

KLAIPĖDOS UNIVERSITETAS

Socialinių mokslų fakultetas

Vadybos katedra

SMNVV15

Laura Selenytė-Juostė

**SAUGOS TARNYBŲ VADOVŲ ASMENINĖS
IR DALYKINĖS SAVYBĖS**

Verslo vadybos studijų programos
Magistro baigiamasis darbas

Klaipėda, 2017

SANTRAUKA

Selenytė-Juostė L. Saugos tarnybų vadovų asmeninės ir dalyinės savybės. Verslo vadybos magistro studijų programos baigiamasis darbas. Darbo vadovas doc. dr. V. Valiulė, Klaipėdos universitetas, 2017 – 76 p., 25 paveikslai, 16 lentelių, 11 priedų.

Mokslininkai pateikia įvairių nuomonių apie individo gebėjimą vadovauti, todėl neretai kyla karštos diskusijos koks turi būti vadovas, ko jam reikia siekiant išlaikyti darną organizacijoje, norint padidinti jos verslumą ar pasiekti numatytus tikslus. Magistro darbe analizuojama, kokiomis savybėmis turi pasižymėti saugos tarnybų vadovai ir kokie įgūdžiai jiems reikalingi. Nes nepaisant vadovavimo srityje sukauptų žinių ir didžiulių investicijų, daugelis organizacijų pripažįsta stokojančios sėkmingų vadovų, todėl vis dar ieškoma ir tiriama kokiomis savybėmis turi pasižymėti vadovas. Anoniminių anketų pagalba 2017 metais apklausta 50 respondentų, t.y.: 10 aukščiausios, 28 vidurinėsios ir 12 žemiausios grandies saugos tarnybos vadovų. O kartu remiantis Lietuvos ir užsienio mokslininkų įžvalgomis bei atliktais tyrimais, pateiktas papildytas asmeninių ir dalykinių savybių rinkinys, kokį turėtų turėti šių laikų organizacijos vadovas.

Raktažodžiai: vadovavimas, vadovas, asmeninės savybės, dalykinės savybės, savybių rinkinys.

SUMMARY

Selenytė-Juostė L. Personal and objective characteristics of managers of safety services. Master's degree final thesis of Business Management study programme. Academic advisor Assoc. Prof. Dr. V. Grublienė, Klaipėda University: Klaipėda, 2017. – 76 pp. 25 pictures, 16 tables, 11 appendices.

The Master's thesis analyzes what characteristics the managers of safety services have to characterize and what skills, competencies they need. Despite the knowledge and great investments accumulated in the field of management most organizations acknowledge lacking successful managers, therefore, it is still searched and analyzed what characteristics the managers has to characterize. Anonymous questionnaires assistance in 2017 was interviewed 50 respondents: 10 top-level managers, 28 middle-level managers and 12 low-level managers. Following the providences of Lithuanian and foreign scientists and made researches the added set of personal characteristics with the objective characteristics, which would fit for the future managers and meet the needs of company, is given.

Key words: management, manager, personal characteristics, objective characteristics, set of characteristics.

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	5
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	6
SANTRAUKA.....	7
IVADAS.....	8
1. VADOVŲ ASMENINIŲ IR DALYKINIŲ SAVYBIŲ ANALIZĖ TEORINIU ASPEKTU.....	10
1.1. Vadovo asmeninių ir dalykinių savybių raiška vadovavimo kontekste.....	10
1.2. Vadovavimo teorijų užuomazgos ir vadovavimo stiliai.....	17
1.3. Asmeninių vadovo savybių samprata ir raida.....	29
1.4. Dalykinių vadovo savybių samprata ir raida.....	37
2. TYRIMO METODOLOGIJA.....	44
2.1. Tyrimo metodika ir eiga.....	44
3. EMPIRINIO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ.....	47
3.1. Vadovavimo fenomenas organizacijoje: vadovų požiūris.....	47
3.2. Vadovams būtinų asmeninių ir dalykinių savybių raiška bei jų pokyčiai.....	51
3.3. Vadovų poreikiai ateities vadovų asmeninių ir dalykinių savybių kontekste.....	63
IŠVADOS.....	67
LITERATŪRA.....	68
PRIEDAI.....	76

