas: VDU leidykla.
244. Zakarevičius ir kt. (2011). *Organizacijų vadyba*. Kaunas: VDU leidykla
245. Žadeikaitė, L., Zaleskienė, I. (2008). *Mokytojų požiūris į verslumo ugdymo prielaidas*. *Pedagogika*. Nr. 89, p. 96-106.
246. Žibėnienė, G. (2010). *Formaliojo mokymosi kompetencijų vertinimo Lietuvoje patirties apžvalga*. *Pedagogika*. Nr. 99, p. 62-70.
247. Žydžiūnaitė, V. (2005). Komandinio darbo kompetencijos ir jų tyrimo metodologija slaugos veiklos požiūriu: monografija. Kaunas: Judex.
248. Žydžiūnaitė, V., Lepaitė, D., Sabaliauskas T., Cibulskas, G. (2008). *Praktikos kompetencijos vystymosi kontekstualumas: darbo vietoje vykstančios kaitos ir savaiminio mokymosi sąveika*. Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos 16.
249. Žydžiūnaitė, V., Mitkienė, L., Mikulevičienė, A. (2007). *Vadybinės kompetencijos realizavimas slaugoje*. Mokslo studija.
250. Žydžiūnaitė V., Jonušaitė, S. (2007). Fenomenografija – kokybinės diagnostikos metodas: metodologinis pagrindimas. *Pedagogika*, p.85.
251. Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. VU leidykla
252. Бююль, А., Цефель, П. (2002). *SPSS. Искусство обработки информации*. Platanum Editon.
253. Камалетдинова, А. Б. (2010). Управленческие компетенции руководителя как фактор создания конкурентного преимущества организации. *Электронный журнал «Психологическая наука и образование»*. Prieiga prie interneto: [http://www.psyedu.ru/files/articles/psyedu\\_ru\\_2010\\_5\\_1968.pdf](http://www.psyedu.ru/files/articles/psyedu_ru_2010_5_1968.pdf). Prisijungta: 2011-01-07.
254. Карпец, О. В. (2004) *Теория организации*. – Владивосток: Издательство Дальневосточного университета.
255. Косолапова, Л.А. (2010). Построение модели компетенций в учреждении дополнительного образования детей художественного профиля. *Педагогическое образование и наука*. № 9. Prieiga prie interneto: [http://www.manpo.ru/manpo/publications/ped\\_obraz/n2010\\_09.pdf#page=100](http://www.manpo.ru/manpo/publications/ped_obraz/n2010_09.pdf#page=100). Prisijungta: 2011-01-07.
256. Мухачева, Е. В. (2008). К вопросу формирования профессиональных компетенций у студентов управленческих специальностей. *Философия. Психология. Педагогика* Вып. 2 с. 135-142. Prieiga prie interneto: [http://vestnik.udsu.ru/2008/2008-09/vuu\\_08\\_032\\_13.pdf](http://vestnik.udsu.ru/2008/2008-09/vuu_08_032_13.pdf). Prisijungta: 2011-01-07.

# **PRIEDAI**



1 pav. Kokybinio tyrimo sekos modelis, modifikuota autorės (pagal Žydzžiūnaitė, Jonušaitė, 2007)

## STRUKTŪRIZUOTAS EKSPERTŲ KLAUSIMYNAS

**Apklauso tikslas** – atskleisti verslo įmonių vadovų požiūrį į verslo vadybos specialistų vadybinių kompetencijų ugdymą, įvertinant ugdytinas vadybines kompetencijas. Svarbu, kad Jūs išreikštumėte savo nuomonę, kuri labai svarbi šiam tyrimui. Užtikriname, kad tyrimas yra konfidencialus, ir Jūsų atsakymai bus naudojami tik tyrimo tikslais, nebus perduoti tretiesiems asmenims. Dėkoju už skirtą laiką! Jurgita Martinkienė, VDU EVF Vadybos katedros doktorantė.

### I dalis

#### 1. Ekspertų vadybinę patirtis

- 1.1. Trumpai prisistatykite, kokioje verslo šakoje dirbate.
- 1.2. Trumpai apibūdinkite savo asmeninę vadybinę patirtį.
- 1.3. Kaip ir kiek Jūsų veikla yra susijusi su vadybinėmis kompetencijomis?

#### 2. Vadybos specialistų vadybinių kompetencijų ugdymo ir pasiekimo lygio problemos

- 2.1. Jūsų manymu, kokios vadybos specialistų vadybinės kompetencijos yra aktualios šiuo laikotarpiu?
- 2.2. Ar Jūsų atstovaujamoje verslo srityje jaučiamas vadybos specialistų su aukščiau išsilavinimu ir turinčių vadybinių kompetencijų trūkumas?
- 2.3. Kaip vertintumėte aukštųjų mokyklų absolventų turimų žinių, praktinių įgūdžių, vadybinių kompetencijų atitikimą Jūsų atstovaujamos įmonės keliamų reikalavimų atitikimą?

#### 3. Vadybos specialistų vadybinių kompetencijų ugdymo tendencijos, galimybės, kaita

- 3.1. Jūsų požiūriu, keičiantis verslo situacijai rinkoje, kokie išvelgiate pokyčius, būtinus ugdant vadybos specialistų vadybines kompetencijas.
- 3.2. Kokioms žinioms, gebėjimams, įgūdžiams patartumėte skirti daugiau dėmesio, ugdant vadybos specialistų vadybines kompetencijas?
- 3.3. Ar esate girdėję, kad vadybos specialistas būtų sakęs, jog vadybines kompetencijas jam padėjo išugdyti verslo imitacinė įmonė?
- 3.4. Jūsų nuomone, ar pasikeitė aukštųjų mokyklų absolventų turimų vadybinių kompetencijų lygis per paskutinius 5 metus?
- 3.5. Kokie veiksniai turėjo įtakos?

#### 4. Vadybos specialistų vadybinių kompetencijų darbdavių lūkesčių atitikimo, nustatymas

- 4.1. Kokių problemų iškyla įdarbinus vadybos specialistą verslo įmonėje?
- 4.2. Kokie vadybos specialistų vadybinių kompetencijų komponentai greičiausiai adaptuojami verslo įmonėje?
- 4.3. Kaip Jūs manote, kas turi būti akcentuojama, rengiant vadybos specialistus darbo rinkai, ugdant vadybines kompetencijas?
- 4.4. Kaip būtų galima pasiekti vadybos specialistų vadybinių kompetencijų aukštą lygį ir pateisinti darbdavių lūkesčius?

## II dalis. Vadybos specialistams reikalingų vadybinių kompetencijų įvertinimas.

1. Įvertinkite vadybinių kompetencijų poreikį vadybos specialistams, pagal pateiktą vadybinių kompetencijų sąrašą, kiekvieną atsakymo variantą įvertinkite 5 – 1 balų sistema, t. y. 5 svarbu, sutinku; 1 – nesvarbu, nesutinku:

Eil. Nr.	Profesinės komeptencijos	5	4	3	2	1
1.	Planavimas (gebėjimas planuoti įmonės (padalinio) veiklą, nustatant įmonės tikslus)					
2.	Problemų sprendimas (gebėjimas spręsti problemas organizacijoje)					
3.	Darbas su informacija (gebėjimas rinkti, analizuoti informaciją)					
4.	Konceptualus mąstymas (gebėjimas matyti bendrą organizacijos ir padalinio vaizdą)					
5.	Strateginis mąstymas (gebėjimas aiškiai apibrėžti pagrindinius tikslus, atitinkančius ateities viziją)					
6.	Rezultatų siekimas (gebėjimas pasiekti ir įgyvendinti numatytus įmonės tikslus)					
7.	Tikslo nustatymas (gebėjimas nustatyti tikslus)					
8.	Verslumas (gebėjimas būti versliu)					
9.	Delegavimas (gebėjimas suteikti formalią valdžią kitam asmeniui bei atsakomybę už įvykdytą konkrečią veiklą)					
10.	Pokyčių valdymas (gebėjimas teigiamai reaguoti ir prisitaikyti prie naujovių)					
11.	Organizavimas (gebėjimas organizuoti (padalinio) veiklą)					
12.	Derybos (gebėjimas dalyvauti derybose)					
13.	Vadovavimas (gebėjimas vadovauti)					
14.	Motyvavimas (gebėjimas motyvuoti žmones)					
15.	Vizionavimas (gebėjimas visuotinai matyti ateities planus)					
16.	Konfliktų valdymas (gebėjimas suprasti ir valdyti konfliktus)					
17.	Veiklos įvertinimas (gebėjimas įvertinti veiklą)					
18.	Organizacinis sąmoningumas (gebėjimas suprasti organizacinę aplinką)					
19.	Kūrybiškumas ir naujovių diegimas (gebėjimas diegti naujoves)					
20.	Orientavimasis į šiuolaikines žinias (vadybos ir kt.)					
21.	Rizikos valdymas (gebėjimas teisingai valdyti riziką)					
22.	Kokybės užtikrinimas (gebėjimas darbu atlikti garantuojant kokybiškus rezultatus)					
23.	Darbas su personalu (gebėjimas vykdyti personalo valdymo funkciją)					
	<b>Socialinės kompetencijos</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
24.	Komunikavimas žodžiu (gebėjimas komunikuoti paprasta, suprantama kalba ir teisingai suformuluoti mintis)					
25.	Įtikinantis bendravimas (gebėjimas argumentuotai dėstyti mintis)					
26.	Klausymo įgūdžiai (gebėjimas išklausti pašnekovą)					
27.	Efektyvūs santykiai (gebėjimas tarpusavyje bendrauti ir palaikyti ryšius organizacijoje, įmonėje tarp drauge dirbančių darbuotojų)					
28.	Orientacija į klientą (gebėjimas suteikti reikiamą informaciją klientui, žinoti aptarnavimo principus, lemiančius gerą aptarnavimą)					
29.	Empatija (gebėjimas išsijausti į kito padėtį, emociinę būseną, tiesiogiai suprasti kito jausmus)					
30.	Kultūrinis sąmoningumas (gebėjimas socializuotis įmonės kultūroje)					
31.	Mokymasis mokytis					

32.	Komandos formavimas ir tobulinimas (gebėjimas suburti komandą ir dirbti komandoje)					
33.	Rašytinė komunikacija (gebėjimas raštu komunikuoti)					
34.	Laiko valdymas (gebėjimas valdyti darbo ir savo laiką)					
	<b>Asmeninės kompetencijos</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
35.	Pasitikėjimas savimi (gebėjimas pasitikėti savo jėgomis atliekant darbą)					
36.	Streso valdymas (gebėjimas adekvačiai elgtis ir įveikti stresą)					
37.	Iniciatyva (gebėjimas rodyti iniciatyvą, būti aktyviam)					
38.	Kruopštumas (gebėjimas stropiai, rūpestingai atlikti darbą)					
39.	Ryžtingumas (gebėjimas elgtis ryžtingai)					
40.	Sąžiningumas (gebėjimas darbą atlikti iki galo)					
41.	Atsakingumas (gebėjimas užtikrinti veiklos ir elgesio rezultatus)					
42.	Lankstumas (gebėjimas keistis atsižvelgiant į organizacijos poreikius ir savo klaidų pripažinimas)					
43.	Lojalumas (gebėjimas pasiekti, kad organizacijos interesai taptų svarbesni negu asmeniniai)					
44.	Savikontrolė (gebėjimas kontroliuoti savo poelgius)					
45.	Pasiekimų įvertinimas (gebėjimas įvertinti savo pasiekimus)					
46.	Savęs valdymas (gebėjimas kontroliuoti sudėtingą situaciją)					
47.	Asmeninių tikslų siekimas (gebėjimas siekti asmeninių tikslų)					
48.	Verslo etika					

Dėkoju už atsakymus

## VERSLO IMITACINIŲ ĮMONIŲ VADOVŲ STRUTŪRIZUOTAS KLAUSIMYNAS

**Apklauso tikslas** – atskleisti verslo imitacinių įmonių vadovų požiūrį į verslo vadybos specialistų vadybinių kompetencijų ugdymą verslo imitacinėse įmonėse. Svarbu, kad Jūs išreikštumėte savo nuomonę, kuri labai svarbi šiam tyrimui. Užtikriname, kad tyrimas yra konfidencialus, ir Jūsų atsakymai bus naudojami tik tyrimo tikslais ir nebus perduoti tretiesiems asmenims. Dėkoju už skirtą laiką! Jurgita Martinkienė, VDU EVF Vadybos katedros doktorantė.

### I dalis

#### 1. VII vadovų darbo patirtis

- 1.1. Trumpai prisistatykite.
- 1.2. Kokia Jūsų ankstesnė darbo patirtis? Ar Jūsų patirtis yra pedagoginė, ar turite ir praktinės darbo patirties?
- 1.3. Koks yra verslo praktinio mokymo firmos (toliau verslo imitacinė įmonė -VII) vadovo vaidmuo ugdymo procese?
- 1.4. Kokiomis savybėmis turi pasižymėti VII vadovas, kad greitai įtrauktų studentus į VII veiklą?

#### 2. 2. Verslo imitacinės įmonės poreikis ir problemos

- 2.1. Kokia Jūsų nuomonė yra apie aukštosiose mokyklose įkurtus verslo imitacinius centrus?
- 2.2. Apibūdinkite, kaip Jūs suprantate verslo imitacinę įmonę? Kokia jos veikla?
- 2.3. Ar verslo imitacinė įmonė gali pakeisti realią daug metų dirbančią įmonę?
- 2.4. Kokios yra stipriosios šių VII pusės, kokios silpnosios?
- 2.5. Kokią naudą matote VII studentams? Kiek ji reikalinga studentams?

#### 3. Vadybos specialistų vadybinių kompetencijų ugdymo problemos VII

- 3.1. Kaip organizuojamas vadybinių kompetencijų ugdymas VII?
- 3.2. Su kokiais sunkumais susiduriate, ugdydami vadybines kompetencijas VII?
- 3.4. Koks yra teorijos ir praktikos ryšys? Kokios galimybės šiam ryšiui atsiskleisti?
- 3.5. Kokie yra VK ugdymo rezultatai?
- 3.6. Kokius VK ugdymo rezultatus VII galima pateikti verslo įmonėms?

#### 4. Demografiniai duomenys

- 4.1. Lytis.
- 4.2. Išsilavinimas.
- 4.3. Amžius.

## II dalis. Vadybos specialistų vadybinių kompetencijų ugdymo VII, įvertinimas.

1. Įvertinkite kokias vadybines kompetencijas ugdo būsimi vadybos specialistai VII pagal pateiktą vadybinių kompetencijų sąrašą, kiekvieną atsakymo variantą įvertinkite 5 – 1 balų sistema, t. y. 5 – svarbu, puikiai; 1 – nesvarbu, labai blogai:

Eil. Nr.	Profesinės kompetencijos	5	4	3	2	1
1.	Planavimas (gebėjimas planuoti įmonės (padalinio) veiklą, nustatant įmonės tikslus)					
2.	Problemų sprendimas (gebėjimas spręsti problemas organizacijoje)					
3.	Darbas su informacija (gebėjimas rinkti, analizuoti informaciją)					
4.	Konceptualus mąstymas (gebėjimas matyti bendrą organizacijos ir padalinio vaizdą)					
5.	Strateginis mąstymas (gebėjimas aiškiai apibrėžti pagrindinius tikslus, atitinkančius ateities viziją)					
6.	Rezultatų siekimas (gebėjimas pasiekti ir įgyvendinti numatytus įmonės tikslus)					
7.	Tikslo nustatymas (gebėjimas nustatyti tikslus)					
8.	Verslumas (gebėjimas būti versliu)					
9.	Delegavimas (gebėjimas suteikti formalią valdžią kitam asmeniui bei atsakomybę už įvykdytą konkrečią veiklą)					
10.	Pokyčių valdymas (gebėjimas teigiamai reaguoti ir prisitaikyti prie naujovių)					
11.	Organizavimas (gebėjimas organizuoti (padalinio) veiklą)					
12.	Derybos (gebėjimas dalyvauti derybose)					
13.	Vadovavimas (gebėjimas vadovauti)					
14.	Motyvavimas (gebėjimas motyvuoti žmones)					
15.	Vizionavimas (gebėjimas visuotinai matyti ateities planus)					
16.	Konfliktų valdymas (gebėjimas suprasti ir valdyti konfliktus)					
17.	Veiklos įvertinimas (gebėjimas įvertinti veiklą)					
18.	Organizacinis sąmoningumas (gebėjimas suprasti organizacinę aplinką)					
19.	Kūrybiškumas ir naujovių diegimas (gebėjimas diegti naujoves)					
20.	Orientavimasis į šiuolaikines žinias (vadybos ir kt.)					
21.	Rizikos valdymas (gebėjimas teisingai valdyti riziką)					
22.	Kokybės užtikrinimas (gebėjimas darbą atlikti garantuojant kokybiškus rezultatus)					
23.	Darbas su personalu (gebėjimas vykdyti personalo valdymo funkciją)					
	<b>Socialinės kompetencijos</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
24.	Komunikavimas žodžiu (gebėjimas komunikuoti paprasta, suprantama kalba ir teisingai suformuluoti mintis)					
25.	Įtikinantis bendravimas (gebėjimas argumentuotai dėstyti mintis)					
26.	Klausymo įgūdžiai (gebėjimas išklaustyti pašnekovą)					
27.	Efektyvūs santykiai (gebėjimas tarpusavyje bendrauti ir palaikyti ryšius organizacijoje, įmonėje tarp drauge dirbančių darbuotojų)					
28.	Orientacija į klientą (gebėjimas suteikti reikiamą informaciją klientui, žinoti aptarnavimo principus, lemiančius gerą aptarnavimą)					
29.	Empatija (gebėjimas įsijausti į kito padėtį, emocinę būseną, tiesiogiai suprasti kito jausmus)					
30.	Kultūrinis sąmoningumas (gebėjimas socializuotis įmonės kultūroje)					
31.	Mokymasis mokytis					
32.	Komandos formavimas ir tobulinimas (gebėjimas suburti komandą ir dirbti komandoje)					
33.	Rašytinė komunikacija (gebėjimas raštu komunikuoti)					
34.	Laiko valdymas (gebėjimas valdyti darbo ir savo laiką)					
	<b>Asmeninės kompetencijos</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
35.	Pasitikėjimas savimi (gebėjimas pasitikėti savo jėgomis atliekant darbą)					
36.	Streso valdymas (gebėjimas adekvačiai elgtis ir įveikti stresą)					
37.	Iniciatyva (gebėjimas rodyti iniciatyvą, būti aktyviam)					
38.	Kruopštumas (gebėjimas stropiai, rūpestingai atlikti darbą)					
39.	Ryžtingumas (gebėjimas elgtis ryžtingai)					



40.	Sąžiningumas (gebėjimas darbą atlikti iki galo)						
41.	Atsakingumas (gebėjimas užtikrinti veiklos ir elgesio rezultatus)						
42.	Lankstumas (gebėjimas keistis atsižvelgiant į organizacijos poreikius ir savo klaidų pripažinimas)						
43.	Lojalumas (gebėjimas pasiekti, kad organizacijos interesai taptų svarbesni negu asmeniniai)						
44.	Savikontrolė (gebėjimas kontroliuoti savo poelgius)						
45.	Pasiekimų įvertinimas (gebėjimas įvertinti savo pasiekimus)						
46.	Savęs valdymas (gebėjimas kontroliuoti sudėtingą situaciją)						
47.	Asmeninių tikslų siekimas (gebėjimas siekti asmeninių tikslų)						
48.	Verslo etika						

Dėkoju už atsakymus

**VYTAUTO DIDŽIOJO UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**I ANKETA**

**Gerb. studente,**

Siekiant sužinoti Jūsų požiūrį į vadybos specialistų vadybinių kompetencijų ugdymą verslo imitacinėje įmonėje, atliekamas tyrimas. Apklausos tikslas – įvertinti vadybos ir administravimo studijų programų krypties vadybinių kompetencijų komponentų kitimo lygį. Prašau atsakyti į žemiau pateiktus klausimus ir pasirinkti Jums labiausiai tinkančius atsakymų variantus. Anketa anoniminė. Iš anksto dėkoju.

Parašykite savo mamos mergautinę pavardę (arba simbolį, pseudonimą, kad būtų galima nustatyti pokytį).....

**I. Bendra informacija**

**I.1. Kokią studijų programą studijuojate\*:**

- a) verslo vadyba;
- b) prekybos vadyba;
- c) statybos verslo vadyba;
- d) rekreacijos ir turizmo verslo vadyba;
- e) kita .....

\*-privaloma, atsakyti į pateiktą klausimą

**I.2. Ar žinojote, kad Jūsų studijuojama programa yra sudaryta iš tam tikrų kompetencijų\*:**

- a) taip;
- b) ne.

**I. 3. Ar prieš atlikdamas praktiką žinojote apie verslo praktinio mokymo firmą (toliau VII)\*:**

- a) taip;
- b) ne.

**II. Vadybinių kompetencijų komponentų lygio įvertinimas.**

**II. 1. Pažymėkite x, kokias jau turite įgiję vadybines kompetencijas, kiekvieną atsakymo variantą įvertinkite 5 – 1 balų sistemoje, t. y. 5 - įgijęs puikiai; 1 – įgijęs labai blogai\*:**

Eil. Nr.	Profesinės komeptencijos	5	4	3	2	1
1.	Planavimas (gebėjimas planuoti įmonės (padalinio) veiklą, nustatant įmonės tikslus)					
2.	Problemų sprendimas (gebėjimas spręsti problemas organizacijoje)					
3.	Darbas su informacija (gebėjimas rinkti, analizuoti informaciją)					
4.	Konceptualus mąstymas (gebėjimas matyti bendrą organizacijos ir padalinio vaizdą)					
5.	Strateginis mąstymas (gebėjimas aiškiai apibrėžti pagrindinius tikslus, atitinkančius ateities viziją)					
6.	Rezultatų siekimas (gebėjimas pasiekti ir įgyvendinti numatytus įmonės tikslus)					
7.	Tikslo nustatymas (gebėjimas nustatyti tikslus)					
8.	Verslumas (gebėjimas būti versliu)					
9.	Delegavimas (gebėjimas suteikti formalią valdžią kitam asmeniui bei atsakomybę už įvykdytą konkrečią veiklą)					
10.	Pokyčių valdymas (gebėjimas teigiamai reaguoti ir prisitaikyti prie naujovių)					
11.	Organizavimas (gebėjimas organizuoti (padalinio) veiklą)					
12.	Derybos (gebėjimas dalyvauti derybose)					
13.	Vadovavimas (gebėjimas vadovauti)					
14.	Motyvavimas (gebėjimas motyvuoti žmones)					
15.	Vizionavimas (gebėjimas visuotinai matyti ateities planus)					
16.	Konfliktų valdymas (gebėjimas suprasti ir valdyti konfliktus)					

17.	Veiklos įvertinimas (gebėjimas įvertinti veiklą)					
18.	Organizacinis sąmoningumas (gebėjimas suprasti organizacinę aplinką)					
19.	Kūrybiškumas ir naujovių diegimas (gebėjimas diegti naujoves)					
20.	Orientavimasis į šiuolaikines žinias (vadybos ir kt.)					
21.	Rizikos valdymas (gebėjimas teisingai valdyti riziką)					
22.	Kokybės užtikrinimas (gebėjimas darbą atlikti garantuojant kokybiškus rezultatus)					
23.	Darbas su personalu (gebėjimas vykdyti personalo valdymo funkciją)					
	<b>Socialinės kompetencijos</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
24.	Komunikavimas žodžiu (gebėjimas komunikuoti paprasta, suprantama kalba ir teisingai suformuluoti mintis)					
25.	Įtikinantis bendravimas (gebėjimas argumentuotai dėstyti mintis)					
26.	Klausymo įgūdžiai (gebėjimas išklausti pašnekovą)					
27.	Efektyvūs santykiai (gebėjimas tarpusavyje bendrauti ir palaikyti ryšius organizacijoje, įmonėje tarp drauge dirbančių darbuotojų)					
28.	Orientacija į klientą (gebėjimas suteikti reikiamą informaciją klientui, žinoti aptarnavimo principus, lemiančius gerą aptarnavimą)					
29.	Empatija (gebėjimas įsijausti į kito padėtį, emocinę būseną, tiesiogiai suprasti kito jausmus)					
30.	Kultūrinis sąmoningumas (gebėjimas socializuotis įmonės kultūroje)					
31.	Mokymasis mokytis					
32.	Komandos formavimas ir tobulinimas (gebėjimas suburti komandą ir dirbti komandoje)					
33.	Rašytinė komunikacija (gebėjimas raštu komunikuoti)					
34.	Laiko valdymas (gebėjimas valdyti darbo ir savo laiką)					
	<b>Asmeninės kompetencijos</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
35.	Pasitikėjimas savimi (gebėjimas pasitikėti savo jėgomis atliekant darbą)					
36.	Streso valdymas (gebėjimas adekvačiai elgtis ir įveikti stresą)					
37.	Iniciatyva (gebėjimas rodyti iniciatyvą, būti aktyviam)					
38.	Kruopštumas (gebėjimas stropiai, rūpestingai atlikti darbą)					
39.	Ryžtingumas (gebėjimas elgtis ryžtingai)					
40.	Sąžiningumas (gebėjimas darbą atlikti iki galo)					
41.	Atsakingumas (gebėjimas užtikrinti veiklos ir elgesio rezultatus)					
42.	Lankstumas (gebėjimas keistis atsižvelgiant į organizacijos poreikius ir savo klaidų pripažinimas)					
43.	Lojalumas (gebėjimas pasiekti, kad organizacijos interesai taptų svarbesni negu asmeniniai)					
44.	Savikontrolė (gebėjimas kontroliuoti savo poelgius)					
45.	Pasiekimų įvertinimas (gebėjimas įvertinti savo pasiekimus)					
46.	Savęs valdymas (gebėjimas kontroliuoti sudėtingą situaciją)					
47.	Asmeninių tikslų siekimas (gebėjimas siekti asmeninių tikslų)					
48.	Verslo etika					

### III. 1. Vadybinių kompetencijų komponentų lygio įvertinimas pagal studijų programas

#### III. 1. 1. Įvertinkite, kokių lygiu buvote supažindintas(-a) su studijų programos kompetencijomis\*

5      4      3      2      1

**III. 1. 2. Žemiau pateikiamas verslo vadybos studijų programos kompetencijų sąrašas. Pažymėkite x, su kokiomis vadybinėmis kompetencijomis pradėjote praktiką VII? (atsako verslo vadybos studijų programos, administravimo studentai):**

Eil. Nr.	Profesinės vadybinės kompetencijos	Įvertinimas				
		5	4	3	2	1
1.	Gebėti planuoti įstaigos (padalinio) darbą					
2.	Gebėti organizuoti įstaigos (padalinio) darbo procesą					
3.	Gebėti vadovauti įstaigų (padalinių) procese					
4.	Gebėti kontroliuoti padalinio veiklą.					
5.	Gebėti naudotis specializuotomis duomenų bazėmis, kaupti informaciją.					
6.	Gebėti naudotis informacijos šaltiniais					
7.	Sugebėti planuoti personalo poreikį, suformuluoti atrankos kvalifikacinius reikalavimus.					
8.	Gebėti tvarkyti personalo dokumentaciją					
9.	Mokėti organizuoti personalo kvalifikacijos kėlimą					
10.	Mokėti motyvuoti darbuotojus					
11.	Gebėti organizuoti ir tvarkyti raštvedybą					
12.	Gebėti parengti technologinį darbo su dokumentais ciklą					
13.	Gebėti tvarkyti įmonės finansinius dokumentus					
14.	Gebėti kontroliuoti įmonės dokumentavimo veiklą					
15.	Gebėti atstovauti įstaigai					
16.	Gebėti bendrauti klientais					
17.	Gebėti humanizuoti įstaigos (padalinio) aplinką.					