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. Vadovavimo sampratos grupės.....	12
2 paveikslas. Valdymo proceso modelis.....	14
3 paveikslas. Vadovų savybių požymiai pagal tradicinius vadovavimo stilius.....	21
4 paveikslas. Informacijos srautas, kai vadovas autokratas.....	22
5 paveikslas. Informacijos srautas, kai vadovas demokratas.....	23
6 paveikslas. Informacijos srautas, kai vadovas liberalas.....	24
7 paveikslas. Vadovų savybių požymiai pagal modernius vadovavimo stilius.....	27
8 paveikslas. Vadovavimo sugebėjimų pokyčiai skirtinguose valdymo hierarchiniuose lygiuose.....	40
9 paveikslas. Aukščiausios grandies vadovų motyvai tapti vadovu.....	48
10 paveikslas. Vidurinėsios grandies vadovų motyvai tapti vadovu.....	49
11 paveikslas. Žemiausios grandies vadovų motyvai tapti vadovu.....	50
12 paveikslas. Vadovams svarbiausios asmeninės savybės.....	51
13 paveikslas. Vadovams svarbiausios dalykinės savybės.....	52
14 paveikslas. Asmeninės savybės prioriteto tvarka (I-vieta).....	53
15 paveikslas. Asmeninės savybės prioriteto tvarka (II-vieta).....	54
16 paveikslas. Asmeninės savybės prioriteto tvarka (III-vieta).....	54
17 paveikslas. Dalykinės savybės prioriteto tvarka (I-vieta).....	55
18 paveikslas. Dalykinės savybės prioriteto tvarka (II-vieta).....	55
19 paveikslas. Dalykinės savybės prioriteto tvarka (III-vieta).....	56
20 paveikslas. Asmeninių ir dalykinių savybių kitimas vadovavimo laikotarpiu.....	57
21 paveikslas. Noro tobulinti asmenines arba dalykines savybes pasiskirstymas.....	58
22 paveikslas. Savybių įtakos vadovo veiklai ir užimamų pareigų ryšys.....	61
23 paveikslas. Įgyti vadovų įgūdžiai.....	61
24 paveikslas. Reikalavimų taikymas skirtingo hierarchinio lygių vadovams.....	62
25 paveikslas. Rekomenduotinų asmeninių ir dalykinių savybių rinkinys tarnybų vadovams.....	66

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Svarbių vadovo asmeninių savybių kategorijų „medis“	31
2 lentelė. Vadovams svarbios (kitos) asmeninės savybės.....	35
3 lentelė. Papildytas vadovo asmeninių savybių rinkinys.....	36
4 lentelė. Svarbių vadovo dalykinių savybių „medis“	41
5 lentelė. Papildytas vadovo dalykinių savybių rinkinys.....	42
6 lentelė. Respondentų charakteristikos.....	47
7 lentelė. Vadovavimo samprata.....	48
8 lentelė. Asmeninių savybių priklausomybė pareigų atžvilgiu.....	50
9 lentelė. Dalykinių savybių priklausomybė pareigų atžvilgiu.....	50
10 lentelė. Asmeninių savybių kitimo ir darbo stažo sąsajos.....	57
11 lentelė. Dalykinių savybių kitimo ir darbo stažo sąsajos.....	58
12 lentelė. Galimybė tobulinti asmenines savybes pagal užimamas pareigas.....	59
13 lentelė. Galimybė tobulinti dalykines savybes pagal užimamas pareigas hierarchinėje grandinėje.....	60
14 lentelė. Vadovų įgūdžių vertinimas.....	62
15 lentelė. Ateities vadovų asmeninių savybių svarba.....	63
16 lentelė. Ateities vadovų dalykinių savybių svarba.....	64

IVADAS

XXI amžiaus vadovui siekiant išlaikyti darną organizacijoje ir padidinti jos verslumą, būtina reaguoti į aplinkos pokyčius. Kiekviename istoriniame tarpsnyje, pasaulyje vykstantys procesai ir vis didėjantis aplinkos nestabilumas, verčia vadovus savaip reaguoti į greitėjančius pokyčius. Beveik iki dvidešimtojo amžiaus vidurio norint vadovauti organizacijai, ypatingų sugebėjimų nereikėjo, įstaigos buvo nedidelės ir vadovauti joms buvo paprasta, vadovu dažniausia būdavo paskiriamas daugiausiai patyręs ar nusipelnęs asmuo. Šiais laikais, vadovai, kaip ir kiti vadovaujama padėtį užimantys asmenys, turi turėti specifinių žinių, gebėjimų ir tam tikrų savybių, kad galėtų tinkamai vadovauti organizacijai bei jos darbuotojams.

Visuomenė turi savotišką iš anksto nustatytą požiūrį, kad vadovavimas yra labai paprasta ir visiškai arba bent jau daug pastangų nereikalaujanti veikla, tačiau iš tiesų, detaliau paanalizavus arba išnagrinėjus vadovo darbo dieną, galima pastebėti begales iššūkių, pastangų ir sudėtingų sprendimų reikalančių momentų, kuriuos vadovas turi priimti pasikliaudamas gaunama ir/ar turima informacija, savo žiniomis, intuicija, kompetencija ir net asmeninėmis savybėmis. O nuo to ar teisingai bus priimtas sprendimas, ar teisingai pasielgta, neretai priklauso ne tik vadovo ateitis, tačiau ir pačios organizacijos padėtis, todėl vadovų pečius slegia sunki našta, atsakomybė ir siekis viską padaryti teisingai.

Temos aktualumas. Siekiant inovatyvumo, konkurencinio pranašumo, naudos organizacijai ir užsibrėžtų tikslų, svarbu, kad vadovaujantis asmuo turėtų kompetenciją atitinkančias asmenines ir dalykines savybes, kurių išgryninimas šių dienų visuomenėje tampa vis aktualesnis. Tinkamas vadovas ir jo gebėjimas tinkamai vadovauti gali sumažinti neigiamas pokyčių pasekmes darbuotojams ir organizacijai. Vadovas neša realią naudą tik tuo atveju, jei jis turi gebėjimų ir savybių kaip tinkamai vadovauti, planuoti, organizuoti, motyvuoti ir kontroliuoti visos organizacijos veiklą bei joje dirbančius darbuotojus. Asmeninių ir dalykinių savybių tyrimai tęsiasi nuo XX. a. pradžios. Fiksuojama nemažai lietuvių ir užsienio mokslininkų analizuojančių kokiomis savybėmis turėtų pasižymėti organizacijos vadovas, kokius turėtų turėti įgimtus arba įgytus įgūdžius, kokiais stiliais remdamasis turėtų vadovauti organizacijai arba kokias valymo funkcijas turėtų atlikti, kad jo veikla būtų tinkamai vertinama. K. Masiulis, T. Sudnickas (2007), K. Inamori (2006) stengėsi išryškinti įgimtas ir įgyjamas vadovų savybes; L. Šimanskienė ir E. Župerkienė (2013) atliko tyrimus siekiant išsiaiškinti kokios vadovų asmeninės ir dalykinės savybės svarbiausios darnaus vadovavimo kontekste; vadovavimo teorijų gausą savo darbuose nagrinėjo M. Hernandez, M. B. Eberly ir kt. (2011), A. Stelmokaitienė ir A. Endriulaitienė (2015) analizavo faktorius, lemiančius sėkmingą vadovavimą; E. Butkevičienė (2014) aptarė vadovų kompetencijas ir galimus portretus; A. Dromantaitė, A. G. Raišienė, D. Račelytė, A. Jurčiukonytė, L. Vyšniauskienė (2012) nurodė, kad