**III. 1. 3. Žemiau pateikiamas prekybos vadybos studijų programos kompetencijų sąrašas. Pažymėkite x, su kokiomis vadybinėmis kompetencijomis pradėjote praktiką VII? (atsako prekybos vadybos studijų programos studentai):**

Eil. Nr.	Profesinės vadybinės kompetencijos	Įvertinimas				
		5	4	3	2	1
1.	Gebėti įvertinti aplinką, savo galimybes, pasirinkti įmonės rūšį					
2.	Mokėti naudotis teisės aktais, reglamentuojančiais pasirinktos įmonės rūšies veiklą					
3.	Gebėti organizuoti prekybos įmonės kūrimą					
4.	Mokėti parengti verslo planą					
5.	Mokėti naudotis informaciniais šaltiniais					
6.	Gebėti analizuoti, sisteminti ir vertinti tyrimų duomenis					
7.	Gebėti priimti sprendimus					
8.	Gebėti įvertinti prekybos įmonės (padalinio) veiklą					
9.	Mokėti parengti įmonės (padalinio) veiklos vystymo strategiją ir taktiką					
10.	Mokėti sudaryti prekybinės įmonės planus					
11.	Gebėti organizuoti nenutrūkstamą darbo procesą prekybos įmonėje ar jos padaliniuose					
12.	Gebėti užtikrinti veiklos kokybę					
13.	Gebėti suvokti darbuotojų vaidmenį įmonėje					
14.	Gebėti organizuoti darbuotojų atranką					
15.	Mokėti motyvuoti darbuotojus ir organizuoti jų profesinės veiklos įvertinimą					
16.	Mokėti bendrauti ir bendradarbiauti					
17.	Suvokti ekonominės informacijos reikšmę valdymo sistemoje					

18.	Mokėti pateikti informaciją apskaitos vartotojams					
19.	Mokėti valdyti ir kontroliuoti turimus materialinius ir finansinius išteklius					
20.	Gebėti valdyti pokyčius					
21.	Žinoti tarptautinės rinkos ypatumus					
22.	Išugdyti bendruosius gebėjimus					

**III. 1. 4. Žemiau pateikiamas rekreacijos ir turizmo verslo vadybos studijų programos kompetencijų sąrašas. Pažymėkite x, su kokiomis vadybinėmis kompetencijomis pradėjote praktiką VII? (atsako rekreacijos ir turizmo verslo vadybos studijų programos studentai):**

Eil. Nr.	Profesinės vadybinės kompetencijos	Įvertinimas				
		5	4	3	2	1
1.	Mokėti naudotis teisės aktais, reglamentuojančiais pasirinktą veiklos sritį					
2.	Mokėti parengti įmonės steigimo dokumentaciją					
3.	Mokėti sudaryti verslo planą					
4.	Žinoti ir įvertinti finansavimo šaltinius ir investicinę riziką					
5.	Gebėti taikyti bendruosius apskaitos principus					
6.	Suprasti kaimo turizmo specifiką					
7.	Gebėti įvertinti esamą įmonės (padalinio) veiklą					
8.	Mokėti parengti įmonės (padalinio) veiklos vystymo strategiją ir taktiką					
9.	Mokėti sudaryti įmonės (padalinio) planus					
10.	Mokėti planuoti rekreacinę veiklą turizmo įmonėje					
11.	Mokėti taikyti rinkos ekonomikos ir turizmo rinkodaros žinias					
12.	Mokėti rinkti, kaupti, apdoroti ir panaudoti informaciją					
13.	Mokėti organizuoti derybas					
14.	Mokėti sudaryti sutartis					
15.	Gebėti vadovauti personalui, spręsti organizacinius ir valdymo klausimus					
16.	Gebėti organizuoti nenutrūkstamą darbo procesą įmonėje ir jos padaliniuose					
17.	Sugebėti parengti svetingumo programą					
18.	Mokėti bendrauti su klientais įvertinant jų amžių, interesus, išsilavinimą					
19.	Kelionių paketų kūrimas					
20.	Mokėti parengti turistines keliones: sudaryti maršrutą, sąmatą, pateikti kelionės informaciją					
21.	Mokėti tvarkyti kelionės dokumentus					
22.	Gebėti suvokti darbuotojų vaidmenį rekreacinėse turizmo įmonėse					
23.	Mokėti bendrauti ir bendradarbiauti					
24.	Gebėti valdyti pokyčius					
25.	Išmanyti tarptautinės rinkos ypatumus					
26.	Gebėti kaupti, sisteminti ir apibendrinti informaciją					
27.	Mokėti valdyti ir kontroliuoti turimus materialinius ir finansinius išteklius					
28.	Gebėti organizuoti pramogas ir sportinius renginius					
29.	Gebėti organizuoti šventes					
30.	Gebėti organizuoti žaidimus					

**III. 1. 5. Žemiau pateikiamas kultūros verslo vadybos studijų programos kompetencijų sąrašas. Pažymėkite x, su kokiomis vadybinėmis kompetencijomis pradėjote praktiką VII? (atsako kultūros veiklos vadybos studijų programos, administravimo studentai):**

Eil. Nr.	Profesinės vadybinės kompetencijos	Įvertinimas				
		5	4	3	2	1
1.	Gebėti planuoti įstaigos (padalinio) darbą					
2.	Gebėti organizuoti įstaigos (padalinio) darbo procesą					
3.	Gebėti vadovauti įstaigų (padalinių) procese					
4.	Gebėti kontroliuoti padalinio veiklą					
5.	Gebėti naudotis specializuotomis duomenų bazėmis, kaupti informaciją					
6.	Gebėti naudotis informacijos šaltiniais					
7.	Sugebėti planuoti personalo poreikį, suformuluoti atrankos kvalifikacinius reikalavimus.					
8.	Gebėti tvarkyti personalo dokumentaciją					
9.	Mokėti organizuoti personalo kvalifikacijos kėlimą					
10.	Mokėti motyvuoti darbuotojus					
11.	Gebėti organizuoti ir tvarkyti raštvedybą					
12.	Gebėti parengti technologinį darbo su dokumentais ciklą					
13.	Gebėti tvarkyti įmonės finansinius dokumentus					
14.	Gebėti kontroliuoti įmonės dokumentavimo veiklą					
15.	Gebėti atstovauti įstaigai					
16.	Gebėti bendrauti klientais					
17.	Gebėti humanizuoti įstaigos (padalinio) aplinką					
18.	Gebėti suvokti darbuotojų vaidmenį kultūros įmonėse					
19.	Sugebėti parengti svetingumo programą					
20.	Mokėti bendrauti su klientais įvertinant jų amžių, interesus, išsilavinimą					
21.	Mokėti sudaryti sutartis					
22.	Gebėti organizuoti pramogas ir sportinius renginius					
23.	Gebėti organizuoti šventes					
24.	Gebėti organizuoti žaidimus					

**IV. Vadybinių kompetencijų ugdymas ir komponentų lygio įvertinimas VII**

**IV. 1. Įvertinkite, kokių lygiu buvote supažindintas(-a) su VII įgyjamomis kompetencijomis?\***

5      4      3      2      1

**IV. 1. 2. Žemiau pateikiamas VII kompetencijų sąrašas. Pažymėkite x, kokias tikėtės įgyti kompetencijas praktikos metu?\***

	Kompetencijos	Įvertinimas				
		5	4	3	2	1
1.	Rengti darbuotojų darbo eigos dokumentus, formuoti asmens bylas					
2.	Rengti, išforminti ir organizuoti dokumentų apyvartą pagal Lietuvos Respublikos ir Europos Sąjungos standartus					
3.	Bendrauti su verslo partneriais komunikacijos priemonėmis valstybine ir užsienio kalbomis					
4.	Organizuoti, valdyti ir kontroliuoti apskaitos procesus					
5.	Apibendrinti, analizuoti apskaitos duomenis ir parengti metines ataskaitas					
6.	Tvarkyti ūkinės veiklos ir darbo išteklių apskaitą					
7.	Organizuoti firmos aprūpinimą reikalingomis atsargomis					
8.	Sudaryti prekybines sutartis su partneriais iš Lietuvos ir užsienio					
9.	Valdyti prekių atsargas					
10.	Vesti derybas, pristatyti firmą ar jos skyrių, bendrauti su tiekėjais,					

	verslo partneriais valstybine ir užsienio kalbomis					
11.	Vykdyti gaunamus užsakymus					
12.	Palaikyti ryšius su klientas					
13.	Nustatyti prekių ar paslaugų kainas, mokėjimo ir pristatymo būdus ir terminus					
14.	Rengti prekių ar paslaugų katalogus, reklaminius pasiūlymus					
15.	Sudaryti arba atnaujinti verslo planą.					
16.	Atlikti rinkodaros tyrimus, analizuoti, sisteminti ir vertinti tyrimų duomenis					
17.	Formuoti EUROOPEN tinklo narių nuomonę apie firmą, siūlomas prekes ir (ar) paslaugas					

**IV. 1. 3. Įvertinkite, kuriame VII skyriuje labiausiai tikėtės, kad atsiskleis vadybinės kompetencijos?\***

	Skyrius	Įvertinimas				
		5	4	3	2	1
1.	Finansų-apskaitos skyrius					
2.	Pirkimų skyrius					
3.	Pardavimų-rinkodaros skyrius					
4.	Personalo skyrius					

**IV. 1. 4 Jūsų požiūriu, kokie studijų dalykai yra naudingiausi, leidžia pasiekti studijų tikslų ir kompetencijų lygi praktikos metu?\***

	Dalykai	Įvertinimas				
1.	Mikroekonomika	5	4	3	2	1
2.	Makroekonomika	5	4	3	2	1
3.	Aukštoji matematika	5	4	3	2	1
4.	Statistika	5	4	3	2	1
5.	Filosofija	5	4	3	2	1
6.	Teisė	5	4	3	2	1
7.	Vadyba	5	4	3	2	1
8.	Rinkodara	5	4	3	2	1
9.	Įmonių ekonomika	5	4	3	2	1
10.	Informatika	5	4	3	2	1
11.	Veiklos dokumentavimas	5	4	3	2	1
12.	Užsienio kalba	5	4	3	2	1
13.	Darbo ir civilinė sauga	5	4	3	2	1
14.	Apskaitos pagrindai	5	4	3	2	1
15.	Rinkos tyrimai	5	4	3	2	1
16.	Kalbos kultūra	5	4	3	2	1

**V. Informaciniai duomenys**

**V. 1. Jūsų lytis\***

Vyras Moteris

**V. 2. Jūsų amžius\*.....**

**V. 3. Kolegija kurioje studijuojate\*\*.....**

\*\* - pagal nuožūrą, neprivaloma atsakyti į pateiktą klausimą

**V. 4. Nurodykite specialybę, kurią studijuojate\*.....**

**V. 5. VII pavadinimas\*\* .....**

**V. 6. Parašykite savo e-pašto adresą, jeigu sutinkate, kad toliau būtų galima su Jumis susisiekti dėl apklausos.....**

Dėkoju už atsakymus

**VYTAUTO DIDŽIOJO UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**II ANKETA**

**Gerb. studente,**

Siekiant sužinoti Jūsų požiūrį į vadybos specialistų vadybinių kompetencijų ugdymą verslo imitacinėje įmonėje, atliekamas tyrimas. Apklausos tikslas - įvertinti vadybos ir administravimo studijų programų krypties vadybinių kompetencijų komponentų kitimo lygį mokymų pabaigoje. Prašau atsakyti į žemiau pateiktus klausimus ir pasirinkti Jums labiausiai tinkančius atsakymų variantus. Anketa anoniminė. Iš anksto dėkoju.

Parašykite savo mamos mergautinę pavardę (arba simbolį, pseudonimą, kad būtų galima nustatyti pokytį).....

**I. Bendra informacija**

**I.1. Kokią studijų programą studijuojate\*:**

- a) verslo vadyba;
- b) prekybos vadyba;
- c) statybos verslo vadyba;
- d) rekreacijos ir turizmo verslo vadyba;
- e) kita .....

\*-privaloma, atsakyti į pateiktą klausimą

**I.2. Ar žinojote, kad Jūsų studijuojama programa yra sudaryta iš tam tikrų kompetencijų\*:**

- a) taip;
- b) ne.

**I. 3. Ar prieš atlikdamas praktiką žinojote apie verslo praktinio mokymo firmą (toliau VII)\*:**

- a) taip;
- b) ne.

**II. Vadybinių kompetencijų komponentų lygio įvertinimas.**

**II. 1. Pažymėkite x, kokias išvardintas vadybines kompetencijas, įtvirtinote ir ugdėte VII kiekvieną atsakymo variantą įvertinkite 5-- 1 balų sistema, t.y. 5 - įgijęs puikiai; 1 – įgijęs labai blogai\*:**

Eil. Nr.	Profesinės kompetencijos	5	4	3	2	1
1.	Planavimas (gebėjimas planuoti įmonės (padalinio) veiklą, nustatant įmonės tikslus)					
2.	Problemų sprendimas (gebėjimas spręsti problemas organizacijoje)					
3.	Darbas su informacija (gebėjimas rinkti, analizuoti informaciją)					
4.	Konceptualus mąstymas (gebėjimas matyti bendrą organizacijos ir padalinio vaizdą)					
5.	Strateginis mąstymas (gebėjimas aiškiai apibrėžti pagrindinius tikslus, atitinkančius ateities viziją)					
6.	Rezultatų siekimas (gebėjimas pasiekti ir įgyvendinti numatytus įmonės tikslus)					
7.	Tikslo nustatymas (gebėjimas nustatyti tikslus)					
8.	Verslumas (gebėjimas būti versliu)					
9.	Delegavimas (gebėjimas suteikti formalią valdžią kitam asmeniui bei atsakomybę už įvykdytą konkrečią veiklą)					
10.	Pokyčių valdymas (gebėjimas teigiamai reaguoti ir prisitaikyti prie naujovių)					
11.	Organizavimas (gebėjimas organizuoti (padalinio) veiklą)					
12.	Derybos (gebėjimas dalyvauti derybose)					
13.	Vadovavimas (gebėjimas vadovauti)					
14.	Motyvavimas (gebėjimas motyvuoti žmones)					
15.	Vizionavimas (gebėjimas visuotinai matyti ateities planus)					
16.	Konfliktų valdymas (gebėjimas suprasti ir valdyti konfliktus)					



17.	Veiklos įvertinimas (gebėjimas įvertinti veiklą)					
18.	Organizacinis sąmoningumas (gebėjimas suprasti organizacinę aplinką)					
19.	Kūrybiškumas ir naujovių diegimas (gebėjimas diegti naujoves)					
20.	Orientavimasis į šiuolaikines žinias (vadybos ir kt.)					
21.	Rizikos valdymas (gebėjimas teisingai valdyti riziką)					
22.	Kokybės užtikrinimas (gebėjimas darbą atlikti garantuojant kokybiškus rezultatus)					
23.	Darbas su personalu (gebėjimas vykdyti personalo valdymo funkciją)					
	<b>Socialinės kompetencijos</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
24.	Komunikavimas žodžiu (gebėjimas komunikuoti paprasta, suprantama kalba ir teisingai suformuluoti mintis)					
25.	Įtikinantis bendravimas (gebėjimas argumentuotai dėstyti mintis)					
26.	Klausymo įgūdžiai (gebėjimas išklausti pašnekovą)					
27.	Efektiviūs santykiai (gebėjimas tarpusavyje bendrauti ir palaikyti ryšius organizacijoje, įmonėje tarp drauge dirbančių darbuotojų)					
28.	Orientacija į klientą (gebėjimas suteikti reikiamą informaciją klientui, žinoti aptarnavimo principus, lemiančius gerą aptarnavimą)					
29.	Empatija (gebėjimas išsijausti į kito padėtį, emocinę būseną, tiesiogiai suprasti kito jausmus)					
30.	Kultūrinis sąmoningumas (gebėjimas socializuotis įmonės kultūroje)					
31.	Mokymasis mokytis					
32.	Komandos formavimas ir tobulinimas (gebėjimas suburti komandą ir dirbti komandoje)					
33.	Rašytinė komunikacija (gebėjimas raštu komunikuoti)					
34.	Laiko valdymas (gebėjimas valdyti darbo ir savo laiką)					
	<b>Asmeninės kompetencijos</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
35.	Pasitikėjimas savimi (gebėjimas pasitikėti savo jėgomis atliekant darbą)					
36.	Streso valdymas (gebėjimas adekvačiai elgtis ir įveikti stresą)					
37.	Iniciatyva (gebėjimas rodyti iniciatyvą, būti aktyviam)					
38.	Kruopštumas (gebėjimas stropiai, rūpestingai atlikti darbą)					
39.	Ryžtingumas (gebėjimas elgtis ryžtingai)					
40.	Sąžiningumas (gebėjimas darbą atlikti iki galo)					
41.	Atsakingumas (gebėjimas užtikrinti veiklos ir elgesio rezultatus)					
42.	Lankstumas (gebėjimas keistis atsižvelgiant į organizacijos poreikius ir savo klaidų pripažinimas)					
43.	Lojalumas (gebėjimas pasiekti, kad organizacijos interesai taptų svarbesni negu asmeniniai)					
44.	Savikontrolė (gebėjimas kontroliuoti savo poelgius)					
45.	Pasiekimų įvertinimas (gebėjimas įvertinti savo pasiekimus)					
46.	Savęs valdymas (gebėjimas kontroliuoti sudėtingą situaciją)					
47.	Asmeninių tikslų siekimas (gebėjimas siekti asmeninių tikslų)					
48.	Verslo etika					

### III. 1. Vadybinių kompetencijų komponentų lygio įvertinimas pagal studijų programas

III. 1. 1. Įvertinkite, kokių lygiu buvote supažindintas(-a) su studijų programos kompetencijomis\*

5      4      3      2      1

III. 1. 2. Žemiau pateikiamas verslo vadybos studijų programos kompetencijų sąrašas. Pažymėkite x, kokias išvardintas vadybines kompetencijas, įtvirtinote ir ugdėte praktikos metu VII? (atsako verslo vadybos studijų programos, administravimo studentai):

Eil. Nr.	Profesinės vadybinės kompetencijos	Įvertinimas				
		5	4	3	2	1
1.	Gebėti planuoti įstaigos (padalinio) darbą					
2.	Gebėti organizuoti įstaigos (padalinio) darbo procesą					
3.	Gebėti vadovauti įstaigų (padalinių) procese					
4.	Gebėti kontroliuoti padalinio veiklą					

5.	Gebėti naudotis specializuotomis duomenų bazėmis, kaupti informaciją.					
6.	Gebėti naudotis informacijos šaltiniais					
7.	Sugebėti planuoti personalo poreikį, suformuluoti atrankos kvalifikacinius reikalavimus.					
8.	Gebėti tvarkyti personalo dokumentaciją					
9.	Mokėti organizuoti personalo kvalifikacijos kėlimą					
10.	Mokėti motyvuoti darbuotojus					
11.	Gebėti organizuoti ir tvarkyti raštvedybą					
12.	Gebėti parengti technologinį darbo su dokumentais ciklą					
13.	Gebėti tvarkyti įmonės finansinius dokumentus					
14.	Gebėti kontroliuoti įmonės dokumentavimo veiklą					
15.	Gebėti atstovauti įstaigai					
16.	Gebėti bendrauti klientais					
17.	Gebėti humanizuoti įstaigos (padalinio) aplinką.					

**III. 1. 3. Žemiau pateikiamas prekybos vadybos studijų programos kompetencijų sąrašas. Pažymėkite x, kokias išvardintas vadybines kompetencijas, įtvirtinote ir ugdėte praktikos metu VII? (atsako prekybos vadybos studijų programos studentai):**

Eil. Nr.	Profesinės vadybinės kompetencijos	Įvertinimas				
		5	4	3	2	1
1.	Gebėti įvertinti aplinką, savo galimybes, pasirinkti įmonės rūšį					
2.	Mokėti naudotis teisės aktais, reglamentuojančiais pasirinktos įmonės rūšies veiklą					
3.	Gebėti organizuoti prekybos įmonės kūrimą					
4.	Mokėti parengti verslo planą					
5.	Mokėti naudotis informaciniais šaltiniais					
6.	Gebėti analizuoti, sisteminti ir vertinti tyrimų duomenis					
7.	Gebėti priimti sprendimus					
8.	Gebėti įvertinti prekybos įmonės (padalinio) veiklą					
9.	Mokėti parengti įmonės (padalinio) veiklos vystymo strategiją ir taktiką					
10.	Mokėti sudaryti prekybinės įmonės planus					
11.	Gebėti organizuoti nenutrūkstamą darbo procesą prekybos įmonėje ar jos padaliniuose					
12.	Gebėti užtikrinti veiklos kokybę					
13.	Gebėti suvokti darbuotojų vaidmenį įmonėje					
14.	Gebėti organizuoti darbuotojų atranką					
15.	Mokėti motyvuoti darbuotojus ir organizuoti jų profesinės veiklos įvertinimą					
16.	Mokėti bendrauti ir bendradarbiauti					
17.	Suvokti ekonominės informacijos reikšmę valdymo sistemoje					
18.	Mokėti pateikti informaciją apskaitos vartotojams					
19.	Mokėti valdyti ir kontroliuoti turimus materialinius ir finansinius išteklius					
20.	Gebėti valdyti pokyčius					
21.	Žinoti tarptautinės rinkos ypatumus					
22.	Išugdyti bendruosius gebėjimus					

**III. 1. 4. Žemiau pateikiamas rekreacijos ir turizmo verslo vadybos studijų programos kompetencijų sąrašas. Pažymėkite x, kokias išvardintas vadybines kompetencijas, įtvirtinote ir ugdėte praktikos metu VII? (atsako rekreacijos ir turizmo verslo vadybos studijų programos studentai):**

Eil. Nr.	Profesinės vadybinės kompetencijos	Įvertinimas				
		5	4	3	2	1
1.	Mokėti naudoti teisės aktais, reglamentuojančiais pasirinktą veiklos sritį					
2.	Mokėti parengti įmonės steigimo dokumentaciją					
3.	Mokėti sudaryti verslo planą					
4.	Žinoti ir įvertinti finansavimo šaltinius ir investicinę riziką					
5.	Gebėti taikyti bendruosius apskaitos principus					
6.	Suprasti kaimo turizmo specifiką					
7.	Gebėti įvertinti esamą įmonės (padalinio) veiklą					
8.	Mokėti parengti įmonės (padalinio) veiklos vystymo strategiją ir taktiką					
9.	Mokėti sudaryti įmonės (padalinio) planus					
10.	Mokėti planuoti rekreacinę veiklą turizmo įmonėje					
11.	Mokėti taikyti rinkos ekonomikos ir turizmo rinkodaros žinias					
12.	Mokėti rinkti, kaupti, apdoroti ir panaudoti informaciją					
13.	Mokėti organizuoti derybas					
14.	Mokėti sudaryti sutartis					
15.	Gebėti vadovauti personalui, spręsti organizacinius ir valdymo klausimus					
16.	Gebėti organizuoti nenutrūkstamą darbo procesą įmonėje ir jos padaliniuose					
17.	Sugebėti parengti svetingumo programą					
18.	Mokėti bendrauti su klientais įvertinant jų amžių, interesus, išsilavinimą					
19.	Kelionių paketų kūrimas					
20.	Mokėti parengti turistines keliones: sudaryti maršrutą, sąmatą, pateikti kelionės informaciją					
21.	Mokėti tvarkyti kelionės dokumentus					
22.	Gebėti suvokti darbuotojų vaidmenį rekreacinėse turizmo įmonėse					
23.	Mokėti bendrauti ir bendradarbiauti					
24.	Gebėti valdyti pokyčius					
25.	Žinoti tarptautinės rinkos ypatumus					
26.	Gebėti kaupti, sisteminti ir apibendrinti informaciją					
27.	Mokėti valdyti ir kontroliuoti turimus materialinius ir finansinius išteklius					
28.	Gebėti organizuoti pramogas ir sportinius renginius					
29.	Gebėti organizuoti šventes					
30.	Gebėti organizuoti žaidimus					

**III. 1. 5. Žemiau pateikiamas kultūros verslo vadybos studijų programos kompetencijų sąrašas. Pažymėkite x, kokias išvardintas vadybines kompetencijas, įtvirtinote ir ugdėte praktikos metu VII? (atsako kultūros veiklos vadybos studijų programos, administravimo studentai):**

Eil. Nr.	Profesinės vadybinės kompetencijos	Įvertinimas				
		5	4	3	2	1
1.	Gebėti planuoti įstaigos (padalinio) darbą					
2.	Gebėti organizuoti įstaigos (padalinio) darbo procesą					
3.	Gebėti vadovauti įstaigų (padalinių) procese					
4.	Gebėti kontroliuoti padalinio veiklą.					
5.	Gebėti naudotis specializuotomis duomenų bazėmis, kaupti					

	informaciją.						
6.	Gebėti naudotis informacijos šaltiniais						
7.	Sugebėti planuoti personalo poreikį, suformuluoti atrankos kvalifikacinius reikalavimus.						
8.	Gebėti tvarkyti personalo dokumentaciją						
9.	Mokėti organizuoti personalo kvalifikacijos kėlimą						
10.	Mokėti motyvuoti darbuotojus						
11.	Gebėti organizuoti ir tvarkyti raštvedybą						
12.	Gebėti parengti technologinį darbo su dokumentais ciklą						
13.	Gebėti tvarkyti įmonės finansinius dokumentus						
14.	Gebėti kontroliuoti įmonės dokumentavimo veiklą						
15.	Gebėti atstovauti įstaigai						
16.	Gebėti bendrauti klientais						
17.	Gebėti humanizuoti įstaigos (padalinio) aplinką.						
18.	Gebėti suvokti darbuotojų vaidmenį kultūros įmonėse						
19.	Sugebėti parengti svetingumo programą						
20.	Mokėti bendrauti su klientais įvertinant jų amžių, interesus, išsilavinimą						
21.	Mokėti sudaryti sutartis						
22.	Gebėti organizuoti pramogas ir sportinius renginius						
23.	Gebėti organizuoti šventes						
24.	Gebėti organizuoti žaidimus						

#### IV. Vadybinių kompetencijų ugdymas ir komponentų lygio įvertinimas VII

##### IV. 1. Įvertinkite, kokių lygiu buvote supažindintas(-a) su VII įgyjamomis kompetencijomis?\*

5      4      3      2      1

##### IV. 1. 2. Žemiau pateikiamas VII kompetencijų sąrašas. Pažymėkite x, kokias kompetencijas įgijote praktikos metu?\*

Eil. Nr.	Kompetencijos	Įvertinimas				
		5	4	3	2	1
1.	Rengti darbuotojų darbo eigos dokumentus, formuoti asmens bylas					
2.	Rengti, išforminti ir organizuoti dokumentų apyvartą pagal Lietuvos Respublikos ir Europos Sąjungos standartus					
3.	Bendrauti su verslo partneriais komunikacijos priemonėmis valstybine ir užsienio kalbomis					
4.	Organizuoti, valdyti ir kontroliuoti apskaitos procesus					
5.	Apibendrinti, analizuoti apskaitos duomenis ir parengti metines ataskaitas					
6.	Tvarkyti ūkinės veiklos ir darbo išteklių apskaitą					
7.	Organizuoti firmos aprūpinimą reikalingomis atsargomis					
8.	Sudaryti prekybines sutartis su partneriais iš Lietuvos ir užsienio					
9.	Valdyti prekių atsargas					
10.	Vesti derybas, pristatyti firmą ar jos skyrių, bendrauti su tiekėjais, verslo partneriais valstybine ir užsienio kalbomis					
11.	Vykdyti gaunamus užsakymus					
12.	Palaikyti ryšius su klientais					
13.	Nustatyti prekių ar paslaugų kainas, mokėjimo ir pristatymo būdus ir terminus					
14.	Rengti prekių ar paslaugų katalogus, reklaminius pasiūlymus					
15.	Sudaryti arba atnaujinti verslo planą					
16.	Atlikti rinkodaros tyrimus, analizuoti, sisteminti ir vertinti tyrimų duomenis					
17.	Formuoti EUROPEEN tinklo narių nuomonę apie firmą, siūlomas prekes ir (ar) paslaugas					

**IV. 1. 3. Įvertinkite, kuriame VII skyriuje labiausiai tikėtis atsiskleidė vadybinės kompetencijos?\***

	Skyrius	Įvertinimas				
		5	4	3	2	1
1.	Finansų-apskaitos skyrius					
2.	Pirkimų skyrius					
3.	Pardavimų-rinkodaros skyrius					
4.	Personalo skyrius					

**IV. 1. 4 Jūsų požiūriu, kokius studijų dalykus, reikėtų sustiprinti, nes praktikos metu, atlikus praktiką pajutote žinių stygių?\***

	Dalykai	Įvertinimas				
		5	4	3	2	1
1.	Mikroekonomika	5	4	3	2	1
2.	Makroekonomika	5	4	3	2	1
3.	Aukštoji matematika	5	4	3	2	1
4.	Statistika	5	4	3	2	1
5.	Filosofija	5	4	3	2	1
6.	Teisė	5	4	3	2	1
7.	Vadyba	5	4	3	2	1
8.	Rinkodara	5	4	3	2	1
9.	Įmonių ekonomika	5	4	3	2	1
10.	Informatika	5	4	3	2	1
11.	Veiklos dokumentavimas	5	4	3	2	1
12.	Užsienio kalba	5	4	3	2	1
13.	Darbo ir civilinė sauga	5	4	3	2	1
14.	Apskaitos pagrindai	5	4	3	2	1
15.	Rinkos tyrimai	5	4	3	2	1
16.	Kalbos kultūra	5	4	3	2	1

**IV. 1. 5. Kiek papildomai laiko skyrėte studijų dalykams, padedantiems įtvirtinti vadybinės kompetencijas? \*:**

- a) pusvalandis į savaitę;
- b) valandą;
- c) dvi valandas;
- d) visai neskyriau papildomai laiko.

**IV. 1. 6. Pažymėkite, kaip dažnai, ugdant vadybinės kompetencijas, buvo taikomi šie mokymo metodai VII, kiekvieną atsakymo variantą įvertinkite 5 – 1 balų sistema, t.y. 5 – labai dažnai; 1 – labai retai\*:**

	Metodai	Įvertinimas				
		5	4	3	2	1
1.	Aiškinimas	5	4	3	2	1
2.	Teorinis dėstymas	5	4	3	2	1
3.	Seminarai	5	4	3	2	1
4.	Individualūs pokalbiai	5	4	3	2	1
5.	Komandiniai projektai	5	4	3	2	1
6.	Minčių lietus	5	4	3	2	1
7.	Individualūs projektai	5	4	3	2	1
8.	Atvejo analizė	5	4	3	2	1
9.	Vertinamoji diskusija	5	4	3	2	1
10.	Refleksija	5	4	3	2	1
11.	Vaidmenų žaidimai	5	4	3	2	1
12.	Debatai	5	4	3	2	1
13.	Ekskursijos	5	4	3	2	1
14.	Grupės pranešimas	5	4	3	2	1
15.	Pokalbis	5	4	3	2	1
16.	Video medžiaga	5	4	3	2	1
17.	Studentų siūlomi projektai	5	4	3	2	1
18.	Straipsniai	5	4	3	2	1
19.	Audio medžiaga	5	4	3	2	1
20.	IT naudojimas	5	4	3	2	1

**IV. 1. 7. Ar dalyvavote nors vienoje VII mugėje:**

- a) taip; (jeigu taip, atsakykite į IV.1. 8 klausimą)
- b) ne.

**IV. 1. 8. Kokias vadybines kompetencijas galėjote taikyti VII mugės metu**

.....

.....

.....

**IV.1.9. Ar dalyvavote VII papildomose programose ugdant vadybines kompetencijas\*:**

- a) Praktikoje mokomojoje parduotuvėje;
- b) Imitaciniuose žaidimuose;
- c) Verslo konkursuose;
- d) Straipsnių rengimo procese;
- e) Konferencijose;
- f) Kita .....

**IV. 1. 10. Pažymėkite, kuo buvo naudinga vadybinių kompetencijų ugdymo VII patirtis ateityje/verslo kūrimo\*:**

- a) Įsidarbinant;
- b) Asmeniniam tobulėjimui;
- c) Specialybės pasirinkimui;
- d) Bendram supratimui, kas yra įmonė;
- e) Kuriant savo verslą.

**IV. 1. 11. Ar kada rimtai svarstėte pradėti savo verslą\*:**

- a) taip;
- b) ne.

**IV. 1. 12. Jeigu atsakėte, kad svarstote pradėti verslą, pažymėkite kokia patirtis turėjo įtakos apsisprendimui\*:**

- a) Geras vadybinių kompetencijų turėjimas;
- b) Šeimos narių pavyzdys;
- c) Draugų patirtis;
- d) Kita .....

**IV. 1. 13. Įvertinkite naudą, kurią Jūs gavote dalyvaudami VII veikloje** (kiekvieną atsakymo variantą įvertinkite 5 - 1 balų sistema, t.y. 5 – sutinku, puikiai; 1 – nesutinku, labai blogai)\*:

Nauda tokia:		5	4	3	2	1
1.	Teorinės žinios pritaikytos praktiškai					
2.	Integruotos įvairių dalykų žinios					
3.	Leido pastebėti trūkstamas žinias ir praktinius įgūdžius					
4.	Matomos padarytų sprendimų pasekmės					
5.	Praeitais procedūras, kurios reikalingos įsidarbinant					
6.	Pagilintos žinios apie verslo įmonę					
7.	Leidžiama klysti ir taisyti klaidas					
8.	Palengvins tolesnes studijas					
9.	Suteikė naujos ir įvairiapusiškos patirties					
10.	Skatino dirbti komandoje					
11.	Parodė komandinio darbo privalumus ir trūkumus					
12.	Ugdomi verslumo gebėjimai					
13.	Atsiranda motyvacija kurti savo įmonę					
14.	Įgijau praktinių įgūdžių, reikalingų būsimam darbui					

**IV. 1. 14. Kaip pasikeitė Jūsų požiūris į vadybinių kompetencijų ugdymą, atlikus praktiką VII?**

- a) pasikeitė iš esmės;
- b) pasikeitė iš dalies;

c) nepasikeitė.

**IV. 1. 15. Įvertinkite kaip aktyviai dalyvavote ar turėjote galimybę dalyvauti VII veikloje** (kiekvieną atsakymo variantą įvertinkite 5 – 1 balų sistema, t.y. 5 – aktyviai dalyvavau, puikiai; 1 – nedalyvavau, labai blogai)\*:

5      4      3      2      1

**IV. 1. 16. Įvertinkite, kaip Jums patiko dirbti VII** (kiekvieną atsakymo variantą įvertinkite 5 – 1 balų sistema, t. y. 5 – patiko, puikiai; 1 – nepatiko, labai blogai)\*:

5      4      3      2      1

**IV. 1. 17. Nurodykite, kas labiausiai patiko\***.....

**IV. 1. 18. Nurodykite, kas labiausiai nepatiko\***.....

**IV. 1. 19. Ar praktikos metu užteko laiko įtvirtinti vadybines kompetencijas VII veikloje\***

Visiškai užteko    5      4      3      2      1 Neužteko

**IV. 1. 20. Įvertinkite VII mokymosi aplinką** (kiekvieną atsakymo variantą įvertinkite 5 – 1 balų sistema, t.y. 5 – sutinku, puikiai; 1 – nesutinku, labai blogai)\*

Kriterijai		5	4	3	2	1
1.	Mokymosi patalpos					
2.	Mokymo įranga					
3.	Mokymo metodai					
4.	VII vadovo dėstymas					
5.	Komanda kurioje dirbote					

**IV. 1. 21. Įrašykite, koks studentų skaičius dirbo vienu metu VII?**

.....

**V. Informaciniai duomenys**

**V. 1. Jūsų lytis\***

Vyras                      Moteris

**V. 2. Jūsų amžius\***

.....

**V.3. Kolegija kurioje studijuojate\*\***.....

\*\* - pagal nuožiūrą, neprivaloma atsakyti į pateiktą klausimą

**V. 4. Nurodykite specialybę, kurią studijuojate\***.....

**V. 5. VII pavadinimas\*\*** .....

**Dėkoju už atsakymus**

## 5 priedas

## Labai aukšto lygio vadybinių kompetencijų komponentų pokyčio įvertinimas

	N	Vidurkis	St. nuokrypis	Min.	Max.	Pozityvių ir negatyvių atvejų skaičius	Z reikšmė	p reikšmė
3= labai aukšta								
BVK (m. pradžioje)	53	4,376	0,185	4,10	5,00	25,50		
PK (m. pradžioje)	53	4,154	0,295	3,46	5,00	27,64		
SK (m. pradžioje)	53	4,388	0,237	3,81	5,00	23,91		
AK (m. pradžioje)	53	4,586	0,229	3,94	5,00	23,39		
BVK (m. pabaigoje)	53	4,416	0,392	2,94	5,00	30,18	-1,793 <sup>a</sup>	,073
PK (m. pabaigoje)	53	4,325	0,419	2,71	5,00	25,37	-2,966 <sup>a</sup>	,003
SK (m. pabaigoje)	53	4,378	0,491	2,31	5,00	29,53	-,958 <sup>a</sup>	,338
AK (m. pabaigoje)	53	4,547	0,375	3,33	5,00	30,13	-1,045 <sup>b</sup>	,757

## 6 priedas

## Aukšto lygio vadybinių kompetencijų komponentų pokyčio įvertinimas

	N	Vidurkis	St. nuokrypis	Min.	Max.	Pozityvių ir negatyvių atvejų skaičius	Z reikšmė	p reikšmė
1= aukšta								
BVK (m. pradžioje)	87	3,871	0,166	3,48	4,27	47,84		
PK (m. pradžioje)	87	3,600	0,320	2,27	4,39	47,39		
SK (m. pradžioje)	87	3,915	0,303	3,31	4,63	44,46		
AK (m. pradžioje)	87	4,097	0,288	3,42	4,71	44,44		
BVK (m. pabaigoje)	87	4,226	0,365	3,34	4,89	24,00	-6,679	,000
PK (m. pabaigoje)	87	4,091	0,433	2,91	4,81	24,73	-6,740	,000
SK (m. pabaigoje)	87	4,239	0,409	3,06	5,00	31,69	-5,616	,000
AK (m. pabaigoje)	87	4,347	0,405	3,52	5,00	40,18	-4,767	,000

## 7 priedas

## Vidutinio lygio vadybinių kompetencijų komponentų pokyčio įvertinimas

	N	Vidurkis	St. nuokrypis	Min.	Max.	Pozityvių ir negatyvių atvejų skaičius	Z reikšmė	p reikšmė
5= vidutinė								
BVK (prieš mokymus)	63	3,441	0,158	2,93	3,73	34,09		
PK (prieš mokymus)	63	3,262	0,242	2,64	3,86	33,80		
SK (prieš mokymus)	63	3,471	0,346	2,75	4,31	34,47		
AK (prieš mokymus)	63	3,591	0,342	2,67	4,21	34,67		
BVK (po mokymų)	63	4,007	0,478	2,94	4,90	15,29	-6,168 <sup>a</sup>	,000
PK (po mokymų)	63	3,879	0,467	2,78	4,95	17,57	-6,059 <sup>a</sup>	,000
SK (po mokymų)	63	4,010	0,540	2,31	5,00	14,00	-5,966 <sup>a</sup>	,000
AK (po mokymų)	63	4,131	0,527	2,71	5,00	19,36	-5,443 <sup>a</sup>	,000



## Žemo lygio vadybinių kompetencijų komponentų pokyčio įvertinimas

2= žema	N	Vidurkis	St. nuokrypis	Min.	Max.	Pozityvių ir negatyvių atvejų skaičius	Z reikšmė	p reikšmė
BVK (m. pradžioje)	41	3,076	0,209	2,73	3,49	22,39		
PK (m. pradžioje)	41	2,758	0,293	2,09	3,26	21,48		
SK (m. pradžioje)	41	3,182	0,387	2,50	4,00	22,13		
AK (m. pradžioje)	41	3,286	0,377	2,29	4,13	22,18		
BVK(m. pabaigoje)	41	3,949	0,505	2,71	4,81	3,33	-5,449 <sup>a</sup>	,000
PK (m. pabaigoje)	41	3,815	0,605	2,34	4,97	2,00	-5,553 <sup>a</sup>	,000
SK (m. pabaigoje)	41	3,928	0,510	2,88	4,81	12,90	-4,745 <sup>a</sup>	,000
AK (m. pabaigoje)	41	4,104	0,504	2,92	5,00	6,00	-5,346 <sup>a</sup>	,000

## L. žemo lygio vadybinių kompetencijų komponentų pokyčio įvertinimas

4= 1. žema	N	Vidurkis	St. nuokrypis	Min.	Max.	Pozityvių ir negatyvių atvejų skaičius	Z reikšmė	p reikšmė
BVK (mokymų pradžioje)	16	2,402	0,344	1,70	2,81	8,93		
PK (mokymų pradžioje)	16	2,321	0,392	1,71	3,11	8,50		
SK (mokymų pradžioje)	16	2,410	0,467	1,50	3,00	8,88		
AK (mokymų pradžioje)	16	2,476	0,470	1,63	3,17	8,93		
BVK (mokymų pabaigoje)	16	3,554	0,600	2,63	4,45	2,00	-3,413 <sup>a</sup>	,001
PK (mokymų pabaigoje)	16	3,412	0,603	2,44	4,45	0,00	-3,516 <sup>a</sup>	,000
SK (mokymų pabaigoje)	16	3,535	0,642	2,50	4,69	2,25	-3,153 <sup>a</sup>	,002
AK (mokymų pabaigoje)	16	3,717	0,616	2,73	4,77	2,00	-3,413 <sup>a</sup>	,001

## Vadybinių kompetencijų komponentų pokyčio įvertinimas pagal faktorių grupes

VK	Kriterijai	Vidurkis	St. nuokrypis	t-reikšmė	p-reikšmė
PK	Profesinių kompetencijų A grupė (m. pradžioje)	3,371	0,681	- 11,781	0,000
	Profesinių kompetencijų A grupė (m. pabaigoje)	3,909	0,574		
	Profesinių kompetencijų B grupė (m. pradžioje)	3,373	0,696		
	Profesinių kompetencijų B grupė (m. pabaigoje)	3,911	0,649		
	Profesinių kompetencijų C grupė (m. pradžioje)	3,515	0,761		
SK	Profesinių kompetencijų C grupė (m. pabaigoje)	4,186	0,546	- 13,024	0,000
	Socialinių kompetencijų A grupė (m. pradžioje)	3,653	0,630	- 11,732	0,000
	Socialinių kompetencijų A grupė (m. pabaigoje)	4,144	0,584		
	Socialinių kompetencijų B grupė (m. pradžioje)	3,738	0,748		
Socialinių kompetencijų B grupė (m. pabaigoje)	4,095	0,593	- 7,183		
AK	Asmeninių kompetencijų A grupė (m. pradžioje)	3,830	0,676	- 9,675	0,000
	Asmeninių kompetencijų A grupė (m. pabaigoje)	4,211	0,523		
	Asmeninių kompetencijų B grupė (m. pradžioje)	3,864	0,745		
	Asmeninių kompetencijų B grupė (m. pabaigoje)	4,306	0,584		

## Vadybinių kompetencijų ryšys pagal faktorių grupes mokymų pradžioje ir mokymų pabaigoje

VK grupės		PK A grupė (prieš)	PK B grupė (prieš)	PK C grupė (prieš)	SK A grupė (pieš)	SK B grupė (prieš)	AK A grupė (prieš)	AK B grupė (prieš)
PK A grupė (po)	r	,298**	,244**	,163**	,145*	,127*	,293**	,244**
	p reikšmė	,000	,000	,009	,019	,041	,000	,000
PK B grupė (po)	r	,240**	,354**	,165**	,165**	,230**	,332**	,318**
	p reikšmė	,000	,000	,008	,008	,000	,000	,000
PK C grupė (po)	r	,279**	,290**	,274**	,186**	,209**	,269**	,274**
	p reikšmė	,000	,000	,000	,003	,001	,000	,000
SK A grupė (po)	r	,284**	,316**	,240**	,277**	,256**	,408**	,326**
	p reikšmė	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
SK B grupė (po)	r	,220**	,287**	,180**	,195**	,286**	,359**	,271**
	p reikšmė	,000	,000	,004	,002	,000	,000	,000
AK A grupė (po)	r	,297**	,319**	,187**	,247**	,264**	,443**	,372**
	p reikšmė	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000
AK B grupė (po)	r	,304**	,336**	,192**	,218**	,284**	,374**	,445**
	p reikšmė	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000

## Naudingumo ir įgūtų kompetencijų ryšys tarp studijuojamų dalykų

Dalykai	Reikšmė Faktoriai	PK	PK	PK	SK	SK	AK	AK
		A gr.(po)	B gr.(po)	C gr.(po)	A gr.(po)	B gr.(po)	A gr.(po)	B gr.(po)
Mikroekonomika	r	,126*	,125*	,175**	,120	,136*	,141*	,094
	p reikšmė	,043	,045	,005	,054	,028	,023	,131
Makroekonomika	r	,139*	,114	,168**	,102	,107	,116	,079
	p reikšmė	,026	,065	,007	,101	,085	,063	,202
Aukštoji matematika	r	,107	,068	,157**	,089	,116	,100	,069
	p reikšmė	,087	,275	,011	,152	,062	,109	,269
Statistika	r	,100	,008	,134*	,060	,044	,145*	,052
	p reikšmė	,110	,899	,031	,333	,482	,019	,400
Filosofija	r	,074	-,036	,013	,051	-,017	,019	-,047
	p reikšmė	,235	,561	,837	,412	,779	,756	,446
Teisė	r	,087	,075	,060	,114	,141*	,132*	,073
	p reikšmė	,161	,229	,339	,066	,023	,033	,238
Vadyba	r	,117	,092	,085	,132*	,142*	,151*	,119
	p reikšmė	,060	,140	,174	,034	,022	,015	,056
Rinkodara	r	,176**	,215**	,166**	,239**	,212**	,219**	,180**
	p reikšmė	,004	,000	,007	,000	,001	,000	,004
Įmonių ekonomika	r	,172**	,160**	,185**	,202**	,159*	,221**	,173**
	p reikšmė	,005	,010	,003	,001	,010	,000	,005
Informatika	r	,149*	,112	,144*	,119	,139*	,124*	,121
	p reikšmė	,017	,071	,020	,056	,025	,046	,052
Veiklos dokumentavimas	r	,159*	,110	,147*	,194**	,097	,230**	,144*
	p reikšmė	,010	,076	,018	,002	,121	,000	,020
Užsienio kalba	r	,132*	,108	,159*	,113	,147*	,120	,220**
	p reikšmė	,034	,082	,010	,070	,018	,054	,000
Darbo ir civilinė sauga	r	,180**	,035	,070	,042	,010	,032	,022
	p reikšmė	,004	,577	,258	,503	,873	,612	,730
Apskaitos pagrindai	r	,127*	,227**	,125*	,194**	,216**	,275**	,181**
	p reikšmė	,041	,000	,043	,002	,000	,000	,003
Rinkos tyrimai	r	,217**	,125*	,110	,156*	,135*	,163**	,151*
	p reikšmė	,000	,044	,077	,012	,029	,008	,015
Kalbos kultūra	r	,093	,066	,109	,086	,072	,119	,105
	p reikšmė	,136	,289	,078	,168	,245	,055	,092

## VII kompetencijų įvertinimas

VII kompetencijos	Mokymų pradžioje		Mokymų pabaigoje	
	Vid.	St. nuokrypis	Vid.	St. nuokrypis
Rengti darbuotojų darbo eigos dokumentus, formuoti asmens bylas	3,873	1,003	4,21	0,81
Rengti, įforminti ir organizuoti dokumentų apyvartą pagal Lietuvos Respublikos ir Europos Sąjungos standartus	3,60	1,073	3,88	0,83
Bendrauti su verslo partneriais komunikacijos priemonėmis valstybine ir užsienio kalbomis	3,588	1,056	3,88	0,91
Organizuoti, valdyti ir kontroliuoti apskaitos procesus	3,708	1,021	3,97	0,85
Apibendrinti, analizuoti apskaitos duomenis ir parengti metines ataskait.	3,577	1,135	3,86	0,94
Tvarkyti ūkinės veiklos ir darbo išteklių apskaitą	3,462	1,088	3,67	0,93
Organizuoti firmos aprūpinimą reikalingomis atsargomis	3,588	1,064	3,79	0,98
Sudaryti prekybines sutartis su partneriais iš Lietuvos ir užsienio	3,635	1,156	3,82	1,03
Valdyti prekių atsargas	3,585	1,053	3,73	1,03
Vesti derybas, pristatyti firmą ar jos skyrių, bendrauti su tiekėjais, verslo partneriais valstybine ir užsienio kalbomis	3,631	1,084	3,85	0,96
Vykdyti gaunamus užsakymus	3,835	1,062	4,18	0,89
Palaikyti ryšius su klientais	3,988	0,992	4,13	0,91
Nustatyti prekių ar paslaugų kainas, mokėjimo ir pristatymo būdus	3,796	0,971	3,92	0,92
Rengti prekių ar paslaugų katalogus, reklaminius pasiūlymus	3,835	1,032	4,03	0,89
Sudaryti arba atnaujinti verslo planą	3,396	1,176	3,52	1,06
Atlikti rinkodaros tyrimus, analizuoti, sisteminti ir vertinti tyrimų duomenis	3,454	1,167	3,63	1,01
Formuoti EUROOPEN tinklo narių nuomonę apie firmą, siūlomas prekes ir (ar) paslaugas	3,323	1,193	3,39	1,04