vadovavimo sėkmę lemia tinkamai pasirinktas tam tikras vadovavimo stilius, štai A. Stelmokaitienė, A. Endriulaitienė (2015); G. Yukl (2006); P. J. Gerhard (2002) gilinasi į bruožų teoriją, kuri teigia, kad vadovais tampa tik tie žmonės, kurie pasižymi specifinėmis pastoviomis savybėmis; P. G. Northouse (2009), P. Harsey, K. H. Blanchard, D. E. Johnson (2001), nagrinėja situacinę teoriją, kuri sako, kad skirtingos situacijos reikalauja skirtingų vadovo gebėjimų susitvarkyti su situacija ir skirtingų vadovavimo būdų. I. Zabelavičienė (2009); dar P. G. Northouse (2009), K. Masiulis (2007) nagrinėja kelio į tikslą teoriją, kurioje vadovavimo efektyvumas suprantamas kaip vadovo elgesio pavaldinių charakteristikų bei užduoties ypatybių sėkmingo derinio pasekmė; vadovavimo stilių įvairovę savo darbuose analizuoja tokie autoriai kaip Goleman D., Boyatzis R. ir McKee A. (2007), S. R. Covey (2007), S. Stoškus, D. Beržinskienė (2005), B. M. Bass, B. J. Avolio, D. I. Jung, Y. Berson (2003), J. Kouzes, B. Posner (2003), P. Zakarevičius (2004), V. Barvydienė ir J. Kasiulis (2002), Bagdonas E., Kazlauskienė E. (2002) ir kiti; A. Šalčius (2009), R. Applleby (2003), Kets de Vrie (2003) nurodė kokie turimi įgūdžiai ir vertybės padeda vadovams dirbti, tačiau išryškinant kokios vadovų asmeninės ir dalykinės savybės yra būtinos, kad vadovo darbas saugos sektoriuje būtų efektyvus ir kurtų ne tik pridėtinę vertę pačiai organizacijai, jos nariams, bet ir apskritai tenkintų visos organizacijos poreikius, nėra iki galo ištyrinėtos kompleksiskai, o didejantis kompetetingų vadovų poreikis, ir, galima būtų teigti, tam tikrų vadovavimo įgūdžių nepakankamumas nuolatinių pokyčių sąlygomis sukuria prielaidas suformuluoti tokius probleminius klausimus:

- Kokiomis asmeninėmis ir dalykinėmis savybėmis turi pasižymėti geras organizacijos vadovas;
- Koks vadovams asmeninių ir dalykinių savybių rinkinys yra būtinas organizacijos vadovui, kad jos poreikiai būtų patenkinti;
- Kaip asmeninės ir dalykinės savybės kinta hierarchinėje vadovavimo grandinėje.

Darbo problema: Kokių asmeninių ir dalykinių savybių rinkinį privalo turėti vadovas, kad tenkintų įmonės poreikius.

Hipotezė:

1. Vadovų asmeninės ir dalykinės savybės priklauso nuo užimamų pareigų hierarchiniame lygmenyje.

Tyrimo objektas: saugos tarnybų vadovų asmeninės ir dalykinės savybės.

Tyrimo tikslas: vadovų asmeninių ir dalykinių savybių tyrimo pakartojimas ir rezultatų palyginimas, siekiant atskleisti asmeninių ir dalykinių savybių pokyčius.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti vadovams būdingas asmenines ir dalykines savybes teoriniu aspektu;
2. Išskirti asmenines ir dalykines vadovų savybes, kurios papildo ankstesnius tyrimų rezultatus;

3. Pateikti papildytą asmeninių ir dalykinių savybių rinkinį, kuris tiktų ateities vadovams ir tenkintų organizacijos poreikius.

Tyrimo metodai: teoriniai, empiriniai, statistiniai. Teorinės dalies atskleidimui taikyta sisteminė ir lyginamoji mokslinėje literatūroje paskelbtų sąvokų, koncepcijų bei metodologijų analizė, esminių tyrimo objekto požymių ir savybių pateikimui taikytas palyginimo ir apibendrinimo metodas. Empirinėje dalyje panaudoti kiekybinio ir kokybinio tyrimo metodai (vadovų interviu ir anketinė apklausa). Statistinei informacijai apdoroti ir sisteminti panaudoti grupavimo, palyginimo ir grafinio vaizdavimo būdai naudojant SPSS-17 programų paketą, Microsoft Exel (2010) bei Microsoft Word (2010) programas. Rezultatai iliustruojami lentelėmis ir diagramomis.