## Profesinių kompetencijų veiksmų grupavimas pagal požymius

Požymiai	Veiksmo Nr.	Veiksmų konceptualizuojantis teiginys	Component Matrix(a)	Corrected Item-Total Correlation	Inter-Item Correlations		Cronbach's Alpha	% of Variance	KMO
					Vidurkis	Min. Max.			
Profesinių kompetencijų grupė A (Veiklos valdymas)	II. 18	Organizacinis sąmoningumas (gebėjimas suprasti organizacinę aplinką)	0,756	0,698					
	II. 13	Vadovavimas (gebėjimas vadovauti)	0,748	0,690					
	II.22	Kokybės užtikrinimas (gebėjimas darbą atlikti garantuojant kokybiškus rezultatus)	0,728	0,666					
	II. 4	Konceptualus mąstymas (gebėjimas matyti bendrą organizacijos ir padalinio vaizdą)	0,727	0,667					
	II. 11	Organizavimas (gebėjimas organizuoti (padalinio) veiklą)	0,707	0,645					
	II. 15	Vizionavimas (gebėjimas visuotinai matyti atities planus)	0,705	0,643	3,636	3,434	3,992	49,119	0,941
	II. 8	Verslumas (gebėjimas būti versliu)	0,701	0,638					
	II. 16	Konfliktų valdymas (gebėjimas suprasti ir valdyti konfliktus)	0,687	0,623					
	II. 12	Derybos (gebėjimas dalyvauti derybose)	0,685	0,620					
	II. 21	Rizikos valdymas (gebėjimas teisingai valdyti riziką)	0,684	0,620					
	II. 19	Kūrybiškumas ir naujovių diegimas (gebėjimas diegti naujoves)	0,678	0,614					
	II.5	Strateginis mąstymas (gebėjimas aiškiai apibrėžti pagrindinius tikslus, atitinkančius atities viziją)	0,666	0,601					
	II.14	Motyvacijavimas (gebėjimas motyvuoti žmones)	0,621	0,553					
	Profesinių kompetencijų grupė B (Veiklos įvertinimas)	II. 9	Delegavimas (gebėjimas suteikti formalia valdžią kitam asmeniui bei atsakomybę už įvykdą konkrečią veiklą)	0,823	0,695				
II. 17		Veiklos įvertinimas (gebėjimas įvertinti veiklą)	0,804	0,671	3,642	3,512	3,74	60,901	0,854
II. 10		Pokyčių valdymas (gebėjimas teigiamai reaguoti ir prisitaikyti prie naujovių)	0,781	0,641					
II. 7		Tikslo nustatymas (gebėjimas nustatyti tikslus)	0,774	0,634					
II. 20		Orientavimasis į šiuolaikines žinias (vadųbos ir kt.)	0,715	0,566					
II. 2		Problemų sprendimas (gebėjimas spręsti problemas organizacijoje)	0,839	0,710					
II. 3		Darbas su informacija (gebėjimas rinkti, analizuoti informaciją)	0,789	0,642					
Profesinių kompetencijų grupė C (Rezultatų siekimas)	II. 1	Planavimas (gebėjimas planuoti (padalinio) veiklą, nustatant imonės tikslus)	0,772	0,618	3,851	3,59	4,046	57,902	0,772
	II. 6	Rezultatų siekimas (gebėjimas pasiekti ir įgyvendinti numatytus imonės tikslus)	0,738	0,582					
	II. 23	Darbas su personalu (gebėjimas vykdyti personalo valdymo funkciją)	0,654	0,502					



## Asmeninių kompetencijų veiksmių grupavimas pagal požymius

Požymiai	Veiksnių Nr.	Veiksmų konceptualizuojantis teiginys	Component Matrix (a)	Corrected Item-Total Correlation	Inter-Item Correlations		Cronbach's Alpha	% of Variance	KMO
					Vidurkis	Min. Max.			
Asmeninių kompetencijų A grupė (Savęs valdymas)	II. 44	Savikontrolė (gebėjimas kontroliuoti savo poelgius)	0,748	0,647					
	II. 45	Pasiekimų įvertinimas (gebėjimas įvertinti savo pasiekimus)	0,733	0,628					
	II. 46	Savęs valdymas (gebėjimas kontroliuoti sudėtingą situaciją)	0,729	0,624					
	II. 43	Lojalumas (gebėjimas pasiekti, kad organizacijos interesai taptų svarbesni negu asmeniniai)	0,709	0,605	4,021	3,823	4,135	0,862	0,909
	II. 35	Pasitikėjimas savimi (gebėjimas pasitikėti savo įgėjomis atliekant darbą)	0,707	0,601					
	II. 47	Streso valdymas (gebėjimas adekvačiai elgtis ir įveikti stresą)	0,704	0,598					
	II. 36	Asmeninių tikslų siekimas (gebėjimas siekti asmeninių tikslų)	0,693	0,590					
	II. 48	Verslo etika	0,691	0,586					
	II. 41	Atsakingumas (gebėjimas užtikrinti veiklos ir elgesio rezultatus)	0,838	0,725					
	II. 40	Sąžiningumas (gebėjimas darbą atlikti iki galo)	0,814	0,692					
Asmeninių kompetencijų B grupė (Asmeninės)	II. 42	Lankstumas (gebėjimas keistis atsižvelgiant į organizacijos poreikius ir savo klaidų pripažinimas)	0,777	0,651	4,085	3,909	4,252	0,851	0,841
	II. 38	Kruopštumas (gebėjimas stropiai, rūpestingai atlikti darbą)	0,729	0,608					
	II. 39	Ryžtingumas (gebėjimas elgtis ryžtingai)	0,716	0,598					
	II. 37	Iniciatyva (gebėjimas rodyti iniciatyvą, būti aktyviam)	0,680	0,556					

## Vadybinių kompetencijų veiksmių grupavimo duomenys

Požymiai	Veiksnių konceptualizuojantis teiginys	Component Matrix(a)		Corrected Item-Total Correlation	Inter-Item Correlations			Cronbach's Alpha	% of Variance	KMO	
		1			Vidurkis	Min.	Max.				
VPK SUGRUPUOTOS	Profesinių kompetencijų A grupė (Vidurkis II.4, II.5, II.8, II.11, II.12, II.13, II.14, II.15, II.16, II.18, II.19, II.22, II.21)	0,923		0,807							
	Profesinių kompetencijų B grupė (Vidurkis II.7, II.9, I.10, I.17, II.20)	0,9		0,757	3,71	3,636	3,851	0,863	78,8709	0,703	
	Profesinių kompetencijų C grupė (Vidurkis II.1, II.2, II.3, II.6, II.23)	0,84		0,665							
	Socialinių kompetencijų A grupė (Vidurkis II.24, II.25, II.27, II.28, II.32, II.33, II.34)	0,906		0,642							
SK SUGRUPUOTOS	Socialinių kompetencijų B grupė (Vidurkis II.26, II.29, II.30, II.31)	0,906		0,642	3,908	3,899	3,917	0,781	82,0822	0,636	
	Asmeninių kompetencijų A grupė (Vidurkis II.35, II.36, II.43, II.44, II.45, II.46, II.47, II.48)	0,919		0,687							
AK SUGRUPUOTOS	Asmeninių kompetencijų B grupė (Vidurkis II.37, II.38, II.39, II.40, II.41, II.42)	0,919		0,687	4,053	4,021	4,085	0,812	84,3749	0,6	
BVK SUGRUPUOTOS	Kriterijai	Component Matrix(a)		Corrected Item-Total Correlation	Inter-Item Correlations			Cronbach's Alpha	% of Variance	KMO	
		1			Vidurkis	Min.	Max.				
				0,934		0,85					
				0,934		0,849	3,89	3,71	4,053	0,923	86,682
		0,925		0,832							

## Profesinių kompetencijų įvertinimas mokymų pabaigoje ir palyginimas tarp kolegijų

Kolegijos	PROFESINĖS KOMPETENCIJOS (PK)											
	Profesinių kompetencijų A grupė (mokymų pabaigoje)				Profesinių kompetencijų B grupė (mokymų pabaigoje)				Profesinių kompetencijų C grupė (mokymų pabaigoje)			
	N	Vidurkis	St. nuokrypis	ANOVA	N	Vidurkis	St. Nuokrypis	ANOVA	N	Vidurkis	St. Nuokrypis	ANOVA
VK	24	3,6779	,66715		24	3,6250	,73759		24	3,4792	1,12741	
VLVK	38	3,6043	,67840		38	3,5368	,68290		38	3,5600	,85628	
KVK	87	3,7666	,64454		87	3,8011	,64673		87	4,0977	,57410	
PK	24	3,4391	,69728		24	3,4042	,81213		24	3,8708	,54965	
AK	15	3,3103	,83352	3,199 ,001	15	3,4400	,87793	3,024 ,002	15	3,5600	,68762	,000
KK	21	3,8535	,61370		21	3,8190	,61654		21	4,1190	,62479	
VKK	18	3,5021	,69010		18	3,4222	,81945		18	3,7278	,57202	
UK	17	3,5385	,51200		17	3,6588	,69024		17	3,7941	,62568	
MIK	16	3,5120	,82099		16	3,6000	,78699		16	3,8313	,72398	

## Socialinių kompetencijų įvertinimas mokymų pabaigoje ir palyginimas tarp kolegijų

Kolegijos	SOCIALINĖS KOMPETENCIJOS (SK)											
	Socialinių kompetencijų A grupė (mokymų pabaigoje)				Socialinių kompetencijų B grupė (mokymų pabaigoje)				Socialinių kompetencijų C grupė (mokymų pabaigoje)			
	N	Vidurkis	St. nuokrypis	ANOVA	N	Vidurkis	St. nuokrypis	ANOVA	N	Vidurkis	St. nuokrypis	ANOVA
VK	24	3,8047	,67236		24	3,9688	,65968		24	3,9688	,65968	
VLVK	38	3,8207	,64561		38	3,9868	,60539		38	3,9868	,60539	
KVK	86	4,0682	,57220		86	4,0661	,61350		86	4,0661	,61350	
PK	24	3,8411	,63305		24	3,8854	,70136		24	3,8854	,70136	
AK	15	3,7042	,88174	3,713 ,000	15	3,4167	,94077		15	3,4167	,94077	
KK	21	4,0952	,60788		21	3,9881	,58683		21	3,9881	,58683	
VKK	18	3,6910	,65771		18	3,6597	,59508		18	3,6597	,59508	
UK	17	3,7096	,64014		17	3,7794	,82288		17	3,7794	,82288	
MIK	16	3,7539	,72504		16	3,7188	,91084		16	3,7188	,91084	



## Asmeninių kompetencijų įvertinimas mokymų pabaigoje ir palyginimas tarp kolegijų

Kolegijos	ASMENINĖS KOMPETENCIJOS (AK)										
	Asmeninių kompetencijų A grupė (mokymų pabaigoje)					Asmeninių kompetencijų B grupė (mokymų pabaigoje)					
	N	Vidurkis	St. nuokrypis	F reikšmė	p reikšmė	Kolegijos	N	Vidurkis	St. nuokrypis	F reikšmė	p reikšmė
VK	24	4,0208	,55204			VK	24	3,9236	,85258		
VLVK	38	4,0510	,51526			VLVK	38	4,0044	,73281		
KVK	86	4,1401	,55370			KVK	86	4,2739	,56950		
PK	24	4,0625	,58003			PK	24	4,1181	,65860		
AK	15	3,6042	,97715	4,129	0,167	AK	15	3,7900	,87691	3,810	0,232
KK	21	4,1429	,56212			KK	21	4,2183	,53151		
VKK	18	3,7674	,72343			VKK	18	3,8796	,68847		
UK	17	3,8873	,75179			UK	17	3,7868	,69395		
MK	16	4,0000	,75669			MK	16	3,9896	,86337		

## Profesinių kompetencijų įvertinimas mokymų pabaigoje ir palyginimas pagal studijų programas

Studijų programos	PROFESINĖS KOMPETENCIJOS (PK)														
	Profesinių kompetencijų A grupė (mokymų pabaigoje)					Profesinių kompetencijų B grupė (mokymų pabaigoje)					Profesinių kompetencijų C grupė (mokymų pabaigoje)				
	N	Vidurkis	St. nuokrypis	ANOVA F reikšmė	p reikšmė	N	Vidurkis	St. Nuokrypis	ANOVA F reikšmė	p reikšmė	N	Vidurkis	St. nuokrypis	ANOVA F reikšmė	p reikšmė
Verslo vadyba	111	3,5367	,70695		111	3,5525	,77743		111	3,8568	,63974				
Prekybos vadyba	57	3,7117	,62242	2,889	57	3,6870	,65004	2,098	,099	57	3,6035	,98086			
RT verslo vadyba	55	3,7343	,68807		55	3,7127	,70100			55	3,9982	,63042			
K. veiklos vadyba	36	3,6741	,68004		36	3,7417	,68582			36	4,0639	,64290		8,019	,000

## Socialinių kompetencijų įvertinimas mokymų pabaigoje ir palyginimas pagal studijų programas

Studijų programos	SOCIALINĖS KOMPETENCIJOS (SK)										
	Socialinių kompetencijų A grupė (mokymų pabaigoje)					Socialinių kompetencijų B grupė (mokymų pabaigoje)					
	N	Vidurkis	St. nuokrypis	ANOVA F reikšmė	p reikšmė	N	Vidurkis	St. nuokrypis	ANOVA F reikšmė	p reikšmė	
Verslo vadyba	111	3,8133	,69180		111	3,7612	,76772				
Prekybos vadyba	57	3,8478	,64524	4,291	57	4,0413	,64288				
RT verslo vadyba	55	4,0500	,58513		55	3,9864	,59319			7,059	,000
Kultūros veiklos vadyba	36	4,0156	,61019		36	4,0938	,61156				

## Asmeninių kompetencijų įvertinimas mokymų pabaigoje ir palyginimas pagal studijų programas

Studijų programos	ASMENINĖS KOMPETENCIJOS (AK)										
	Asmeninių kompetencijų A grupė (mokymų pabaigoje)					Asmeninių kompetencijų B grupė (mokymų pabaigoje)					
	N	Vidurkis	St. nuokrypis	ANOVA F reikšmė	p reikšmė	N	Vidurkis	St. nuokrypis	ANOVA F reikšmė	p reikšmė	
Verslo vadyba	111	3,9187	,72387		111	4,0046	,73080				
Prekybos vadyba	57	4,0848	,52371	3,444	57	4,0377	,70333				
RT verslo vadyba	55	4,1023	,55391		55	4,1652	,65217			3,689	,012
Kultūros veiklos vadyba	36	4,1094	,57184		36	4,2894	,66018				

## Verslo vadymos vadybinių kompetencijų komponentų lygio pokyčio duomenys (vidurkiai, st. nuokrypis)

Vadybinės kompetencijos	N	Mokymų pradžioje			Mokymų pabaigoje				
		Vidurkis	St. nuokrypis	Min.	Max.	Vidurkis	St. nuokrypis	Min.	Max.
		Gebėti planuoti įstaigos darbą	111	3,207	0,821	1	5	4,135	0,732
Gebėti organizuoti įstaigos darbą	111	3,054	0,952	1	5	4,171	0,699	2	5
Gebėti vadovauti įstaigos darbui	111	3,018	0,981	1	5	4,09	0,769	2	5
Gebėti kontroliuoti įstaigos darbą	111	2,955	0,938	1	5	4,072	0,771	2	5
Gebėti naudotis specializuotomis duomenų bazėmis, kaupti informaciją	111	3,324	0,974	1	5	4,126	0,788	2	5
Gebėti naudotis informacijos šaltiniais	111	3,802	0,942	1	5	4,36	0,772	2	5
Gebėti planuoti personalo poreikį, suformuluoti atrankos kvalifikacinius reikalavimus	111	3,117	0,85	1	5	4,072	0,771	2	5
Gebėti tvarkyti personalo dokumentaciją	111	3,090	0,977	1	5	4,144	0,84	2	5
Gebėti organizuoti personalo kvalifikacijos kėlimą	111	2,838	1,005	1	5	3,649	1,033	1	5
Mokėti motyvuoti darbuotojus	111	3,351	0,978	1	5	3,892	0,898	1	5
Gebėti organizuoti ir tvarkyti raštvedybą	111	3,243	0,907	1	5	4,072	0,96	2	8
Gebėti parengti technologinį darbo su dokumentais ciklą	111	2,928	0,922	1	5	3,901	0,75	2	5
Gebėti tvarkyti įmonės finansinius dokumentus	111	3,063	1,038	1	5	4,054	0,872	1	5
Gebėti kontroliuoti įmonės dokumentavimo veiklą	111	3,099	0,981	1	5	3,946	0,862	1	5
Gebėti atstovauti įstaigai	111	3,342	0,968	1	5	4,027	0,868	1	5
Gebėti bendrauti su klientais	111	3,541	1,043	1	5	4,081	0,875	1	5

## Verslo vadybos studijų programos vadybinių kompetencijų komponentų lygio pokyčio įvertinimas

	Gėbėti planuoti įstaigos darbą (mokyimų pradžioje, mokymų pabaigoje)				Gėbėti organizuoti įstaigos darbą (mokyimų pradžioje, mokymų pabaigoje)				Gėbėti vadovauti įstaigos darbui (mokyimų pradžioje, mokymų pabaigoje)				Gėbėti kontroliuoti įstaigos darbą (mokyimų pradžioje, mokymų pabaigoje)			
	N. rangas	T. rangas	Sąsajos rangas	Iš viso: IŠ viso:	N. rangas	T. rangas	Sąsajos rangas	Iš viso: IŠ viso:	N. rangas	T. rangas	Sąsajos rangas	Iš viso: IŠ viso:	N. rangas	T. rangas	Sąsajos rangas	Iš viso: IŠ viso:
N	6 <sup>a</sup>	77 <sup>b</sup>	28 <sup>c</sup>	111	3	84	24	111	9	79	23	111	3	82	26	111
Rangų vidurkis	27,50	43,13			28,00	44,			28,89	46,28			36,83	43,23		
Rangų suma	165,00	3321,0	0		84,00	374			260,00	3656,00			110,50	3544,50		
Z reikšmė		-7,4497				-8,01556				-7,25145				-7,72884		
P reikšmė		0,000				0,000				0,000				0,000		
	Gėbėti naudotis specializaciniams duomenų bazėmis, kaupti informaciją (mokyimų pradžioje, mokymų pabaigoje)															
	Gėbėti naudotis informacijos šaltiniais (mokyimų pradžioje, mokymų pabaigoje)															
	Gėbėti planuoti personalo poreikį, siformuoti arankos kvalifikacinius reikalavimus (mokyimų pradžioje, mokymų pabaigoje)															
N	11	66	34	111	16	58	37	111	7	77	27	111	11	74	26	111
Rangų vidurkis	31,50	40,25			34,75	38,26			32,07	43,45			30,00	44,93		
Rangų suma	346,50	2656,5	0		556,00	2219,00			224,50	3345,50			330,00	3325,00		
Z reikšmė		-6,05187				-4,6812				-7,19964				-6,72004		
P reikšmė		0,000				0,000				0,000				0,000		
	Gėbėti organizuoti personalo kvalifikacijos kėlimą (mokyimų pradžioje, mokymų pabaigoje)															
	Gėbėti parengti technologinį darbo su dokumentais ciklą (mokyimų pradžioje, mokymų pabaigoje)															
N	17	68	26		17	53	41	111	16	69	26	111	10	73	28	111
Rangų vidurkis	32,21	45,70			30,79	37,01			33,31	45,25			26,80	44,08		
Rangų suma	547,50	3107,5	0		523,50	1961,50			533,00	3122,00			268,00	3218,00		
Z reikšmė		-5,77629				-4,32988				-5,85338				-6,8772		
P reikšmė		0,000				0,000				0,000				0,000		

**Verslo vadības studiju programmas vadības kompetenču komponentu lygio pokačio ivertinimas**

	Gebēti tvarkyti ūmonēs finansintus dokumentus (mokyņu pradētoje, mokyņu pabaigoje)				Gebēti kontroluoti ūmonēs dokumentavimo veikla (mokyņu pradētoje, mokyņu pabaigoje)				Gebēti atstovauti ištaiģai (mokyņu pradētoje, mokyņu pabaigoje)				Gebēti bendrauti su klientais (mokyņu pradētoje, mokyņu pabaigoje)			
	N.	T. rangas	Sāšajos rangas	Iš viso:	N.	T. rangas	Sāšajos rangas	Iš viso:	N.	T. rangas	Sāšajos rangas	Iš viso:	N.	T. rangas	Sāšajos rangas	Iš viso:
N	8	69	34	111	14	66	31	111	15	61	35	111	13	48	50	111
Rangų vidurkis	31,00	39,93			31,39	42,43			30,10	40,57			24,00	32,90		
Rangų suma	248,00	2755,00			439,50	2800,50			451,50	2474,50			312,00	1579,00		
Z reikšmė		-6,49063				-5,82451				-5,44128				-4,73381		
p reikšmė		0,000				0,000				0,000				0,000		
<b>Gebēti humanizuoti ištaiģos aplinkā</b> (mokyņu pradētoje, mokyņu pabaigoje)																
N.	T. rangas	Sāšajos rangas	Iš viso:													
N	60	38	111													
Rangų vidurkis	39,68															
Rangų suma	2381,00															
Z reikšmė		-5,79348														
p reikšmė		0,000														

## Aukšto lygio Verslo vadybos studijų programos vadybinių kompetencijų komponentų pokyčio įvertinimas (1 klasteris)

I = aukštas lygis	VK	N	Mokymų pradžioje		Mokymų pabaigoje	Neįgytamas rangas		Įgytamas rangas		Z reikšmė	p reikšmė	
			Vidurkis	St. nuokrypis		Rangų vidurkis	Rangų suma	Rangų vidurkis	Rangų suma			
	Planuoti įstaigos darbą	25	3,4	0,707	4,16	0,688	9,00	18,00	10,67	192,00	-3,508	,000
	Organizuoti įstaigos darbą	25	3,4	0,577	4,24	0,597	0,00	0,00	9,50	171,00	-4,001	,000
	Vadovauti įstaigos darbui	25	3,32	0,802	4,24	0,723	7,00	14,00	10,89	196,00	-3,529	,000
	Kontroliuoti įstaigos darbą	25	3,12	0,666	4,12	0,781	11,25	22,50	10,97	208,50	-3,331	,001
	Naudotis specializuotomis duomenų bazėmis, kaupiti informaciją	25	3,36	0,907	4,2	0,7071	10,00	20,00	9,44	151,00	-2,938	,003
	Naudotis informacijos šaltiniais	25	3,92	0,909	4,52	0,585	5,00	15,00	8,18	90,00	-2,430	,015
	Planuoti personalo poreikį, suformuluoti atrankos kvalifikacinius reikalavimus	25	3,08	0,759	4,12	0,781	11,00	22,00	11,00	209,00	-3,337	,001
	Tvarkyti personalo dokumentaciją	25	3,28	0,98	4,32	0,690	6,50	13,00	9,88	158,00	-3,285	,001
	Organizuoti personalo kvalifikacijos kėlimą	25	3,08	0,862	3,88	0,832	7,50	30,00	11,25	180,00	-12,92	,003
	Motyvuoti darbuotojus	25	3,36	0,995	3,92	0,812	0,00	0,00	9,50	171,00	-1,857	,063
	Organizuoti ir tvarkyti raštvędybą	25	3,48	0,77	4,16	0,850	7,00	14,00	10,89	196,00	-2,456	,014
	Parengti technologinį darbo su dokumentais ciklą	25	2,8	0,816	4,00	0,707	11,25	22,50	10,97	208,50	-3,720	,000
	Tvarkyti įmonės finansinius dokumentus	25	3,12	0,971	4,16	0,746	10,00	20,00	9,44	151,00	-3,589	,000
	Kontroliuoti įmonės dokumentavimo veiklą	25	3,16	1,028	4,2	0,645	5,00	15,00	8,18	90,00	-3,175	,001
	Aistovauti įstaigai	25	3,44	0,961	4,16	0,800	11,00	22,00	11,00	209,00	-2,449	,014
	Bendrauti su klientais	25	3,68	0,945	4,32	0,690	6,50	13,00	9,88	158,00	-2,514	,012
	Humanizuoti įstaigos aplinką	25	3,16	1,028	4,12	0,725	7,50	30,00	11,25	180,00	-2,857	,004

Žemo lygio Verslo vadybos studijų programos vadybinių kompetencijų komponentų pokyčio įvertinimas (2 klasteris)

2= žemas lygis	VK	N	Mokymų pradėtoje		Mokymų pabaigoje		Neįgytamas rangas		Įgytamas rangas		Z reikšmė		p reikšmė	
			Vidurkis	St. nuokrypis	Vidurkis	St. nuokrypis	Rangų vidurkis	Rangų suma	Rangų vidurkis	Rangų suma	Rangų vidurkis	Rangų suma	Z reikšmė	p reikšmė
	Planuoti įstaigos darbą	22	3,090	,750	3,95	0,785	6,00	6,00	8,67	130,00	8,67	130,00	-3,34	,001
	Organizuoti įstaigos darbą	22	2,727	,935	4,14	0,71	0,00	0,00	10,50	210,00	10,50	210,00	-4,018	,000
	Vadovauti įstaigos darbui	22	2,8636	,940	3,91	0,868	5,50	5,50	9,22	147,50	9,22	147,50	-3,459	,001
	Kontroliuoti įstaigos darbą	22	2,818	,957	3,95	0,844	0,00	0,00	7,50	105,00	7,50	105,00	-3,360	,001
	Naudotis specializuotomis duomenų bazėmis, kaupti informaciją	22	3,272	,827	4,00	0,926	11,50	23,00	8,67	130,00	8,67	130,00	-2,643	,008
	Naudotis informacijos šaltiniais	22	3,318	1,041	4,23	0,813	12,50	25,00	10,28	185,00	10,28	185,00	-3,123	,002
	Planuoti personalo poreikius, suformuluoti atrankos kvalifikacinius reikalavimus	22	3,000	,7559	3,91	0,971			9,33	140,00	9,33	140,00	-3,137	,002
	Tvarkyti personalo dokumentaciją	22	3,000	,8728	4,05	0,999	6,00	24,00	11,07	166,00	11,07	166,00	-2,929	,003
	Organizuoti personalo kvalifikacijos kėlimą	22	2,772	,9725	3,77	1,066	5,67	17,00	9,15	119,00	9,15	119,00	-2,679	,007
	Motyvuoti darbuotojus	22	3,136	,8888	3,91	0,811	4,50	4,50	7,21	86,50	7,21	86,50	-2,951	,003
	Organizuoti ir tvarkyti raštyvedybą	22	3,045	,8985	4,14	0,71	4,50	9,00	9,60	144,00	9,60	144,00	-3,260	,001
	Parengti technologinį darbo su dokumentais ciklą	22	2,772	,9223	3,77	0,813	8,25	16,50	9,10	136,50	9,10	136,50	-2,898	,004
	Tvarkyti įmonės finansinius dokumentus	22	2,909	1,019	4,05	0,999	9,00	9,00	7,93	111,00	7,93	111,00	-2,943	,003
	Kontroliuoti įmonės dokumentavimo veiklą	22	2,863	,990	3,82	1,053	4,75	9,50	7,41	81,50	7,41	81,50	-2,54	,011
	Aistovauti įstaigai	22	2,909	1,0649	3,77	0,973	7,38	29,50	10,11	141,50	10,11	141,50	-2,495	,013
	Bendrauti su klientais	22	3,272	1,241	3,82	0,907	2,50	7,50	6,25	37,50	6,25	37,50	-1,796	,072
	Humaniizuoti įstaigos aplinką	22	3,000	,8165	3,59	0,908	5,30	26,50	9,35	93,50	9,35	93,50	-1,939	,053

## Labai aukšto lygio Verslo vadybos studijų vadybinių kompetencijų komponentų pokyčio įvertinimas

3- I. aukštas lygis	VK	N	Mokymų pradžioje		Mokymų pabaigoje		Neigiamas rangas		Teigiamas rangas			Z reikšmė	p reikšmė
			Vidurkis	St. nuokrypis	Vidurkis	St. nuokrypis	Rangų vidurkis	Rangų suma	Rangų vidurkis	Rangų suma	Rangų vidurkis		
Planuoti įstaigos darbą		21	3,71	0,784	4,48	0,68	5,50	5,50	7,65	99,50	-3,087	,002	
Organizuoti įstaigos darbą		21	3,81	0,873	4,48	0,602	8,00	24,00	9,21	129,00	-2,707	,007	
Vadovauti įstaigos darbui		21	3,71	0,845	4,29	0,784	9,00	36,00	9,00	117,00	-2,024	,043	
Kontroliuoti įstaigos darbą		21	3,81	0,928	4,48	0,512	6,50	6,50	7,58	98,50	-3,116	,002	
Naudotis specializuotomis bazėmis, kaupti informaciją		21	3,86	0,91	4,43	0,746	4,00	16,00	8,33	75,00	-2,111	,035	
Naudotis informacijos šaltiniais		21	4,38	0,669	4,67	0,577	4,50	9,00	5,14	36,00	-1,732	,083	
Planuoti personalo poreikį, suformuluoti atrankos kvalifikacinius reikalavimus		21	3,67	0,913	4,43	0,598	5,50	11,00	8,38	109,00	-2,893	,004	
Tvarkyti personalo dokumentaciją		21	3,57	0,978	4,38	0,74	7,83	23,50	8,65	112,50	-2,371	,018	
Organizuoti personalo kvalifikacijos kėlimą		21	3,33	0,966	3,76	1,136	5,00	20,00	7,89	71,00	-1,857	,063	
Motyvuoti darbuotojus		21	4,1	0,831	4,05	0,74	5,92	35,50	6,10	30,50	-2,37	,813	
Organizuoti ir tvarkyti rašvėdybą		21	3,71	0,902	4,29	0,902	7,50	37,50	9,63	115,50	-1,977	,048	
Parengti technologinį darbo su dokumentais ciklą		21	3,33	0,966	4,29	0,644	6,00	6,00	8,67	130,00	-3,337	,001	
Tvarkyti įmonės finansinius dokumentus		21	3,62	1,203	4,29	0,784	4,38	17,50	7,27	80,00	-1,991	,047	
Kontroliuoti įmonės dokumentavimo veiklą		21	3,67	1,111	4,33	0,577	5,50	16,50	8,05	88,50	-2,360	,018	
Aistovauti įstaigai		21	3,95	0,805	4,52	0,512	5,50	11,00	7,27	80,00	-2,546	,011	
Bendrauti su klientais		21	4,14	0,964	4,48	0,75	4,50	18,00	6,86	48,00	-1,393	,163	
Humanizuoti įstaigos aplinką		21	3,57	0,811	4,05	0,805	4,00	8,00	5,88	47,00	-2,066	,039	



## Labai žemo lygio Verslo vadybės studijų vadybinių kompetencijų komponentų pokyčio įvertinimas (4 klasteris)

4- I. žemas lygis	VK	N	Mokymų pradžioje		Mokymų pabaigoje		Neigiamas rangas		Teigiamas rangas		Z reikšmė	p reikšmė
			Vidurkis	St. nuokrypis	Vidurkis	St. nuokrypis	Rangų vidurkis	Rangų suma	Rangų vidurkis	Rangų suma		
	Planuoti įstaigos darbą	12	2,67	0,888	3,75	0,622	2,50	2,50	5,31	42,50	-2,412	,016
	Organizuoti įstaigos darbą	12	2,25	0,754	3,75	0,622	0,00	0,00	5,50	55,00	-2,842	,004
	Vadovauti įstaigos darbui	12	2,08	0,793	4,08	0,793	0,00	0,00	5,50	55,00	-2,831	,005
	Kontroliuoti įstaigos darbą	12	2,08	0,515	3,67	0,888	0,00	0,00	6,00	66,00	-2,980	,003
	Naudotis specializuotomis duomenų bazėmis, kaupti informaciją	12	2,67	1,303	4,00	0,739	2,50	5,00	6,25	50,00	-2,316	,021
	Naudotis informacijos šaltiniais	12	3,58	1,084	3,92	0,996	5,50	27,50	6,42	38,50	-5,00	,617
	Planuoti personalo poreikį, suformuluoti atrankos kriterijus, kvalifikacinius reikalavimus	12	2,42	0,90	3,67	0,651	3,00	3,00	5,78	52,00	-2,539	,011
	Tvarkyti personalo dokumentaciją	12	2,17	0,718	3,58	0,669	0,00	0,00	5,00	45,00	-2,701	,007
	Organizuoti personalo kvalifikacijos kėlimą	12	1,58	0,515	3,08	1,24	0,00	0,00	5,50	55,00	-2,842	,004
	Motyvuoti darbuotojus	12	2,50	0,798	3,25	1,138	0,00	0,00	3,50	3,50	-2,251	,024
	Organizuoti ir tvarkyti raštyvedybą	12	2,58	0,793	3,50	0,905	2,50	2,50	4,79	33,50	-2,209	,027
	Parengti technologinį darbo su dokumentais ciklą	12	2,42	0,515	3,50	0,522	4,79	33,50	5,00	45,00	-2,739	,006
	Tvarkyti įmonės finansinius dokumentus	12	2,33	0,651	3,50	0,798	5,00	45,00	5,00	45,00	-2,754	,006
	Kontroliuoti įmonės dokumentavimo veiklą	12	2,50	0,674	3,58	0,793	5,00	45,00	5,00	45,00	-2,739	,006
	Astovauti įstaigai	12	2,67	1,073	3,58	0,996	3,50	7,00	6,00	48,00	-2,145	,032
	Bendrauti su klientais	12	2,67	0,985	3,67	0,985	4,00	4,00	5,67	51,00	-2,489	,013
	Humanizuoti įstaigos aplinką	12	1,50	0,905	3,25	1,215	0,00	0,00	5,00	45,00	-2,687	,007

## Vidutinio lygio Verslo vadybos studijų vadybinių kompetencijų komponentų pokyčio įvertinimas (5 klasteris)

5= vidutinis lygis	VK	N	Mokymų pradžioje		Mokymų pabaigoje		Neigiamas rangas		Teigiamas rangas		Z reikšmė	p reikšmė
			Vidurkis	St. nuokrypis	Vidurkis	St. nuokrypis	Rangų vidurkis	Rangų suma	Rangų vidurkis	Rangų suma		
		31	3,0	0,775	4,16	0,735	6,50	6,50	12,76	293,50	-4,198	,000
	Planuoti įstaigos darbą	31	2,81	0,91	4,10	0,79	0,00	0,00	11,50	253,00	-4,171	,000
	Organizuoti įstaigos darbą	31	2,77	0,92	3,97	0,706	5,50	11,00	13,14	289,00	-4,066	,000
	Vadovauti įstaigos darbui	31	2,68	0,791	4,00	0,73	0,00	0,00	13,00	325,00	-4,478	,000
	Kontroliuoti įstaigos darbą											
	Naudotis specializuotomis duomenų bazėmis, kaupi informacija	31	3,23	0,884	4,00	0,775	7,00	7,00	10,17	183,00	-3,688	,000
	Naudotis informacijos šaltiniais	31	3,74	0,815	4,29	0,824	9,88	39,50	10,66	170,50	-2,553	,011
	Planuoti personalo poreikį, suformuluoti atrankos kvalifikacinius reikalavimus	31	3,13	0,718	4,06	0,68	0,00	0,00	11,00	231,00	-4,172	,000
	Tvarkyti personalo dokumentaciją	31	3,03	0,912	4,13	0,885	10,50	21,00	12,14	255,00	-3,621	,000
	Organizuoti personalo kvalifikacijos kėlimą	31	2,84	0,934	3,52	0,962	13,00	78,00	13,65	273,00	-2,568	,010
	Motyvuoti darbuotojus	31	3,32	0,871	4,00	0,966	8,80	44,00	11,69	187,00	-2,541	,011
	Organizuoti ir tvarkyti raštyvedybą	31	3,13	0,885	4,03	1,197	12,67	38,00	11,32	215,00	-2,940	,003
	Parengti technologinį darbo su dokumentais ciklą	31	3,06	0,998	3,81	0,792	7,00	42,00	13,19	211,00	-2,823	,005
	Tvarkyti įmonės finansinius dokumentus	31	3,03	0,948	4,03	0,912	10,33	31,00	12,81	269,00	-3,477	,001
	Kontroliuoti įmonės dokumentavimo veiklą	31	3,06	0,772	3,71	0,938	12,83	77,00	13,05	248,00	-2,395	,017
	Atstovauti įstaigai	31	3,42	0,672	3,94	0,854	6,00	18,00	9,08	118,00	-2,691	,007
	Bendrauti su klientais	31	3,55	0,768	3,97	0,912	12,25	24,50	8,57	128,50	-2,635	,008
	Humanizuoti įstaigos aplinką	31	3,0	1,065	3,81	0,873	8,00	24,00	11,50	207,00	-3,325	,001

## Prekybos vadybos vadybinių kompetencijų komponentų pokyčio duomenys (vidurkiai, st. nuokrypis)

Vadybinės kompetencijos	N	Mokymų pradžioje			Mokymų pabaigoje				
		Vidurkis	St. nuokrypis	Min.	Max.	Vidurkis	St. nuokrypis	Min.	Max.
		Gebėti įvertinti aplinką, savo galimybes, pasirinkti įmonės rūšį	58	3,672	0,735	2	5	3,983	0,688
Mokėti naudotis teisės aktais, reglamentuojančiais pasirinktos įmonės rūšies veiklą	58	3,172	0,861	1	5	3,724	0,951	1	5
Gebėti organizuoti įmonės kūrimą	58	3,207	0,951	1	5	3,931	0,896	2	5
Mokėti parengti verslo planą	58	3,086	1,144	1	5	3,603	1,123	1	5
Mokėti naudotis informaciniais šaltiniais	58	3,948	0,826	2	5	4,069	0,896	2	5
Gebėti analizuoti, sisteminti, vertinti tyrimų duomenis	58	3,448	0,921	2	5	4,086	0,884	1	5
Gebėti priimti sprendimus	58	3,879	0,818	2	5	4,19	0,783	3	5
Gebėti įvertinti prekybos įmonės veiklą	58	3,483	0,731	2	5	4,069	0,814	2	5
Mokėti parengti įmonės veiklos vystymosi strategiją ir taktiką	58	2,948	0,981	1	5	3,724	0,951	2	5
Mokėti sudaryti prekybinės įmonės planus	58	2,931	1,106	1	5	3,81	0,868	2	5
Gebėti organizuoti neuatitiktą darbo procesą prekybos įmonėje ar jos padaliniuose	58	3,069	0,971	1	5	3,707	0,879	2	5
Gebėti užtikrinti veiklos kokybę	58	3,328	0,886	1	5	3,983	0,868	1	5
Gebėti suvokti darbuotojų vaidmenį įmonėje	58	3,517	0,755	1	5	4,086	0,756	2	5
Gebėti organizuoti darbuotojų atranką	58	3,379	0,97	2	5	3,966	0,973	1	5
Mokėti motyvuoti darbuotojus ir organizuoti jų profesinės veiklos įvertinimą	58	3,328	0,925	1	5	4,017	0,868	2	5
Mokėti bendrauti ir bendradarbiauti	58	4,017	0,783	2	5	4,224	0,796	2	5
Suvokti ekonominės informacijos reikšmę valdymo sistemoje	58	3,293	0,859	2	5	3,983	0,908	2	5
Mokėti pateikti informaciją apskaitos vartotojams	58	3,103	0,912	1	5	3,983	0,761	2	5
Mokėti valdyti ir kontroliuoti materialinius ir finansinius išteklius	58	3,224	0,937	1	5	3,948	0,826	1	5
Gebėti valdyti pokyčius	58	3,259	0,849	1	5	3,81	0,736	2	5
Išmanyti tarptautinės rinkos ypatumus	58	2,897	1,165	1	5	3,569	0,993	2	5
Išugdyti bendruosius gebėjimus	58	3,569	0,993	1	5	3,776	0,937	2	5

## Prekybos vadybos studijų programos vadybinių kompetencijų komponentų lygio pokyčio įvertinimas

	Įvertinti aplinka, savo galimybes, pasirinkti įmonės rėšį (mokyamų pradžioje, mokymų pabaigoje)			Naudotis teivės aktais, reglamentuojančiais pasirinktos įmonės rėšies veiklą (mokyamų pradžioje, mokymų pabaigoje)			Organizuoti įmonės kėrimą (mokyamų pradžioje, mokymų pabaigoje)			Parengti verslo planą (mokyamų pradžioje, mokymų pabaigoje)			
	N. rangas	T. rangas	Sėsasijos rangas	N. rangas	T. rangas	Sėsasijos rangas	N. rangas	T. rangas	Sėsasijos rangas	N. rangas	T. rangas	Sėsasijos rangas	Iš viso: Iš viso:
N	23	9	26	30	7	21	35	6	17	28	10	20	58
Rangų vidurkis	17,04	15,11		19,60	16,43		20,96	21,25		19,29	20,10		
Rangų suma	392,00	136,00		588,00	115,00		733,50	127,50		540,00	201,00		
<b>Z reikšmė</b>			2,544			3,717			4,077				-2,538
<b>p reikšmė</b>			<b>0,011</b>			<b>0,000</b>			<b>0,000</b>				<b>0,011</b>
	Naudotis informaciniais šaltiniais (mokyamų pradžioje, mokymų pabaigoje)												
	N.	T.	Sėsasijos	N.	T.	Sėsasijos	N.	T.	Sėsasijos	N.	T.	Sėsasijos	Iš viso:
	Rangas	rangas	rangas	rangas	rangas	rangas	rangas	rangas	rangas	rangas	rangas	rangas	Iš viso:
N	21	14	23	32	8	18	24	13	21	29	7	22	58
Rangų vidurkis	17,33	19,00		22,00	14,50		20,42	16,38		19,57	14,07		
Rangų suma	364,00	266,00		704,00	116,00		490,00	213,00		567,50	98,50		
<b>Z reikšmė</b>			-852			-4,137			-2,224				-3,818
<b>p reikšmė</b>			0,394			<b>0,000</b>			<b>0,026</b>				<b>0,000</b>
	Parengti įmonės veiklos vystymosi strategiją ir taktiką (mokyamų pradžioje, mokymų pabaigoje)												
	N.	T.	Sėsasijos	N.	T.	Sėsasijos	N.	T.	Sėsasijos	N.	T.	Sėsasijos	Iš viso:
	rangas	rangas	rangas	rangas	rangas	rangas	rangas	rangas	rangas	rangas	rangas	rangas	Iš viso:
N	33	8	17	36	4	18	34	10	14	36	8	14	58
Rangų vidurkis	21,79	17,75		20,97	16,25		23,38	19,50		21,89	25,25		
Rangų suma	719,00	142,00		755,00	65,00		795,00	195,00		788,00	202,0		
<b>Z reikšmė</b>			-3,824			-4,771			-3,715				-3,553
<b>p reikšmė</b>			<b>0,000</b>			<b>0,000</b>			<b>0,000</b>				<b>0,000</b>
	Užtikrinti veiklos kokybę (mokyamų pradžioje, mokymų pabaigoje)												
	N.	T.	Sėsasijos	N.	T.	Sėsasijos	N.	T.	Sėsasijos	N.	T.	Sėsasijos	Iš viso:
	rangas	rangas	rangas	rangas	rangas	rangas	rangas	rangas	rangas	rangas	rangas	rangas	Iš viso:
N	36	10	14	34	10	14	34	10	14	36	8	14	58
Rangų vidurkis	21,79	17,75		20,97	16,25		23,38	19,50		21,89	25,25		
Rangų suma	719,00	142,00		755,00	65,00		795,00	195,00		788,00	202,0		
<b>Z reikšmė</b>			-3,824			-4,771			-3,715				-3,553
<b>p reikšmė</b>			<b>0,000</b>			<b>0,000</b>			<b>0,000</b>				<b>0,000</b>

## Prekybos vadybos studijų programos vadybinių kompetencijų komponentų lygio pokyčio įvertinimas

	Savokti darbuotojų vaidmenį įmonėje (mokyamų pradžioje, mokymų pabaigoje)			Organizuoti darbuotojų atranką (mokyamų pradžioje, mokymų pabaigoje)			Mokyvuoti darbuotojus ir organizuoti jų profesines veiklos įvertinimą (mokyamų pradžioje, mokymų pabaigoje)			Bendrauti ir bendradarbiauti (mokyamų pradžioje, mokymų pabaigoje)			
	N. rangas	T. rangas	Sąsajos rangas	N. rangas	T. rangas	Sąsajos rangas	N. rangas	T. rangas	Sąsajos rangas	N. rangas	T. rangas	Sąsajos rangas	Iš viso:
N	32	6	20	31	12	15	38	6	14	22	12	24	58
Rangų vidurkis	19,58	19,08		23,03	19,33		22,64	21,58		17,36	17,75		
Rangų suma	626,50	114,50		714,00	232,00		860,50	129,50		382,00	213,00		
Z reikšmė	-3,983			-2,993			-4,555			-1,531			
p reikšmė	0,000			0,003			0,000			0,126			
	Savokti ekonomines informacijos reikšmę vadybos sistemoje (mokyamų pradžioje, mokymų pabaigoje)												
	N. rangas	T. rangas	Sąsajos rangas	N. rangas	T. rangas	Sąsajos rangas	N. rangas	T. rangas	Sąsajos rangas	N. rangas	T. rangas	Sąsajos rangas	Iš viso:
N	33	5	20	41	5	12	38	7	13	29	9	20	58
Rangų vidurkis	19,42	20,00		23,98	19,60		23,53	20,14		20,74	15,50		
Rangų suma	641,00	100,00		983,00	98,00		894,00	141,00		601,50	139,50		
Z reikšmė	-4,074			-5,021			-4,477			-3,495			
p reikšmė	0,000			0,000			0,000			0,000			
	Išmanyti Tarptautinės rinkos ypatumus (mokyamų pradžioje, mokymų pabaigoje)												
	N. rangas	T. rangas	Sąsajos rangas	N. rangas	T. rangas	Sąsajos rangas	N. rangas	T. rangas	Sąsajos rangas	N. rangas	T. rangas	Sąsajos rangas	Iš viso:
N	32	7	19	23	17	18	23	18	18	23	17	18	58
Rangų vidurkis	21,31	14,00		21,91	18,59		21,91	18,59		21,91	18,59		
Rangų suma	682,00	98,00		504,00	316,00		504,00	316,00		504,00	316,00		
Z reikšmė	-4,257			-1,318									
p reikšmė	0,000			0,188									

## Aukšto lygio Prekybos vadybos studijų programos vadybinių kompetencijų komponentų pokyčio įvertinimas (1 klasteris)

I= aukštas lygis	VK	N	Mokymų pradžioje		Mokymų pabaigoje		Neigiamas rangas		Teigiamas rangas		Z reikšmė	p reikšmė
			Vidurkis	St. nuokrypis	Vidurkis	St. nuokrypis	Rangų vidurkis	Rangų suma	Rangų vidurkis	Rangų suma		
Įvertinti aplinką, savo galimybes, pasirinkti imonės rüši		13	3,23	,599	4,15	,555	5,72	51,50	3,50	3,50	-2,521	,012
Naudotis teisės aktais, reglamentuojančiais pasirinktos imonės rüšies veiklą		13	2,85	,689	3,62	,870	5,00	45,00	,00	,00	-2,887	,004
Organizuoti imonės kûrima		13	2,92	,641	3,77	,832	5,22	47,00	8,00	8,00	-2,585	,010
Paraginti verslo planą		13	2,92	1,188	3,62	,870	5,00	40,00	7,50	15,00	-1,293	,196
Naudotis informaciniais šaltiniais		13	3,69	,855	4,08	,862	5,00	40,00	7,50	15,00	-1,387	,166
Gebėti analizuoti, sistematinti, vertinti tyrimų duomenis		13	3,46	,967	4,08	,760	6,36	44,50	3,50	10,50	1,786	,074
Priimti sprendimus		13	3,92	,760	4,15	,899	4,60	23,00	4,33	13,00	-7,722	,470
Parengti imonės veiklos vystymosi strategiją ir taktiką		13	3,23	,725	4,31	,630	5,83	52,50	2,50	2,50	-2,626	,009
Sudaryti prekybinės imonės planus		13	2,62	,870	3,77	,927	5,00	45,00	0,00	0,00	-2,714	,007
Organizuoti nenutrūkstamą darbo procesą prekybos imonėje ar jos padaliniuose		13	2,77	1,013	3,92	1,038	5,80	58,00	2,50	2,50	-2,268	,023
Užtikrinti veiklos kokybę		13	2,85	,689	3,69	,751	6,35	63,50	7,25	14,50	-1,990	,047
Suvokti darbuotojų vaidmenį imonėje		13	3,00	,816	4,15	,801	5,78	52,00	3,00	3,00	-2,539	,011
Organizuoti darbuotojų atranką		13	3,15	,801	4,08	,862	6,00	48,00	3,50	7,00	-2,145	,032
Motyvuoti darbuotojus ir organizuoti jų profesinės veiklos įvertinimą		13	3,00	1,080	3,92	,760	5,50	44,00	5,50	11,00	-1,724	,085
Bendrauti ir bendradarbiauti		13	3,62	,870	3,77	,725	5,33	32,00	5,75	23,00	-4,486	,627
Suvokti ekonominės informacijos reikšmę valdymo sistemoje		13	3,62	,506	4,00	,816	4,67	28,00	4,00	8,00	1,508	,132
Pateikti informaciją apskaitos vartotojams		13	3,08	,760	4,00	1,000	6,11	55,00	5,50	11,00	-1,996	,046
Valdyti ir kontroliuoti materialinius ir finansinius išteklius		13	2,85	,801	3,77	,832	6,50	65,00	6,50	13,00	-2,097	,036
Valdyti pokyčius		13	3,15	,987	3,92	,760	4,75	38,00	7,00	7,00	-1,887	,059
Išmanyti Tarptautinės rinkos ypatumus		13	2,85	,689	3,92	,760	7,10	71,00	3,50	7,00	-2,581	,010
Išugdyti bendruosius gebėjimus		13	2,38	,961	3,46	,967	7,10	71,00	3,50	7,00	-2,581	,010
		13	3,31	,630	3,54	,967	5,50	33,00	5,50	22,00	-4,576	,565

## Labai aukšto lygio Prekybos vadybos studijų programos vadybinių kompetencijų komponentų pokyčio įvertinimas (3 klasteris)

3– I. aukštas lygis	VK	N	Mokymų pradžioje		Mokymų pabaigoje		Neigiamas rangas		Teigiamas rangas		Z reikšmė	p reikšmė
			Vidurkis	St. nuokrypis	Vidurkis	St. nuokrypis	Rangų vidurkis	Rangų suma	Rangų vidurkis	Rangų suma		
	Įvertinti aplinką, savo galimybes, pasirinkti įmonės rūši	10	3,22	0,833	3,56	0,527	3,75	15,00	3,00	6,00	-1,000	0,317
	Naudotis teisės aktais, reglamentuojančiais pasirinktos įmonės rūšies veiklą	10	2,56	0,882	3,22	0,833	3,25	13,00	2,00	2,00	-1,511	0,131
	Organizuoti įmonės kūrimą	10	2,56	0,882	3,67	1,000	3,50	21,00	,00	,00	-2,264	<b>0,024</b>
	Parengti verslo planą	10	2,67	1,118	3,67	1,118	2,50	10,00	,00	,00	-1,841	0,066
	Naudotis informaciniais šaltiniais	10	3,44	0,726	4,00	,866	2,00	6,00	,00	,00	-1,633	0,102
	Gebėti analizuoti, sisteminti, vertinti tyrimų duomenis	10	2,78	0,667	3,67	1,000	3,80	19,00	2,00	2,00	-1,807	0,071
	Priimti sprendimus	10	3,00	0,707	3,78	0,667	3,70	18,50	2,50	2,50	-1,725	0,084
	Įvertinti prekybos įmonės veiklą	10	2,78	0,441	3,44	0,527	2,50	10,00	2,50	2,50	-1,857	0,063
	Parengti įmonės veiklos vystymosi strategiją ir taktiką	10	2,44	0,882	3,22	0,972	3,25	13,00	2,00	2,00	-1,511	0,131
	Sudaryti prekybinės įmonės planus	10	2,22	0,833	3,00	0,866	3,80	19,00	2,00	2,00	-1,823	0,068
	Organizuoti nenutrūkstamą darbo procesą prekybos įmonėje ar jos padalinuose	10	2,22	0,972	2,89	0,928	4,20	21,00	3,50	7,00	-1,265	0,206
	Užtikrinti veiklos kokybę	10	2,67	1,118	3,67	0,500	3,92	23,50	4,50	4,50	-1,638	0,101
	Suvokti darbuotojų vaidmenį įmonėje	10	3,11	0,601	3,67	0,500	4,00	24,00	4,00	4,00	-1,890	0,059
	Organizuoti darbuotojų atranką	10	3,11	0,928	3,00	0,866	4,17	12,50	3,88	15,50	-2,64	0,792
	Motyvuoti darbuotojus ir organizuoti jų profesinės veiklos įvertinimą	10	2,33	0,707	3,44	0,726	4,00	28,00	,00	,00	-2,456	<b>0,014</b>
	Bendrauti ir bendradarbiauti	10	3,67	0,707	4,11	0,782	3,13	12,50	2,50	2,50	-1,414	0,157
	Suvokti ekonominės informacijos reikšmę valdymo sistemoje	10	3,00	1,00	3,56	0,882	2,83	8,50	1,50	1,50	-1,289	0,197
	Pateikti informaciją apskaitos vartotojams	10	2,78	0,833	3,56	0,882	4,17	25,00	3,00	3,00	-1,933	0,053
	Valdyti ir kontroliuoti materialinius ir finansinius išteklius	10	3,22	0,972	4,11	0,782	4,57	32,00	4,00	4,00	-2,111	<b>0,035</b>
	Valdyti pokyčius	10	2,89	0,928	3,33	0,866	2,75	11,00	4,00	4,00	-0,962	0,336
	Išsamiyti Tarptautinės rinkos ypatumus	10	2,22	1,202	2,78	0,833	4,00	24,00	4,00	4,00	-1,890	0,059
	Išugdyti bendruosius gebėjimus	10	3,11	1,269	3,56	0,882	3,63	14,50	3,25	6,50	-0,850	0,395