1. VADOVO ASMENINIŲ IR DALYKINIŲ SAVYBIŲ ANALIZĖ TEORINIŲ ASPEKTU

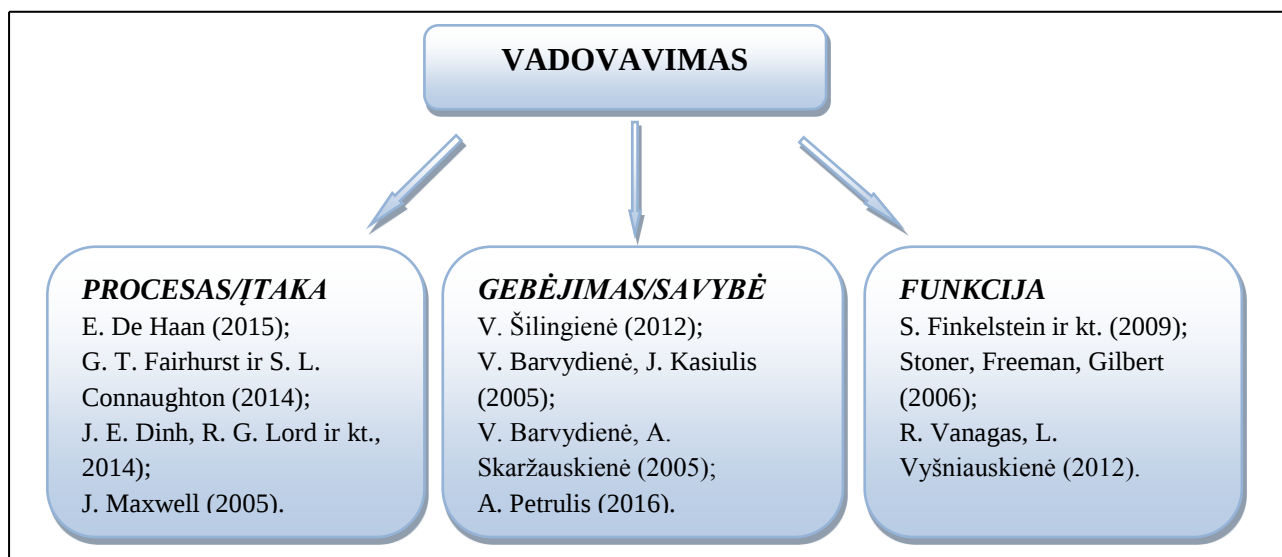
Beveik iki dvidešimtojo amžiaus vidurio norint vadovauti organizacijai, ypatingų sugebėjimų nereikėjo. Įstaigos buvo nedidelės, vadovu dažniausia būdavo paskiriamas daugiausiai patyręs ar nusipelnęs asmuo, o ir vadovauti joms buvo ganėtinai paprasta. Šiais laikais vadovas turi turėti specifinių žinių, savybių, sugebėjimų ir praeiti sunkų, ilgą kelią, kol geba tinkamai vadovauti įstaigai ir jos darbuotojams. Lietuvos Statistikos departamento duomenimis, 2013 metais vadovajamą padėtį iš 1929,8 tūkst. (vyrų ir moterų) užimtųjų, pagal profesijų grupes, užėmė 114,6 tūkst., 2014 metais iš 1319,0 tūkst. (vyrų ir moterų) užimtųjų, pagal profesijų grupes, vadovaujamą padėtį užėmė 116,6 tūkst., o 2015 metais iš 1334,9 tūkst. (vyrų ir moterų) užimtųjų, užėmė 119,2 tūkst., kasmet didėjantis vadovaujamą padėtį užimančiųjų skaičius nebyliai konstatuoja faktą, kad atsiranda ne tik daugiau darbo vietų, kuriose reikalingi vadovai, gerėja šalies ekonominė padėtis, tačiau atsiranda ir didesni reikalavimai bei konkurencija asmenims pretenduojantiems į tą darbo vietą, todėl toliau šiame skyriuje bus išryškinta *vadovavimo samprata*, aptarti *vadovavimo stiliai*, bei išryškintos autorių išskiriamos *vadovų asmeninės ir dalykinės savybės* teoriniu aspektu.