## Labai žemo lygio Prekybos vadybos studijų programos vadybinių kompetencijų komponentų pokyčio įvertinimas (4 klasteris)

4=I. Žemas lygis	VK	N	Mokymų pradžioje		Mokymų pabaigoje		Neigiamas rangas		Teigiamas rangas		Z reikšmė	p reikšmė
			Vidurkis	St. nuokrypis	Vidurkis	St. nuokrypis	Rangų vidurkis	Rangų suma	Rangų vidurkis	Rangų suma		
	Įvertinti aplinką, savo galimybes, pasirinkti įmonės rūšį	11	4,18	,405	4,18	,874	2,00	6,00	4,00	4,00	-3,78	,705
	Naudotis teisės aktais, reglamentuojančiais pasirinktos įmonės rūšies veiklą	11	3,91	,701	4,27	1,191	4,25	25,50	5,25	10,50	-1,069	,285
	Organizuoti įmonės kūrimą	11	3,82	,982	4,18	,874	4,17	25,00	5,50	11,00	-1,027	,305
	Parengti verslo planą	11	3,55	1,214	4,27	,905	4,86	34,00	5,50	11,00	-1,388	,165
	Naudotis informaciniais šaltiniais	11	4,45	,522	4,55	,688	3,00	12,00	4,50	9,00	-,333	,739
	Gebėti analizuoti, sisteminti, vertinti tyrimų duomenis	11	4,09	,701	4,64	,674	4,08	24,50	3,50	3,50	-1,897	,058
	Priimti sprendimus	11	4,18	,603	4,73	,467	4,08	24,50	3,50	3,50	-1,897	,058
	Įvertinti prekybos įmonės veiklą	11	4,09	,701	4,55	,688	3,58	21,50	6,50	6,50	-1,318	,187
	Parengti įmonės veiklos vystymosi strategiją ir taktiką	11	3,64	1,120	4,00	,894	5,00	30,00	5,00	15,00	-,921	,357
	Sudaryti prekybinės įmonės planus	11	3,91	1,044	4,56	,674	4,40	22,00	3,00	6,00	-1,406	,160
	Organizuoti neuatitiktą darbo procesą prekybos įmonėje ar jos padalinuose	11	3,45	1,036	4,27	,647	5,75	46,00	4,50	9,00	-1,998	,046
	Užtikrinti veiklos kokybę	11	3,91	,701	4,18	,982	4,00	24,00	6,00	12,00	-,905	,366
	Suvokti darbuotojų vaidmenį įmonėje	11	4,09	,539	4,45	,820	3,50	21,00	7,00	7,00	-1,265	,206
	Organizuoti darbuotojų atranką	11	4,27	,647	4,45	,688	4,38	17,50	3,50	10,50	-,632	,527
	Motyvuoti darbuotojus ir organizuoti jų profesinės veiklos įvertinimą	11	4,09	,539	4,64	,674	5,14	36,00	4,50	9,00	-1,732	,083
	Bendrauti ir bendradarbiauti	11	4,64	,505	4,73	,467	3,00	9,00	3,00	6,00	-,447	,655
	Suvokti ekonominės informacijos reikšmę valdymo sistemoje	11	3,82	,874	4,36	,809	3,50	21,00	,00	,00	-2,449	,014
	Pateikti informaciją apskaitos vartotojams	11	3,45	1,128	4,36	,505	6,00	48,00	3,50	7,00	-2,153	,031
	Valdyti ir kontroliuoti materialinius ir finansinius išteklius	11	3,73	,647	4,36	,674	4,57	32,00	4,00	4,00	-2,111	,035
	Valdyti pokyčius	11	3,91	,539	4,09	,539	3,50	14,00	3,50	7,00	-,816	,414
	Išmąstyti Tarptautinės rinkos ypatumus	11	3,27	1,191	4,00	,894	3,38	13,50	1,50	1,50	-1,633	,102



## Vidutinio lygio Prekybos vadybos studijų programos vadybinių kompetencijų komponentų pokyčio įvertinimas (5 klasteris)

5- vidutinis lygis	VK		Mokymų pradžioje		Mokymų pabaigoje		Neigiamas rangas		Teigiamas rangas		Z reikšmė	p reikšmė
	N	Vidutinis	St. nuokrypis	Vidutinis	St. nuokrypis	Rangų vidutinis	Rangų suma	Rangų vidutinis	Rangų suma	Rangų suma		
Ivertinti aplinką, savo galimybes, pasirinkti imonės rūšį	24	3,92	,584	4,00	,659	6,42	38,50	5,50	27,50		-535	,593
Naudotis teisės aktais, reglamentuojančiais pasirinktos imonės rūšies veiklą	24	3,29	,751	3,75	,847	8,50	85,00	5,00	20,00		-2,114	,034
Organizuoti imonės kūrimą	24	3,42	,830	4,04	,908	8,96	116,50	6,50	19,50		-2,639	,008
Parengti verslo planą	24	3,21	1,021	3,33	1,239	7,63	61,00	7,33	44,00		-5,665	,572
Naudotis informaciniais šaltiniais	24	4,13	,741	3,96	,908	9,17	55,00	8,10	81,00		-7,708	,479
Gebėti analizuoti, sisteminti, vertinti tyrimų duomenis	24	3,46	,884	4,04	,908	8,96	116,50	6,50	19,50		-2,642	,008
Priimti sprendimus	24	4,08	,776	4,17	,761	9,50	76,00	7,50	60,00		-7,449	,653
Parengti prekybos imonės veiklą	24	3,63	,576	4,04	,806	8,30	83,00	5,50	22,00		-2,003	,045
Ivertinti imonės veiklos vystymosi strategiją ir taktiką	24	3,00	,885	3,79	,977	9,86	138,00	8,25	33,00		-2,326	,020
Sudaryti prekybinės imonės planus	24	2,92	,974	3,88	,537	8,00	120,00	,00	,00		-3,493	,000
Organizuoti nemutrikstamą darbo procesą prekybos imonėje ar jos padalinuose	24	3,42	,776	3,83	,761	8,10	81,00	6,00	24,00		-1,895	,058
Užtikrinti veiklos kokybę	24	3,54	,658	3,96	,955	8,79	123,00	12,00	48,00		-1,731	,083
Suvokti darbuotojų vaidmenį imonėje	24	3,67	,637	4,17	,565	7,67	92,00	6,50	13,00		-2,676	,007
Organizuoti darbuotojų atranką	24	3,33	,816	4,17	1,007	9,70	145,50	8,50	25,50		-2,689	,007
Motyvuoti darbuotojus ir organizuoti jų profesinės veiklos įvertinimą	24	3,25	,794	4,17	,816	9,50	171,00	,00	,00		-3,947	,000
Bendrauti ir bendradarbiauti	24	4,13	,850	4,21	,833	8,17	73,50	8,93	62,50		-2,294	,768
Suvokti ekonominės informacijos reikšmę valdymo sistemoje	24	3,33	,761	4,00	,885	8,32	116,50	9,75	19,50		-2,610	,009
Pateikti informaciją apskaitos vartotojams	24	3,25	,847	4,13	,680	8,50	136,00	,00	,00		-3,666	,000
Valdyti ir kontroliuoti materialinius ir finansinius išteklius	24	3,08	,974	3,75	,897	10,67	160,00	7,50	30,00		-2,751	,006
Valdyti pokyčius	24	3,42	,717	3,83	,702	8,10	81,00	6,00	24,00		-1,895	,058
Išmąstyti Tarptautinės rinkos ypatumus	24	3,33	1,007	3,75	,989	7,77	85,50	6,50	19,50		-2,236	,025
Išugdyti bendrumosius gebėjimus	24	3,67	,917	3,79	1,021	10,00	80,00	7,00	56,00		-6,663	,508

*Rekreacijos ir turizmo verslo vadybos vadybinių kompetencijų komponentų pokyčio duomenys (vidurkiai, st. nuokrypis)*

	N	Vadybinės kompetencijos			Mokymų pradžioje			Mokymų pabaigoje		
		Vidurkis	St. nuokrypis	Min.	Max.	Vidurkis	St. nuokrypis	Min.	Max.	
Mokėti naudotis teisės aktais, reglamentuojančiais pasirinktą veiklos sritį	55	3,42	,975	2	5	3,82	,696	2	5	
Mokėti parengti įmonės steigimo dokumentaciją	55	3,13	1,187	1	5	3,62	,782	1	5	
Mokėti sudaryti verslo planą	55	2,91	1,076	1	5	3,49	,998	1	5	
Žinoti ir įvertinti finansinius šaltinius ir investicinę riziką	55	3,40	1,018	1	5	3,53	1,016	1	5	
Gebėti taikyti bendruosius apskaitos principus	55	3,04	,955	2	5	3,85	,891	2	5	
Suprasti kaimo turizmo specifiką	55	3,36	1,128	1	5	3,55	1,051	1	5	
Gebėti įvertinti įmonės padėtį	55	3,67	,963	1	5	3,89	,916	2	5	
Mokėti parengti įmonės veiklos vystymo strategiją ir taktiką	55	3,20	1,145	1	5	3,58	,956	1	5	
Mokėti sudaryti įmonės planus	55	3,16	1,214	1	5	3,85	,931	1	5	
Mokėti planuoti rekreacinę veiklą turizmo įmonėje	55	3,53	,979	1	5	3,84	,811	2	5	
Mokėti taikyti rinkos ekonomikos ir turizmo rinkodaros žinias	55	3,29	1,048	1	5	3,67	,862	2	5	
Mokėti rinkti, kaupiti, apdoroti ir panaudoti informaciją	55	3,87	,747	2	5	4,22	,686	3	5	
Mokėti organizuoti derybas	55	3,25	1,004	1	5	3,78	,832	2	5	
Mokėti sudaryti sutartis	55	3,53	1,069	1	5	4,09	,888	2	5	
Gebėti vadovauti personalui, spręsti organizacinius ir valdymo klausimus	55	3,36	1,095	1	5	3,98	,828	2	5	
Gebėti organizuoti nenutrūkstamą darbo procesą įmonėje ir jos padaliniuose	55	3,36	1,128	1	5	3,84	,856	2	5	
Sugebėti parengti sveikumo programą	55	3,64	1,007	2	5	3,95	,931	2	5	
Mokėti bendrauti su klientais atsižvelgiant jų amžių, interesus, išsilavinimą	55	4,04	,860	1	5	4,24	,719	3	5	
Sugebėti kurti kelionių paketus	55	3,44	1,151	1	5	4,35	,865	1	5	
Mokėti parengti turisines keliones; sudaryti maršrutą, sąmatą.	55	3,89	1,117	1	5	4,27	,849	1	5	
Mokėti tvarkyti kelionės dokumentus	55	3,31	1,169	1	5	3,91	,908	1	5	
Gebėti suvokti darbuotojų vaidmenį rekreacinėse įmonėse	55	3,55	,978	1	5	3,80	,911	1	5	
Mokėti bendrauti ir bendradarbiauti	55	4,13	,818	2	5	4,40	,807	2	5	
Gebėti valdyti pokyčius	55	3,47	,959	1	5	4,02	,913	2	5	
Išmanyti tarptautinės rinkos ypatumus	55	3,22	1,197	1	5	3,80	,931	2	5	
Gebėti kaupti, sistematinti ir apibendrinti informaciją	55	3,75	,865	1	5	4,25	,700	2	5	
Mokėti valdyti ir kontroliuoti turimus materialinius ir finansinius išteklius	55	3,36	1,043	1	5	3,89	,875	2	5	
Gebėti organizuoti pramogas ir sportinius renginius	55	3,85	,911	2	5	3,98	,850	2	5	
Gebėti organizuoti šventes	55	3,84	,856	2	5	4,02	,805	2	5	
Gebėti organizuoti žaidimus	55	3,75	1,004	1	5	4,20	,826	1	5	

**Rekreacijos ir turizmo verslo vadybos studijų programos vadybinių kompetencijų komponentų lygio pokyčio įvertinimas**

	Naudotis reišės aktais, reglamentuojančiais pasirinktą veiklos sritį (mokyamųjų pradžioje, mokymų pabaigoje)				Parengti įmonės steigimo dokumentaciją (mokyamųjų pradžioje, mokymų pabaigoje)				Sudaryti verslo planą (mokyamųjų pradžioje, mokymų pabaigoje)				Žinoti ir įvertinti finansinius šaltinius ir investicinę riziką (mokyamųjų pradžioje, mokymų pabaigoje)			
	N. rangas	T. rangas	Sąsajos rangas	Iš viso: Iš viso:	N. rangas	T. rangas	Sąsajos rangas	Iš viso: Iš viso:	N. rangas	T. rangas	Sąsajos rangas	Iš viso: Iš viso:	N. rangas	T. rangas	Sąsajos rangas	Iš viso: Iš viso:
N	28	9	18	55	30	11	14	55	24	11	20	55	27	12	16	55
Rangų vidurkis	18,13	21,72			20,97	21,09			20,19	13,23			21,30	17,08		
Rangų suma	507,50	195,50			629,00	232,00			484,50	145,50			575,00	205,00		
Z reikšmė			-2,466				-2,674				-2,879				-2,656	
p reikšmė			.014				.007				.004				.008	
	Taikyti bendrusius apskaitos principus (mokyamųjų pradžioje, mokymų pabaigoje)															
N	24	8	23	55	21	18	16	55	19	14	22	55	25	9	21	55
Rangų vidurkis	16,69	15,94			22,48	17,11			17,89	15,79			16,64	19,89		
Rangų suma	400,50	127,50			472,00	308,00			340,00	221,00			416,00	179,00		
Z reikšmė			-2,638				-1,178				-1,105				-2,086	
p reikšmė			.008				.239				.269				.037	
	Sudaryti įmonės planus (mokyamųjų pradžioje, mokymų pabaigoje)															
N	28	11	16	55	24	11	20	55	26	14	15	55	22	9	24	55
Rangų vidurkis	22,57	13,45			18,29	17,36			22,06	17,61			16,48	14,83		
Rangų suma	632,00	148,00			439,00	191,00			573,50	246,50			362,50	133,50		
Z reikšmė			-3,471				-2,154				-2,333				-2,351	
p reikšmė			.001				.031				.020				.019	

**Rekreacijos ir turizmo verslo vadybos studijų programos vadybinių kompetencijų komponentų lygio pokyčio įvertinimas**

	Organizavoti derybas (mokyamų pradžioje, mokymų pabaigoje)				Studijoti sutartis (mokyamų pradžioje, mokymų pabaigoje)				Vadovauti personaliai, spręsti organizacinius ir vadybos klausimus (mokyamų pradžioje, mokymų pabaigoje)				Organizuoti nematūristamų darbo procesą įmonėje ir jos padaliniuose (mokyamų pradžioje, mokymų pabaigoje)			
	N. rangas	T. rangas	Sąsajos rangas	Iš viso:	N. rangas	T. rangas	Sąsajos rangas	Iš viso:	N. rangas	T. rangas	Sąsajos rangas	Iš viso:	N. rangas	T. rangas	Sąsajos rangas	Iš viso:
N	27	7	21	55	30	6	19	55	31	9	15	55	28	12	15	55
Rangų vidurkis	17,70	16,71			17,85	21,75			21,95	15,50			21,14	19,00		
Rangų suma	478,00	117,00			535,50	130,50			680,50	139,50			592,00	228,00		
Z reikšmė					-3,307				-3,840				-2,546			
p reikšmė					,001				,000				,011			
	Parengti sveikumo programą (mokyamų pradžioje, mokymų pabaigoje)															
	N. rangas	T. rangas	Sąsajos rangas	Iš viso:	N. rangas	T. rangas	Sąsajos rangas	Iš viso:	N. rangas	T. rangas	Sąsajos rangas	Iš viso:	N. rangas	T. rangas	Sąsajos rangas	Iš viso:
N	17	10	28	55	22	15	18	55	34	5	16	55	19	10	26	55
Rangų vidurkis	16,35	10,00			19,61	18,10			19,99	20,10			16,45	12,25		
Rangų suma	278,00	100,00			431,50	271,50			679,50	100,50			312,50	122,50		
Z reikšmė					-1,277				-4,123				-2,097			
p reikšmė					,025				,202				,036			
	Tvarkyti kelionės dokumentus (mokyamų pradžioje, mokymų pabaigoje)															
	N. rangas	T. rangas	Sąsajos rangas	Iš viso:	N. rangas	T. rangas	Sąsajos rangas	Iš viso:	N. rangas	T. rangas	Sąsajos rangas	Iš viso:	N. rangas	T. rangas	Sąsajos rangas	Iš viso:
N	30	13	12	55	20	14	21	55	22	9	24	55	26	10	19	55
Rangų vidurkis	24,17	17,00			19,10	15,21			15,09	18,22			19,96	14,70		
Rangų suma	725,00	221,00			382,00	213,00			332,00	164,00			519,00	147,00		
Z reikšmė					-1,497				-1,723				-3,014			
p reikšmė					,001				,134				,003			
	Parengti turistinės kelionės, sudaryti maršrutą, samatą, pateikti kelionės informaciją (mokyamų pradžioje, mokymų pabaigoje)															

**Rekreacijos ir turizmo verslo vadybos studijų programos vadybinių kompetencijų komponentų lygio pokyčio įvertinimas**

	Išmanyti Turpatautinės rinkos ypatumus (mokyamų pradžioje, mokymų pabaigoje)			Kaupiti, sistematinti ir apibendrinti informaciją (mokyamų pradžioje, mokymų pabaigoje)			Valdyti ir kontroliuoti turimus materialinius ir finansinius išteklius (mokyamų pradžioje, mokymų pabaigoje)			Organizuoti pramonogus ir sportinius renginius (mokyamų pradžioje, mokymų pabaigoje)		
	N. rangas	T. rangas	Iš viso: Sąsajos	N. rangas	T. rangas	Iš viso: Sąsajos	N. rangas	T. rangas	Iš viso: Sąsajos	N. rangas	T. rangas	Iš viso: Sąsajos
N	29	10	16	27	7	21	27	5	23	19	18	18
Rangų vidurkis	20,86	17,50		17,94	15,79		15,80	20,30		21,82	16,03	
Rangų suma	605,00	175,00		484,50	110,50		426,50	101,50		414,50	288,50	
Z reikšmė		-3,131										
p reikšmė		,002										

	Organizuoti šventes (mokyamų pradžioje, mokymų pabaigoje)			Organizuoti žaidimus (mokyamų pradžioje, mokymų pabaigoje)		
	N. rangas	T. rangas	Iš viso: Sąsajos	N. rangas	T. rangas	Iš viso: Sąsajos
N	17	11	27	25	10	20
Rangų vidurkis	15,62	12,77		19,14	15,15	
Rangų suma	265,50	140,50		478,50	151,50	
Z reikšmė		-1,515				
p reikšmė		,130				

-3,133  
,002

-3,385  
,001

-2,823  
,005

-1,012  
,312

## Aukšto lygio Rekreacijos ir turizmo verslo vadybos programos vadybinių kompetencijų komponentų pokyčio įvertinimas (1 klasteris)

I= aukštas lygis	VK	N	Mokymų pradžioje		Mokymų pabaigoje		Neįgijamas rangas		Teigtumas rangas		Z reikšmė	P reikšmė
			Vidurkis	St. nuokrypis	Vidurkis	St. nuokrypis	Rangų vidurkis	Rangų suma	Rangų vidurkis	Rangų suma		
	Naudotis teisės aktais, reglamentuojantiems pasirinktą veiklos sritį	35	3,2	0,901	3,71	0,71	11,53	219,00	14,25	57,00	-2,576	,010
	Parengti įmonės steigimo dokumentaciją	35	2,94	1,083	3,49	0,82	14,61	321,50	16,21	113,50	-2,340	,019
	Mokėti sudaryti verslo planą	35	2,77	1,003	3,43	1,01	12,53	213,00	8,00	40,00	-2,921	,003
	Įvertinti finansavimo šaltinius ir investicinę riziką	35	2,91	1,011	3,49	1,01	12,59	214,00	10,33	62,00	-2,370	,018
	Taikyti bendruosius apskaitos principus	35	3,34	0,873	3,8	0,99	10,91	174,50	11,30	56,50	-2,129	,033
	Išmanyti kaimo turizmo specifiką	35	3,09	1,067	3,4	1,22	15,30	229,50	11,05	121,50	-1,405	,160
	Įvertinti esamą įmonės (padalinio) veiklą	35	3,6	0,775	3,69	0,93	11,45	126,00	10,50	105,00	-3,386	,700
	Parengti įmonės (padalinio) veiklos vystymo strategiją	35	3,06	1,136	3,46	1,01	12,19	219,50	15,07	105,50	-1,588	,112
	Sudaryti įmonės (padalinio) planus	35	3,09	1,173	3,77	0,94	14,26	271,00	9,00	54,00	-3,037	,002
	Planuoti rekreacinę veiklą turizmo įmonėje	35	3,34	0,938	3,74	0,78	12,67	190,00	9,00	63,00	-2,184	,029
	Taikyti rinkos ekonomikos ir turizmo rinkodaros žinias	35	3,09	0,951	3,57	0,92	14,25	228,00	9,00	72,00	-2,330	,020
	Rinkti, kaupiti, apdoroti ir panaudoti informaciją	35	3,86	0,648	4,17	0,71	9,71	136,00	10,80	54,00	-1,721	,085
	Organizuoti derybas	35	3,14	1,033	3,83	0,82	12,50	262,50	12,50	37,50	-3,347	,001
	Sudaryti sutartis	35	3,4	1,035	3,97	0,86	12,43	261,00	16,00	64,00	-2,762	,006
	Vadovauti personalui, spręsti organizacinius klausimus	35	3,11	0,932	3,8	0,87	14,80	325,50	10,50	52,50	-3,457	,001
	Organizuoti nenutrūkstamą darbo procesą įmonėje	35	3,23	0,973	3,74	0,85	12,67	228,00	12,00	72,00	-2,293	,022
	Sugebėti parengti svetigumo programą	35	3,49	0,919	3,77	1,00	11,17	134,00	8,00	56,00	-1,668	,095
	Bendrauti su klientais įvertinant jų amžių, išsilavinimą	35	4,00	0,728	4,14	0,77	14,50	232,00	14,50	174,00	-6,97	,486
	Sugebėti kurti kelionių paketus	35	3,29	1,045	4,37	0,94	13,24	331,00	23,50	47,00	-3,464	,001
	Parengti turistines keliones: sudaryti maršrutą, sąmatą	35	3,69	1,051	4,26	0,95	10,10	151,50	9,63	38,50	-2,309	,021
	Tvarkyti kelionės dokumentus	35	3,14	1,141	3,86	1,00	14,97	284,50	9,50	66,50	-2,885	,004
	Suvokti darbuotojų vaidmenį rekreacinėse turizmo įm.	35	3,51	0,887	3,69	0,99	12,69	165,00	11,10	111,00	-8,47	,397
	Bendrauti ir bendradarbiauti	35	4,06	,838	4,31	,900	9,80	147,00	14,00	84,00	-1,130	,259
	Valdyti pokyčius	35	3,34	,906	4,09	,919	13,70	274,00	10,20	51,00	-3,088	,002
	Išmanyti tarptautinės rinkos ypatumus	35	3,00	1,111	3,86	,912	12,71	267,00	11,00	33,00	-3,434	,001
	Kaupiti, sisteminti ir apibendrinti informaciją	35	3,57	,815	4,20	,759	11,90	238,00	12,67	38,00	-3,200	,001
	Valdyti ir kontroliuoti turimus mat. ir fin. išteklius	35	3,23	,910	3,80	,933	10,58	190,50	13,50	40,50	-2,691	,007
	Organizuoti pramogas ir sportinius renginius	35	3,66	,838	3,94	,998	14,56	233,00	11,80	118,00	-1,548	,122
	Organizuoti šventes	35	3,77	,843	3,97	,891	11,33	136,00	9,25	74,00	-1,221	,222
	Organizuoti žaidimus	35	3,66	,998	4,17	,923	14,79	281,00	12,13	97,00	-2,328	,020

## Vidutinio lygio Rekreacijos ir turizmo verslo vadybos programos vadybinių kompetencijų komponentų pokyčio įvertinimas (2 klasteris)

2-vidutinis lygis	N	Mokymų pradžioje		Mokymų pabaigoje		Neįtamas rangas		Teigtamas rangas		Z reikšmė	P reikšmė
		Vidutinis	St. nuokrypis	Vidutinis	St. nuokrypis	Rangų vidutinis	Rangų suma	Rangų vidutinis	Rangų suma		
VK											
Naudotis teisės aktais, reglamentuojantiems pasirinktą veiklos sritį	14	4,29	0,726	4,07	,730	4,00	16,00	5,80	29,00	-8,12	,417
Parengti įmonės steigimo dokumentaciją	14	4,07	0,917	4,07	,616	4,50	18,00	4,50	18,00	,000	1,000
Mokėti sudaryti verslo planą	14	3,50	1,092	3,79	,699	5,33	16,00	3,00	12,00	-3,51	,726
Įvertinti finansavimo šaltinius ir investicinę riziką	14	3,64	0,842	3,79	,929	5,25	31,50	5,88	23,50	-4,32	,666
Taikyti bendruosius apskaitos principus	14	4,00	0,877	3,93	,730	3,25	6,50	2,83	8,50	-2,76	,783
Išmanyti kaimo turizmo specifiką	14	4,21	0,975	3,79	,579	4,50	9,00	5,14	36,00	-1,732	,083
Įvertinti esamą įmonės (padalinio) veiklą	14	4,43	0,756	4,14	,770	2,50	5,00	4,00	16,00	-1,190	,234
Parengti įmonės (padalinio) veiklos vystymo strategiją	14	4,00	0,784	3,93	,829	2,25	4,50	2,75	5,50	-1,184	,854
Sudaryti įmonės (padalinio) planus	14	3,79	1,051	4,00	,877	7,13	28,50	3,30	16,50	-7,24	,469
Planuoti rekreacinę veiklą turizmo įmonėje	14	4,36	0,633	4,14	,949	3,50	14,00	5,50	22,00	-5,86	,558
Taikyti rinkos ekonomikos ir turizmo rinkodaros žinias	14	4,00	1,038	3,86	,770	6,00	36,00	7,00	42,00	-2,58	,796
Rinkti, kaupati, apdoroti ir panaudoti informaciją	14	4,29	0,611	4,29	,611	4,50	18,00	4,50	18,00	,000	1,000
Organizuoti derybas	14	3,86	0,535	3,79	,802	3,00	9,00	4,00	12,00	-3,33	,739
Sudaryti sutartis	14	4,21	0,893	4,43	,756	3,70	18,50	4,75	9,50	-7,91	,429
Vadovauti personalui, spręsti organizacinius klausimus	14	4,43	0,646	4,43	,514	4,50	18,00	4,50	18,00	,000	1,000
Organizuoti neuatitiktą darbą procesą įmonėje	14	4,29	0,726	4,14	,770	5,50	27,50	6,42	38,50	-5,35	,593
Sugebėti parengti svetimgumo programą	14	4,43	0,646	4,43	,514	3,75	7,50	2,50	7,50	,000	1,000
Bendrauti su klientais įvertinant jų amžių, išsilavinimą	14	4,64	0,497	4,57	,514	3,00	6,00	3,00	9,00	-4,47	,655
Sugebėti kurti kelionių paketus	14	4,29	0,726	4,50	,650	4,00	20,00	4,00	8,00	-1,134	,257
Parengti turistines keliones; sudaryti maršrutą, sąmatą	14	4,86	0,363	4,43	,646	3,50	3,50	4,08	24,50	-1,897	,058
Ivarkyti kelionės dokumentus	14	4,14	0,663	4,29	,611	6,50	45,50	6,50	32,50	-5,77	,564
Suvokti darbuotojų vaidmenį rekreacinėse turizmo įmonėse	14	4,14	0,663	4,14	,535	4,50	18,00	4,50	18,00	,000	1,000
Bendrauti ir bendradarbiauti	14	4,57	0,514	4,64	,633	4,00	16,00	4,00	12,00	-3,78	,705
Valdyti pokyčius	14	4,21	0,426	4,07	,730	3,50	10,50	4,38	17,50	-6,32	,527
Išmanyti tarptautinės rinkos ypatumus	14	4,14	0,949	3,86	,949	4,50	13,50	5,25	31,50	-1,155	,248
Kaupti, sisteminti ir apibendrinti informaciją	14	4,43	0,646	4,29	,469	3,50	7,00	3,50	14,00	-8,16	,414
Valdyti ir kontroliuoti turimus mat. ir fin. išteklius	14	4,21	0,802	4,14	,864	2,50	7,50	3,75	7,50	,000	1,000
Organizuoti pramogas ir sportinius renginius	14	4,57	0,514	4,14	,363	,00	,00	3,50	21,00	-2,449	,014
Organizuoti šventes	14	4,21	0,802	4,21	,579	2,50	5,00	2,50	5,00	,000	1,000
Organizuoti žaidimus	14	4,29	0,726	4,14	,535	2,50	5,00	2,50	5,00	,000	1,000

## Žemo lygio Rekreacijos ir turizmo verslo vadybos programos vadybinių kompetencijų komponentų pokyčio įvertinimas (3 klasteris)

3=žemas lygis	VK	Mokymų pradžioje		Mokymų pabaigoje		Neįgijamas rangas		Teigtiamas rangas		Z reikšmė	P reikšmė	
		Vidurkis	St. nuokrypis	Vidurkis	St. nuokrypis	Rangų vidurkis	Rangų suma	Rangų vidurkis	Rangų suma			
												N
	Naudotis teises aktais, reglamentuojantiems pasirinktą veiklos sritį	6	2,67	,516	2,17	,753	3,00	15,00	,00	,00	-2,070	,038
	Parengti įmonės steigimo dokumentaciją	6	2,00	,894	2,17	1,169	2,50	10,00	,00	,00	-1,857	,063
	Mokėti sudaryti verslo planą	6	2,33	1,033	2,67	,516	3,75	15,00	3,00	6,00	-9,957	,339
	Įvertinti finansavimo šaltinius ir investicinę riziką	6	2,33	,816	2,83	,983	4,50	18,00	1,50	3,00	-1,594	,111
	Taikyti bendruosius apskaitos principus	6	2,33	,516	3,00	,894	3,50	21,00	,00	,00	-2,232	,026
	Išmanyti kaimo turizmo specifiką	6	3,00	,894	2,50	1,049	2,50	10,00	,00	,00	-1,890	,059
	Įvertinti esamą įmonės (padalinio) veiklą	6	2,33	,816	2,67	,816	3,50	21,00	,00	,00	-2,214	,027
	Parengti įmonės (padalinio) veiklos vystymo strategiją	6	2,17	,753	2,33	1,033	3,00	15,00	,00	,00	-2,070	,038
	Sudaryti įmonės (padalinio) planus	6	2,17	1,169	2,00	1,095	3,00	15,00	,00	,00	-2,070	,038
	Planuoti rekreacinę veiklą turizmo įmonėje	6	2,67	,516	2,67	1,033	3,00	15,00	,00	,00	-2,121	,034
	Taikyti rinkos ekonomikos ir turizmo rinkodaros žinias	6	2,83	,983	2,83	,983	2,50	10,00	,00	,00	-1,890	,059
	Rinkti, kaupiti, apdoroti ir panaudoti informaciją	6	3,00	,894	2,33	1,366	2,50	10,00	,00	,00	-1,841	,066
	Organizuoti derybas	6	2,50	1,049	2,83	1,169	2,83	8,50	1,50	1,50	-1,289	,197
	Sudaryti sutartis	6	2,67	,816	2,33	1,211	2,50	10,00	,00	,00	-1,857	,063
	Vadovauti personalui, spręsti organizacinius klausimus	6	2,33	1,033	2,33	1,033	3,00	15,00	,00	,00	-2,041	,041
	Organizuoti nenutrūkstamą darbo procesą įmonėje ir jos padaliniuose	6	2,00	1,095	3,50	,837	3,00	15,00	,00	,00	-2,060	,039
	Sugebėti parengti svetimumo programą	6	2,67	1,033	2,50	1,049	2,00	6,00	,00	,00	-1,633	,102
	Bendrauti su klientais įvertinant jų amžių, išsilavinimą	6	2,83	,983	3,83	,983	2,50	10,00	,00	,00	-1,841	,066
	Sugebėti kurti kelionių paketus	6	2,33	1,366	4,00	,632	3,50	14,00	1,00	1,00	-1,786	,074
	Parengti turistines keliones: sudaryti maršrutą, sąmatą	6	2,83	1,169	3,83	,753	2,00	6,00	,00	,00	-1,604	,109
	Tvarkyti kelionės dokumentus	6	2,33	1,211	4,00	,632	3,25	13,00	2,00	2,00	-1,511	,131
	Suvokti darbuotojų vaidmenį rekreacinėse turizmo įm.	6	2,33	1,033	3,33	,516	2,00	6,00	,00	,00	-1,633	,102
	Bendrauti ir bendradarbiauti	6	3,50	,837	3,67	1,033	2,00	6,00	,00	,00	-1,633	,102
	Valdyti pokyčius	6	2,67	,516	4,33	,516	3,00	9,00	1,00	1,00	-1,473	,141
	Išmanyti tarptautinės rinkos ypatumus	6	2,00	,894	3,50	1,225	3,60	18,00	3,00	3,00	-1,667	,096
	Kaupti, sisteminti ir apibendrinti informaciją	6	2,33	1,033	3,33	1,033	3,00	15,00	,00	,00	-2,060	,039
	Valdyti ir kontroliuoti turimus mat. ir fin. išteklius	6	2,33	,816	4,50	,837	3,50	21,00	,00	,00	-2,232	,026
	Organizuoti pramogas ir sportinius renginius	6	2,33	,516	3,83	,408	3,67	11,00	2,00	4,00	-9,966	,334
	Organizuoti šventes	6	3,00	,894	3,83	,753	2,67	8,00	2,00	2,00	-1,134	,257
	Organizuoti žaidimus	6	2,33	,816	3,83	,753	2,50	10,00	,00	,00	-1,841	,066



**Kultūros veiklos vadybos vadybinių kompetencijų komponentų pokyčio duomenys (vidurkiai, st. nuokrypis)**

Vadybinės kompetencijos	N	Mokymų pradžioje				Mokymų pabaigoje			
		Vidurkis	St. nuokrypis	Min.	Max.	Vidurkis	St. nuokrypis	Min.	Max.
		Gebėti planuoti įstaigos darbą	36	3,42	0,874	1	5	4,33	0,586
Gebėti organizuoti įstaigos darbą	36	3,53	0,774	1	5	4,19	0,577	3	5
Gebėti vadovauti įstaigos darbui	36	3,31	0,71	1	4	4,08	0,732	2	5
Gebėti kontroliuoti įstaigos darbą	36	3,39	0,871	1	5	4,11	0,575	3	5
Gebėti naudotis specializuotomis duomenų bazėmis, kaupti informaciją	36	3,67	0,926	2	5	4,28	0,741	2	5
Gebėti naudotis informacijos šaltiniais	36	4,06	0,674	2	5	4,50	0,561	3	5
Gebėti planuoti personalo poreikį, suformuluoti atrankos kvalifikacinius reikalavimus	36	3,42	0,604	2	4	4,14	0,798	2	5
Gebėti tvarkyti personalo dokumentaciją	36	3,06	1,094	1	5	4,08	0,77	2	5
Gebėti organizuoti personalo kvalifikacijos kėlimą	36	3,00	1,069	1	5	3,92	0,841	2	5
Mokėti motyvuoti darbuotojus	36	3,53	0,91	2	5	4,08	0,77	3	5
Gebėti organizuoti ir tvarkyti raštvėdybą	36	3,08	0,77	2	4	4,00	0,793	2	5
Gebėti parengti technologinį darbo su dokumentais ciklą	36	2,92	0,841	1	4	4,06	0,754	2	5
Gebėti tvarkyti įmonės finansinius dokumentus	36	2,64	1,073	1	5	3,89	0,979	1	5
Gebėti kontroliuoti įmonės dokumentavimo veiklą	36	2,89	0,95	1	5	3,94	0,791	2	5
Gebėti atstovauti įstaigai	36	3,44	0,939	2	5	4,14	0,762	2	5
Gebėti bendrauti su klientais	36	4,00	0,828	2	5	4,31	0,668	3	5
Gebėti humanizuoti įstaigos aplinką	36	3,56	0,877	2	5	3,92	0,806	2	5
Gebėti suvokti darbuotojų vaidmenį kultūros įmonėse	36	3,86	0,833	2	5	4,19	0,71	3	5
Gebėti parengti svetingumo programą	36	3,36	0,931	2	5	3,94	0,791	2	5
Mokėti bendrauti su klientais įvertinant jų amžių, interesus, išsilavinimą	36	3,94	0,791	2	5	4,17	0,811	2	5
Mokėti sudaryti sutartis	36	3,33	0,862	2	5	4,19	0,786	2	5
Gebėti organizuoti pramogas ir sportinius renginius	36	3,75	1,105	1	5	4,11	0,667	3	5
Gebėti organizuoti šventes	36	3,86	1,073	1	5	4,11	0,708	2	5
Gebėti organizuoti žaidimus	36	4,03	0,971	1	5	4,17	0,655	3	5

## Kultūros veiklos vadybos studijų programos vadybinių kompetencijų komponentų pokyčio įvertinimas

	Planuoti ištaigos darbai (mokyamųjų pradžiūje, mokymų pabaigoje)				Organizuoti ištaigos darbai (mokyamųjų pradžiūje, mokymų pabaigoje)				Vadovauti ištaigos darbai (mokyamųjų pradžiūje, mokymų pabaigoje)				Kontroliuoti ištaigos darbai (mokyamųjų pradžiūje, mokymų pabaigoje)			
	N. rangas	T. rangas	Sąsajos rangas	Iš viso:	N. rangas	T. rangas	Sąsajos rangas	Iš viso:	N. rangas	T. rangas	Sąsajos rangas	Iš viso:	N. rangas	T. rangas	Sąsajos rangas	Iš viso:
N	26	3	7	36	22	3	11	36	24	1	11	36	21	4	11	36
Rangų vidurkis	15,40	11,50			13,27	11,00			13,08	11,00			13,76	9,00		
Rangų suma	400,50	34,50			292,00	33,00			314,00	11,00			289,00	36,00		
Z reikšmė					-3,757				-4,395				-3,547			
p reikšmė					,000				,000				,000			
	Naudotis specializuotomis duomenų bazėmis, kaupiti informaciją (mokyamųjų pradžiūje, mokymų pabaigoje)				Naudotis informacijos šaltiniais (mokyamųjų pradžiūje, mokymų pabaigoje)				Planuoti personalo poreikį, suformuluoti atrankos kvalifikacinius reikalavimus (mokyamųjų pradžiūje, mokymų pabaigoje)				Tvarkyti personalo dokumentaciją (mokyamųjų pradžiūje, mokymų pabaigoje)			
N	21	4	11	36	17	4	15	36	23	3	10	36	24	2	10	36
Rangų vidurkis	12,67	14,75			11,35	9,50			13,89	10,50			13,96	8,00		
Rangų suma	266,00	59,00			193,00	38,00			319,50	31,50			335,00	16,00		
Z reikšmė					-3,877				-4,157				-3,501			
p reikšmė					,004				,000				,000			
	Organizuoti personalo kvalifikacijos kėlimą (mokyamųjų pradžiūje, mokymų pabaigoje)				Motyvuoti darbuotojus (mokyamųjų pradžiūje, mokymų pabaigoje)				Organizuoti ir tvarkyti rašnevybą (mokyamųjų pradžiūje, mokymų pabaigoje)				Parngti technologinį darbo su dokumentais ciklą (mokyamųjų pradžiūje, mokymų pabaigoje)			
N	21	4	11	36	18	5	13	36	25	3	8	36	29	1	6	36
Rangų vidurkis	13,81	8,75			12,56	10,00			15,10	9,50			15,69	10,00		
Rangų suma	290,00	35,00			226,00	50,00			377,50	28,50			455,00	10,00		
Z reikšmė					-2,873				-4,122				-4,737			
p reikšmė					,000				,004				,000			

**Kultūros veiklos vadybos studijų programos vadybinių kompetencijų komponentų pokyčio įvertinimas**

	Tvaryti įmonės finansinius dokumentus (mokyimų pradžioje, mokymų pabaigoje)				Kontraktuoti įmonės dokumentavimo veiklą (mokyimų pradžioje, mokymų pabaigoje)				Atstovauti ištaigai (mokyimų pradžioje, mokymų pabaigoje)				Bendrauti su klientais (mokyimų pradžioje, mokymų pabaigoje)			
	N. rangas	T. rangas	Sąsajos rangas	Iš viso: viso:	N. rangas	T. rangas	Sąsajos rangas	Iš viso: viso:	N. rangas	T. rangas	Sąsajos rangas	Iš viso: viso:	N. rangas	T. rangas	Sąsajos rangas	Iš viso: viso:
N	27	3	6	36	25	3	8	36	22	6	8	36	15	9	12	36
Rangų vidurkis	15,63	14,33			15,28	8,00			15,73	10,00			13,60	10,67		
Rangų suma	422,00	43,00			382,00	24,00			346,00	60,00			204,00	96,00		
Z reikšmė						-4,176				-3,398						-1,599
p reikšmė						,000				,001						,110
	Humanizuoti ištaigos aplinką (mokyimų pradžioje, mokymų pabaigoje)															
	Savokiti darbuotojų vaidmenį kultūros įmonėse (mokyimų pradžioje, mokymų pabaigoje)															
	N. rangas	T. rangas	Sąsajos rangas	Iš viso: viso:	N. rangas	T. rangas	Sąsajos rangas	Iš viso: viso:	N. rangas	T. rangas	Sąsajos rangas	Iš viso: viso:	N. rangas	T. rangas	Sąsajos rangas	Iš viso: viso:
N	16	7	13	36	15	5	16	36	17	4	15	36	11	5	20	36
Rangų vidurkis	11,91	12,21			9,50	13,50			11,38	9,38			8,05	9,50		
Rangų suma	190,50	85,50			142,50	67,50			193,50	37,50			88,50	47,50		
Z reikšmė						-1,442				-2,797						-1,089
p reikšmė						,149				,005						,276
	Mokėti bendrauti su klientais įvertinant jų amžių, interesus, išsilavinimą (mokyimų pradžioje, mokymų pabaigoje)															
	Organizuoti šventes (mokyimų pradžioje, mokymų pabaigoje)															
	Organizuoti pramogas ir sportinius renginius (mokyimų pradžioje, mokymų pabaigoje)															
	N. rangas	T. rangas	Sąsajos rangas	Iš viso: viso:	N. rangas	T. rangas	Sąsajos rangas	Iš viso: viso:	N. rangas	T. rangas	Sąsajos rangas	Iš viso: viso:	N. rangas	T. rangas	Sąsajos rangas	Iš viso: viso:
N	23	3	10	36	14	5	17	36	13	9	14	36	9	7	20	36
Rangų vidurkis	14,15	8,50			9,96	10,10			12,77	9,67			9,17	7,64		
Rangų suma	325,50	25,50			139,50	50,50			166,00	87,00			82,50	53,50		
Z reikšmė						-1,852				-1,346						-0,774
p reikšmė						,064				,178						,439

## Aukšto lygio Kultūros veiklos vadovybos programos vadybinių kompetencijų komponentų pokyčio įvertinimas

I = aukštas lygis	N	Mokymų pradžioje		Mokymų pabaigoje		Neigiamas rangas		Teigiamas rangas		Z reikšmė	p reikšmė
		Vidurkis	St. nuokrypis	Vidurkis	St. nuokrypis	Rangų vidurkis	Rangų suma	Rangų vidurkis	Rangų suma		
Planuoti įstaigos darbą	22	3,32	,894	4,36	,581	10,29	175,00	7,50	15,00	-3,380	,001
Organizuoti įstaigos darbą	22	3,45	,800	4,14	,560	8,23	107,00	6,50	13,00	-2,839	,005
Vadovauti įstaigos darbui	22	3,18	,664	4,05	,653	8,00	120,00	,00	,00	-3,624	,000
Kontroliuoti įstaigos darbą	22	3,32	,839	4,14	,560	8,86	124,00	6,00	12,00	-3,014	,003
Naudotis specializuotomis duomenų bazėmis, kaupi informaciją	22	3,73	,883	4,27	,827	7,25	87,00	9,00	18,00	-2,266	,023
Naudotis informacijos šaltiniais	22	4,00	,535	4,55	,510	6,59	72,50	5,50	5,50	-2,814	,005
Planuoti personalo poreiki, suformuluoti atrankos kvalifikacinius reikalavimus	22	3,36	,581	4,23	,813	9,13	146,00	7,00	7,00	-3,477	,001
Tvarkyti personalo dokumentaciją	22	3,14	1,125	4,05	,899	8,86	124,00	6,00	12,00	-3,011	,003
Organizuoti personalo kvalifikacijos kėlimą	22	3,00	1,069	3,95	,844	7,38	96,00	9,00	9,00	-2,784	,005
Motyvuoti darbuotojus	22	3,50	,913	4,00	,816	7,67	69,00	5,50	22,00	-1,734	,083
Organizuoti ir tvarkyti raštyvedybą	22	3,14	,774	3,91	,811	9,27	139,00	7,00	14,00	-3,127	,002
Parengti technologinį darbo su dokumentais ciklą	22	2,86	,889	3,91	,811	9,68	164,50	6,50	6,50	-3,573	,000
Tvarkyti įmonės finansinius dokumentus	22	2,77	1,066	3,86	,889	9,22	147,50	5,50	5,50	-3,452	,001
Kontroliuoti įmonės dokumentavimo veiklą	22	3,00	,926	4,05	,899	9,53	143,00	5,00	10,00	-3,219	,001
Aistovauti įstaigai	22	3,09	,750	4,09	,684	9,22	147,50	5,50	5,50	-3,470	,001
Bendrauti su klientais	22	3,91	,750	4,41	,666	8,41	92,50	6,88	27,50	-1,906	,057
Humanizuoti įstaigos aplinką	22	3,41	,908	4,05	,722	8,17	98,00	7,33	22,00	-2,222	,026
Suvokti darbuotojų vaidmenį kultūros įmonėse	22	3,68	,780	4,41	,666	7,19	93,50	11,50	11,50	-2,653	,008
Parengti svetingumo programą	22	3,14	,640	3,86	,834	7,17	86,00	5,00	5,00	-2,944	,003
Mokėti bendrauti su klientais įvertinant jų amžių, interesus, išsilavinimą	22	3,95	,575	4,18	,733	4,33	26,00	5,00	10,00	-1,155	,248
Sudaryti sutartis	22	3,32	,894	4,27	,703	8,70	130,50	5,50	5,50	-3,337	,001
Organizuoti pramogas ir sportinius renginius	22	3,50	1,058	4,00	,535	7,15	71,50	6,50	19,50	-1,872	,061
Organizuoti šventes	22	3,55	,963	4,00	,690	8,10	81,00	6,00	24,00	-1,895	,058
Organizuoti žaidimus	22	3,77	,973	4,05	,575	5,29	37,00	6,00	18,00	-9,988	,323

VK

## Vidutinio lygio Kultūros veiklos vadybos programos vadybinių kompetencijų komponentų pokyčio įvertinimas (2 klasteris)

2- vidutinis lygis	N	Mokymų pradžioje		Mokymų pabaigoje		Neigiamas rangas		Teigiamas rangas		Z reikšmė	p reikšmė
		Vidurkis	St. nuokrypis	Vidurkis	St. nuokrypis	Rangų vidurkis	Rangų suma	Rangų vidurkis	Rangų suma		
Planuoti įstaigos darbą	12	3,89	,782	4,44	,527	4,00	24,00	4,00	4,00	-1,890	,059
Organizuoti įstaigos darbą	12	3,89	,601	4,44	,527	4,00	24,00	4,00	4,00	-1,890	,059
Vadovauti įstaigos darbui	12	3,89	,333	4,44	,726	4,00	24,00	4,00	4,00	-1,890	,059
Kontroliuoti įstaigos darbą	12	4,00	,500	4,22	,667	3,50	14,00	3,50	7,00	-,816	,414
Naudotis specializuotomis duomenų bazėmis, kaupi informaciją	12	3,89	1,054	4,11	,601	3,25	13,00	4,00	8,00	-,541	,589
Naudotis informacijos šaltiniais	12	4,56	,527	4,56	,527	2,50	5,00	2,50	5,00	,000	1,000
Planuoti personalo poreikį, suformuluoti atrankos kvalifikacinius reikalavimus	12	3,78	,441	4,22	,667	3,13	12,50	2,50	2,50	-1,414	,157
Tvarkyti personalo dokumentaciją	12	2,89	1,167	4,33	,500	4,50	36,00	,00	,00	-2,565	,010
Organizuoti personalo kvalifikacijos kėlimą	12	3,11	1,054	4,11	,928	5,00	30,00	3,00	6,00	-1,725	,084
Motyvuoti darbuotojus	12	4,00	,707	4,56	,527	4,00	24,00	4,00	4,00	-1,890	,059
Organizuoti ir tvarkyti raštvėdybą	12	3,00	,707	4,33	,500	4,50	36,00	,00	,00	-2,585	,010
Parengti technologinį darbo su dokumentais ciklą	12	3,11	,782	4,44	,527	5,00	45,00	,00	,00	-2,762	,006
Tvarkyti įmonės finansinius dokumentus	12	2,44	,882	4,11	1,269	4,64	32,50	3,50	3,50	-2,124	,034
Kontroliuoti įmonės dokumentavimo veiklą	12	2,78	1,093	3,89	,601	3,50	21,00	,00	,00	-2,232	,026
Aistovauti įstaigai	12	4,33	,707	4,44	,726	4,00	16,00	4,00	12,00	-,378	,705
Bendrauti su klientais	12	4,44	,527	4,11	,601	3,00	6,00	3,75	15,00	-1,000	,317
Humanizuoti įstaigos aplinką	12	4,22	,441	4,11	,601	2,00	4,00	3,00	6,00	-,378	,705
Suvokti darbuotojų vaidmenį kultūros įmonėse	12	4,44	,527	4,00	,707	1,50	1,50	2,83	8,50	-1,300	,194
Parengti svetingumo programą	12	4,22	,972	4,22	,667	2,50	5,00	2,50	5,00	,000	1,000
Mokėti bendrauti su klientais įvertinant jų amžių, interesus, išsilavinimą	12	4,33	,866	4,22	,833	2,00	4,00	3,00	6,00	-,378	,705
Sudaryti sutartis	12	3,67	,707	4,33	,707	3,70	18,50	2,50	2,50	-1,730	,084
Organizuoti pramogas ir sportinius renginius	12	4,44	,882	4,56	,726	2,00	4,00	2,00	2,00	-,577	,564
Organizuoti šventes	12	4,78	,441	4,56	,527	2,50	2,50	2,50	7,50	-1,000	,317
Organizuoti žaidimus	12	4,78	,441	4,67	,500	2,00	2,00	2,00	4,00	-,577	,564

## Žemo lygio Kultūros veiklos vadybos programos vadybinių kompetencijų komponentų pokyčio įvertinimas

3 – žemas lygis	VK		Mokymų pradžioje		Mokymų pabaigoje		Nėjęs rangas		Teigiamas rangas		Z reikšmė	p reikšmė
	N	Vidurkis	St. nuokrypis	Vidurkis	St. nuokrypis	Rangų vidurkis	Rangų suma	Rangų vidurkis	Rangų suma			
										Rangų suma		
Planuoti įstaigos darbą	5	3,00	,707	4,00	,707	2,00	6,00	,00	,00	-1,633	,102	
Organizuoti įstaigos darbą	5	3,20	,837	4,00	,707	2,00	6,00	,00	,00	-1,633	,102	
Vadovauti įstaigos darbui	5	2,80	,837	3,60	,894	2,00	6,00	,00	,00	-1,633	,102	
Kontroliuoti įstaigos darbą	5	2,60	,894	3,80	,447	2,00	6,00	,00	,00	-1,732	,083	
Naudotis specializuotomis duomenų bazėmis, kaupiti informaciją	5	3,00	,707	4,60	,548	3,00	15,00	,00	,00	-2,070	,038	
Naudotis informacijos šaltiniais	5	3,40	,894	4,20	,837	3,13	12,50	2,50	2,50	-1,414	,157	
Planuoti personalo poreikį, suformuluoti atrankos kvalifikacinius reikalavimus	5	3,00	,707	3,60	,894	2,67	8,00	2,00	2,00	-1,134	,257	
Tvarkyti personalo dokumentaciją	5	3,00	1,000	3,80	,447	1,50	3,00	,00	,00	-1,414	,157	
Organizuoti personalo kvalifikacijos kėlimą	5	2,80	1,304	3,40	,548	2,50	5,00	1,00	1,00	-1,089	,276	
Motyvuoti darbuotojus	5	2,80	,837	3,60	,548	2,00	6,00	,00	,00	-1,633	,102	
Organizuoti ir tvarkyti raštyvedybą	5	3,00	1,000	3,80	1,095	2,50	5,00	1,00	1,00	-1,069	,285	
Parengti technologinį darbo su dokumentais ciklą	5	2,80	,837	4,00	,707	2,00	6,00	,00	,00	-1,604	,109	
Tvarkyti įmonės finansinius dokumentus	5	2,40	1,517	3,60	,894	3,00	12,00	3,00	3,00	-1,236	,216	
Kontroliuoti įmonės dokumentavimo veiklą	5	2,60	,894	3,60	,548	3,25	13,00	2,00	2,00	-1,518	,129	
Aistovauti įstaigai	5	3,40	1,140	3,80	1,095	3,50	7,00	1,50	3,00	-0,743	,458	
Bendrauti su klientais	5	3,60	1,342	4,20	,837	2,50	5,00	1,00	1,00	-1,089	,276	
Humaniizuoti įstaigos aplinką	5	3,00	,707	3,00	1,000	2,50	5,00	2,50	5,00	,000	1,000	
Suvokti darbuotojų vaidmenį kultūros įmonėse	5	3,60	1,140	3,60	,548	1,50	1,50	1,50	1,50	,000	1,000	
Parengti sveikumo programą	5	2,80	1,095	3,80	,837	2,83	8,50	1,50	1,50	-1,289	,197	
Mokėti bendrauti su klientais įvertinant jų amžių, interesus, išsilavinimą	5	3,20	1,095	4,00	1,225	2,50	7,50	2,50	2,50	-0,921	,357	
Sudaryti sutartis	5	2,80	,837	3,60	1,140	2,83	8,50	1,50	1,50	-1,300	,194	
Organizuoti pramogas ir sportinius renginius	5	3,60	1,342	3,80	,837	1,75	3,50	2,50	2,50	-0,272	,785	
Organizuoti šventes	5	3,60	1,517	3,80	,837	3,00	6,00	2,00	4,00	-0,378	,705	
Organizuoti žaidimus	5	3,80	1,095	3,80	,837	3,00	3,00	1,50	3,00	,000	1,000	


## Dalyvavimas VII veikloje


Eil. Nr.	Studijų programa	Pasitenkinimo darbu veiksniai VII veikloje	Nepasitenkinimo darbu veiksniai VII veikloje
1.	Verslo vadyba	Bendradarbiauti su kitais skyriais	Tiesiog trūksta atsakingumo nepadariant klaidų
		Komandinis darbas	Per didelis krūvis
		Dalyvavimas mugėse	Bendravimas su vadovu
		Bendravimas tarptautinis	Neatsakingumas
		Dokumentų pildymas	Darbas buhalterijos skyriuje
		Renginių organizavimas	Kolegų nenorėjimas dirbti
		Idomi veikla	Tvarkyti darbuotojų asmenines bylas
		Tai darbas panašus į tikros įmonės darbą	Ataskaitų rašymas
		Savęs realizavimas	Ilgas praktikos laikas
		Kūrybiškos užduotys	Trumpa paroda
		Idomu jaustis tikra įmonės darbuotoja	Sena kompiuterinė įranga
		Supratimas apie įmonės veiklą	Netvarkinga dokumentacija
Vadovauti	Studentai į darbą VII nežiūri rimtai, todėl tenka susidurti su netvarka dokumentuose		
2.	Prekybos vadyba	Dokumentų pildymas,	Iš pradžių dirbome kiekvienas sau
		Dirbti įvairiuose skyriuose	Per daug sėdėjimo ir popierių vartymo
		Grupinis darbas	Buhalterijos dokumentai
		Bendrauti su kitų šalių atstovais	Skaičiai ir finansai
		Įgyta nauja patirtis, galimybė prisitaikyti ir gilinti jau įgytas žinias	Išsakyti savo mintis
3.	Kultūros vadyba	Grupinis darbas kompiuteriu	Vadovauti
		Darbas komandoje	Penktadieniais reikėjo eiti į praktiką
		Tikrų dokumentų pildymas, veiklos pažinimas	Kolegų neatsakingumas, vėlavimas
		Daug informacijos	Praktika galėtų būti ilgesnė
		Geras kolektyvas ir dėstytojos pagalba	Mažai laiko
		Trūko darbo	Direktorė turėjo galimybę vertinti visus darbuotojus, o darbuotojai direktorės ne, tai yra nesąžininga ir nelogiška
		Pasirinkta darbo vieta, darbo atmosfera	Pažintis su pardavimų ir finansų skyriais
		Darbo aplinka, kolektyvas, VPMF vadovas	Mažai keitimės pareigomis
		Puikus kolektyvas, puikus skyrius	Gana didelis krūvis
		Nuomonių sutapimas	Dokumentų pildymas
		Dirbti įvairiuose skyriuose	Mažai laiko
		4.	Rekreacijos ir turizmo vadyba
Pareigų pasikeitimas	Kai kurių darbuotojų neatsakingumas ir nežinojimas, ką daro ar reikia daryti		
Susipažinti su visais skyriais, atlikti užsakymus nuo pirkimo iki pardavimo	Pildyti laiškų registrus		
Reklamos, kelionių katalogai	Vaikščiojimas per skyrius		
Kūrybinis darbas	Per greitai baigėsi		
Kurti katalogus	Reklaminių lankstinukų ruošimas		
Suvokimas ką gali veikti ir bendravimas su kitais virtualiai	Stagnacija darbo vietoje		
Praktinis firmos pažinimas	Atsiskaitymai		
Bendrauti su klientais	Trūko laiko labiau įsijausti į praktiką		
Komunikavimas	Lėti kompiuteriai		


## Socialinių kompetencijų svarbiausio reikšmingumo lygio tyrimo rezultatų palyginimas

Eil. Nr.	SK	Anketos kodas	N	Vidurkių rangas	Chi-kvadratas	df reikšmė	p reikšmė
1.	Laiko valdymas	2	260	167,49	25,945	2	,000
		3	91	222,51			
		4	16	233,25			
2.	Klausymo įgūdžiai	2	260	174,19	9,465	2	,009
		3	91	208,81			
		4	16	202,25			
3.	Komunikavimas žodžiu	2	260	169,10	21,661	2	,000
		3	91	219,08			
		4	16	226,56			
4.	Mokymasis mokytis	2	260	163,95	37,356	2	,000
		3	91	234,40			
		4	16	223,13			
5.	Orientacija į klientą	2	260	162,63	43,370	2	,000
		3	91	235,81			
		4	16	236,56			
6.	Įtikinantis bendravimas	2	260	167,12	26,568	2	,000
		3	91	226,58			
		4	16	216,06			

 - Verslo įmonių vadovų požiūris svarbesnis,


 -VIĮ vadovų požiūris svarbesnis,


 - verslo įmonių vadovų ir VIĮ vadovų požiūrių sąsajos,

 - studentų požiūris svarbus.

## Socialinių kompetencijų vidutinio reikšmingumo lygio tyrimo rezultatų palyginimas

Eil. Nr.	SK	Anketos kodas	N	Vidurkių rangas	Chi-kvadratas	df reikšmė	p reikšmė
1.	Komandos formavimas ir tobulinimas	2	260	178,40	10,656	2	,005
		3	91	186,93			
		4	16	258,34			
2.	Efektyvūs santykiai	2	260	176,45	12,332	2	,002
		3	91	191,85			
		4	16	262,00			
3.	Rašytinė komunikacija	2	260	178,75	12,902	2	,002
		3	91	183,75			
		4	16	270,69			

 - VIĮ vadovų požiūris svarbesnis,

 - Verslo įmonių vadovų ir VIĮ vadovų požiūrių sąsajos.



## Socialinių kompetencijų mažiausio reikšmingumo lygio tyrimo rezultatų palyginimas

Eil. Nr.	SK	Anketos kodas	N	Vidurkių rangas	Chi-kvadratas	df reikšmė	p reikšmė
1.	Empatija	2	260	193,26	14,532	2	,001
		3	91	150,95			
		4	16	221,50			
2.	Kultūrinis sąmoningumas	2	260	194,85	15,714	2	,000
		3	91	148,49			
		4	16	209,66			

- VIĮ vadovų požiūris svarbesnis,

- studentų požiūris svarbus.

## Asmeninių kompetencijų svarbiausio reikšmingumo lygio tyrimo rezultatų palyginimas

Eil. Nr.	AK	Anketos kodas	N	Vidurkių rangas	Chi-kvadratas	df reikšmė	p reikšmė
1.	Iniciatyva	2	260	168,97	21,697	2	,000
		3	91	218,52			
		4	16	231,88			
2.	Sąžiningumas	2	260	170,59	20,815	2	,000
		3	91	219,32			
		4	16	201,03			
3.	Savęs valdymas	2	260	171,88	14,787	2	,001
		3	91	217,66			
		4	16	189,59			
4.	Atsakingumas	2	260	167,17	31,525	2	,000
		3	91	225,87			
		4	16	219,41			

- Verslo įmonių vadovų požiūris svarbesnis,


- VIĮ vadovų požiūris svarbesnis,


- studentų požiūris svarbus.

## Asmeninių kompetencijų vidutinio reikšmingumo lygio tyrimo rezultatų palyginimas

Eil. Nr.	AK	Anketos kodas	N	Vidurkių rangas	Chi-kvadratas	df reikšmė	p reikšmė
1.	Ryžtingumas	2	260	176,72	4,956	2	,084
		3	91	201,42			
		4	16	203,31			
2.	Verslo etika	2	260	174,25	9,605	2	,008
		3	91	204,93			
		4	16	223,47			
3.	Pasitikėjimas savimi	2	260	178,80	7,133	2	,028
		3	91	188,42			
		4	16	243,34			
4.	Streso valdymas	2	260	175,17	13,661	2	,001
		3	91	215,45			
		4	16	148,63			
5.	Kruopštumas	2	260	184,26	3,319	2	,190
		3	91	176,29			
		4	16	223,66			
6.	Savikontrolė	2	260	183,06	10,106	2	,006
		3	91	173,88			
		4	16	256,81			
7.	Pasiekimų įvertinimas	2	260	184,98	14,123	2	,001
		3	91	166,65			
		4	16	266,66			
8.	Lankstumas	2	260	175,81	9,889	2	,007
		3	91	194,05			
		4	16	247,97			

 - Verslo įmonių vadovų požiūris svarbesnis,


 - VIĮ vadovų požiūris svarbesnis,

 - studentų požiūris svarbus

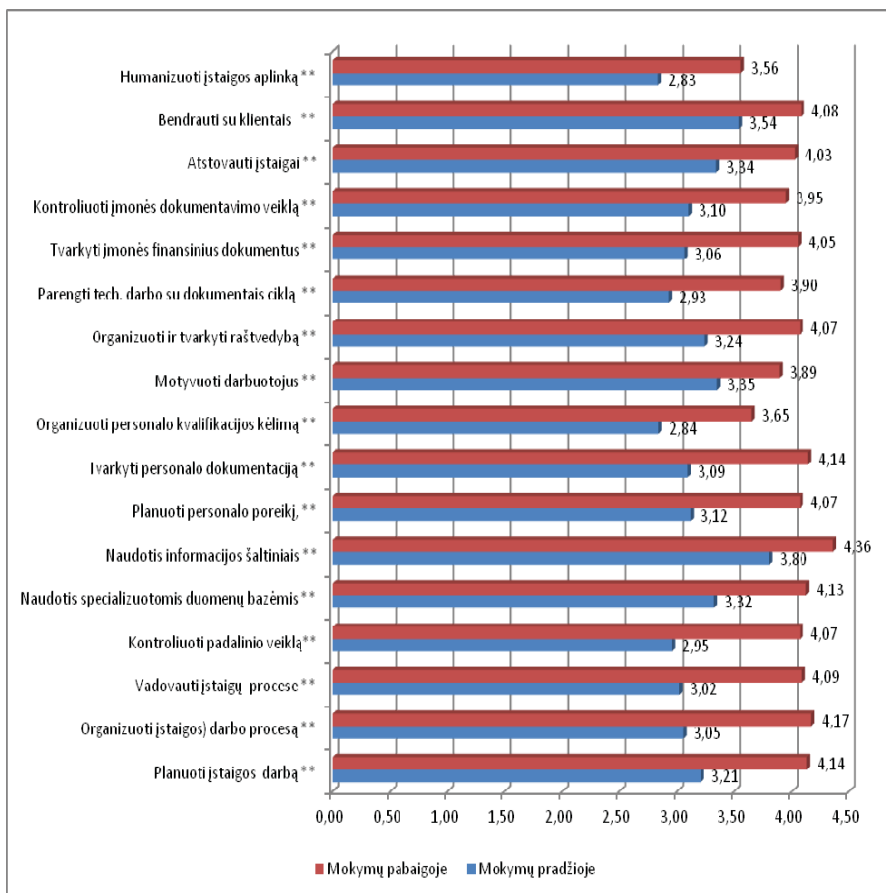
## Asmeninių kompetencijų mažiausio reikšmingumo lygio tyrimo rezultatų palyginimas

Eil. Nr.	Požymis	Anketos kodas	N	Vidurkių rangas	Chi-kvadratas	df reikšmė	p reikšmė
1.	Lojalumas	2	260	191,58	9,927	2	,007
		3	91	156,83			
		4	16	215,28			
2.	Asmeninių tikslų siekimas	2	260	194,79	11,030	2	,004
		3	91	154,87			
		4	16	174,41			

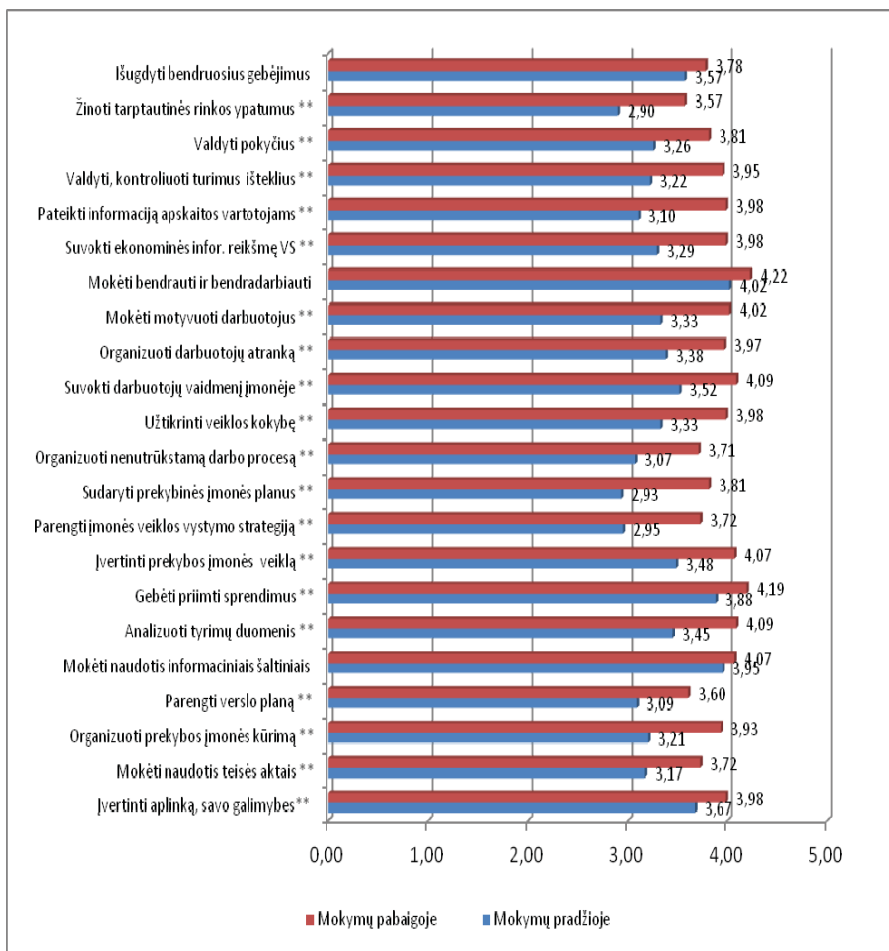
 - VIĮ vadovų požiūris svarbesnis,

 - studentų požiūris svarbus.

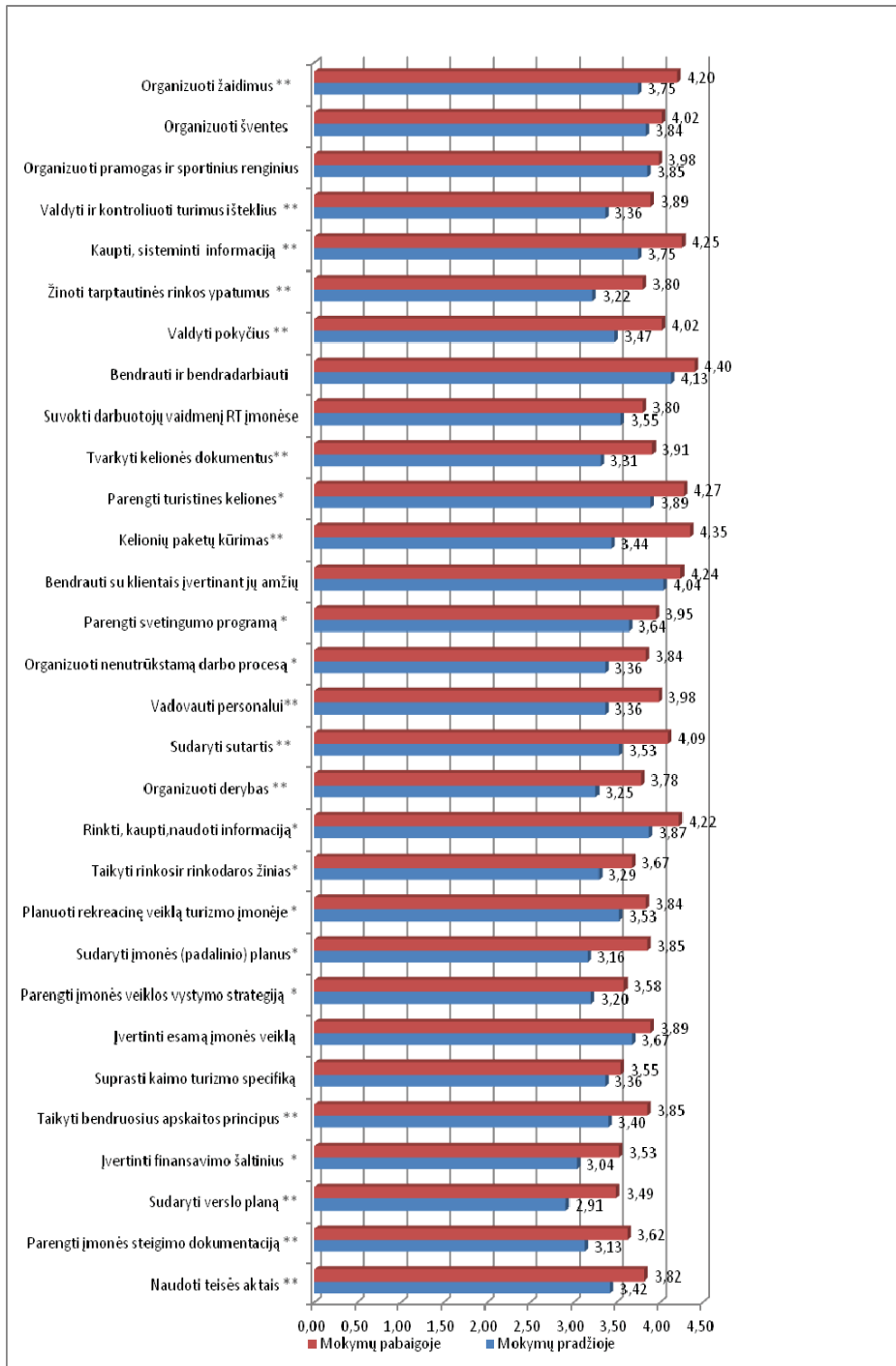
## Verslo vadybos studijų programos VK komponentų pokyčio įvertinimas



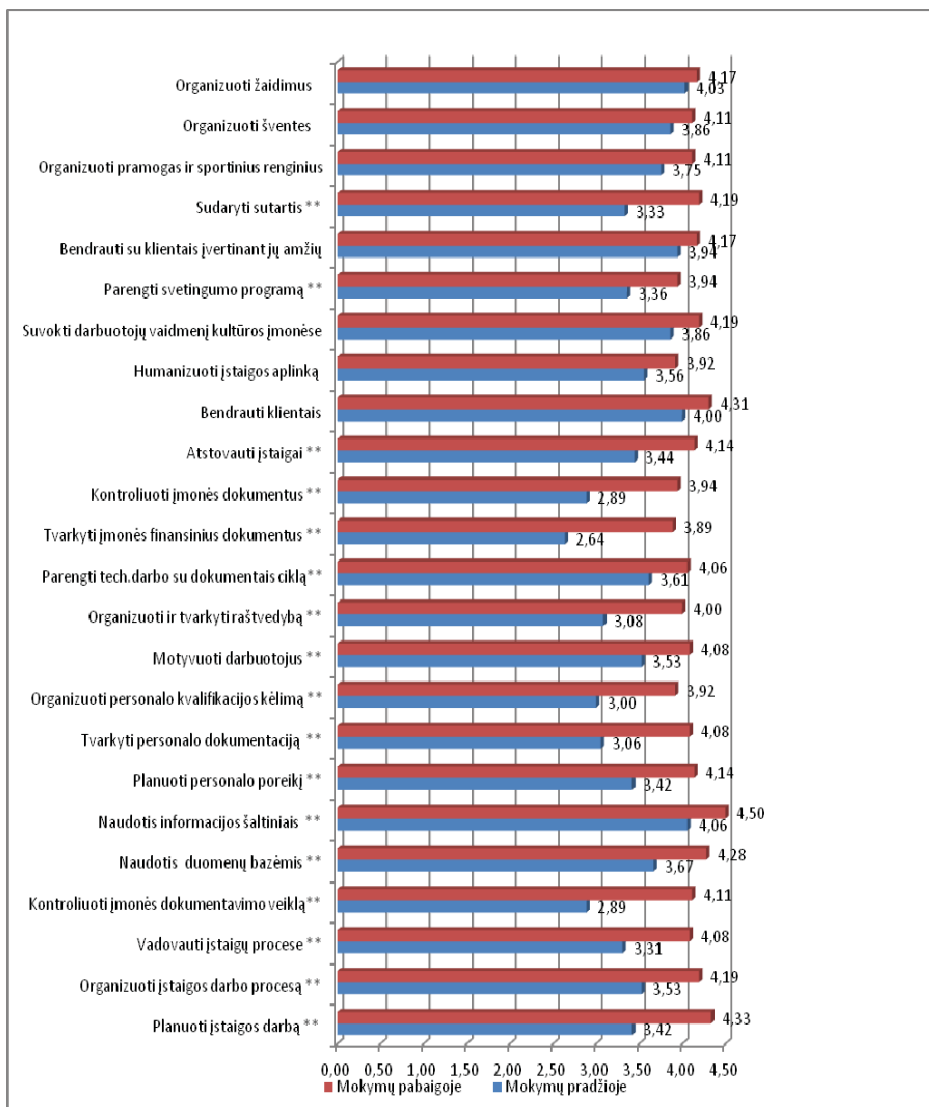
## Prekybos vadybos studijų programos VK komponentų pokyčio įvertinimas



**Rekreacijos ir turizmo verslo vadybos studijų programos VK komponentų pokyčio įvertinimas**



**Kultūros veiklos vadybos studijų programos VK komponentų pokyčio įvertinimas**





---

Jurgita MARTINKIENĖ

**VADYBINIŲ KOMPETENCIJŲ UGDYMO  
VERSLO IMITACINĖJE ĮMONĖJE ĮVERTINIMAS**

Daktaro disertacija

Išleido ir spausdino – Vytauto Didžiojo universiteto leidykla  
(S. Daukanto g. 27, LT-44249 Kaunas)

Užsakymo Nr. K12- 143. Tiražas 15 egz. 2012 11 05.  
Nemokamai.