1.1. Vadovo asmeninių ir dalykinių savybių raiška vadovavimo kontekste

Globalioje visuomenėje vyraujančios socialinės bei ekonominės sistemos apibrėžia vykstančius visuomeninius mainus tiek mikro, tiek makro lygmenyje. Kartu modernaus tobulėjimo akivaizdoje išryškėja finansinio kapitalo, kaip pagrindinio elemento svarba, siekiant individualių tikslų. Tikslingas darbo organizavimas, paskirstymas ir kontrolė lemia užsibrėžtų darbinių tikslų įgyvendinimą, todėl svarbu pasirinkti tinkamas priemones darbo organizavimui. Pasirenkama vadybos kryptis (skirtingas darbo organizavimas, santykiai su pavaldiniais ir kt.) priklauso ne tik nuo tikslo siekimo, ar nuo organizacijos/įmonės, bet ir nuo vadovo – kokių priemonių ir koku būdu, kokias savo asmenines ar dalykines savybes pasitelkdamas, jis imsis, darbo reguliavimo procese. Vadovo postas aplinkiniams dažnai kelia susižavėjimą, asocijuojasi su karjeros siekiamybe. Vis dėl to realybėje efektyvus vadovavimas yra ir didžiulis išbandymas, susijęs su ypatingais reikalavimais.

Kiekvienos ar bent jau daugelio organizacijų centrinė figūra yra vadovas. Nuo jo veiksmų priklauso ne tik darbuotojų (personalo), bet ir visos organizacijos sėkmė. Vadovavimo tematika – vis dar neprarandanti aktualumo tema tiek mokslininkų, tiek ir plačios visuomenės akiratyje, nes ne kiekvienas vadovas yra tikras vadovas, ir ne kiekvienas vadovaujantis asmuo yra paskirtas būti vadovu. Lietuvių (V. Diska, A. Marčinskas, 2013; R. Vanagas, L. Vyšniauskienė, 2012; V. Šilingienė, 2012, E. Župerkienė, 2008; V. Barvydienė, J. Kasiulis, J. 2005; E. Bagdonas, E. Kazlauskienė, 2002 ir kt.) ir užsienio šalių autoriai (De Haan, 2015; J. E. Dinh, R. G. Lord ir kt.,

2014; Hernandez ir kt., 2011; Finkelstein ir kt., 2009; J. Maxwell 2005 ir kt.) skirtingai pateikia vadovavimo sampratą, greičiausiai taip yra todėl, kad pati sąvoka verčiant iš anglų kalbos turi net keletą skirtingų atitikmenų: *leadership, management, command, lead*, ir pan. Užsienio šalių autoriai vadovavimą apibūdina kaip įtaką kitiems, kad jie noriai darytų tai, ko nori vadovas, t. y. kaip įsigalėjimo (įsitvirtinimo) priemonė arba vadžios galios naudojimas kitiems (Haan, 2015). Vadovavimas bendrąja prasme suvokiamas kaip įtakos panaudojimas sujungiant individualias grupės narių pastangas, kad būtų pasiekti bendri organizacijos tikslai (J. E. Dinh, R. G. Lord ir kt., 2014). G. T. Fairhurst, S. L. Connaughton (2014) nurodo, kad vadovavimas geriausiai suvokiamas kaip pusiausvyra tarp galios ir įtakos, nukreipiant darbuotojus, nors vadovaujant šių žodžių paskirtys vis dar tikslinamos. S. Finkelstein ir kt. (2009) teigimu, vadovavimas yra funkcija, kuri organizuoja ir koordinuoja žmonių veiklą, siekiant organizacijos tikslų bei sukuria tai veiklai tinkamas sąlygas, o štai J. Maxwell (2005) tvirtina, kad vadovavimas yra įtaka, nei daugiau, nei mažiau. Lietuvių autoriai vadovavimą apibūdina ganėtinai panašiai, A. Dromantaitė, A. G. Raišienės ir kt. (2012) teigia, kad vadovavimas bendruoju aspektu tai darbų paskirstymas, delegavimas, valdymas; R. Vanagas, L. Vyšniauskienė (2012) nurodo, jog vadovavimas yra vieną iš svarbiausių vadovo funkcijų, susijusių su tarpasmeniniais valdymo aspektais, padedanti pavaldiniams suprasti įmonės tikslus ir skatinanti efektyviai jų siekti; V. Šilingienė (2012) pabrėžia, jog vadovavimas – tai gebėjimas nukreipti darbuotojus ir juos motyvuoti siekiant organizacijos tikslų, naudojantis turimomis formaliomis organizacijos suteiktomis galiomis, laikantis atitinkamo vadovavimo stiliaus, taikant įvairius valdymo metodus, būdus, o V. Barvydienė, J. Kasiulis (2005) mini, jog vadovauti – reiškia gebėti organizuoti žmonių veiklą, siekiant įmonės tikslų bei sukurti tos veiklos sėkmės sąlygas. Visus šiuos vadovavimo apibrėžimus galima suskirstyti į tris grupes (žr. 1 pav.), kurios apibūdina vadovavimą:



1 pav. Vadovavimo sampratos grupės

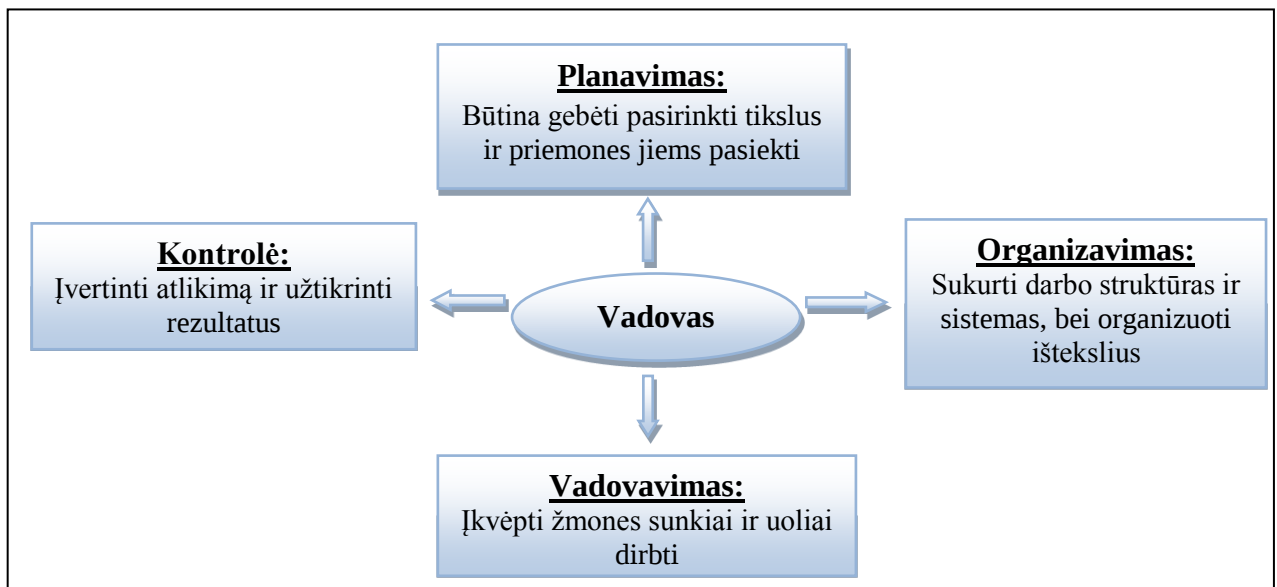
Šalt.: sudaryta baigiamojo darbo autorės.

Remiantis autorių pateikiamomis sampratomis, **vadovavimą** galima nagrinėti įvairiais aspektais, tačiau visuose apibrėžimuose išryškėja esminis panašumas, kad *vadovavimas tai tam tikrus gebėjimus ir savybes turinčio asmens vykdomas procesas, funkcijos ir / ar veikla, kuri vienaip ar kitaip yra orientuota į pavaldinius*. Todėl toliau šiame darbe, bus remiamasi būtent tokiu vadovavimo suvokimu, nes toks vadovavimo sampratos grupių skirstymas orientuotas ne tik į vadovo vykdomą procesą ir veiklą, bet ir į patį vadovą bei jo individualias savybes, gebėjimus ir atliekamas funkcijas. Tai, kad nėra vieno visuotinai priimto vadovavimo apibrėžimo, galima paaiškinti ir tuo, kad vadovavimo teorijos nuolat vystėsi ir keitėsi, todėl keitėsi ne tik požiūris į vadovavimo proceso pagrindinį veikėją – vadovą, bet ir į vadovavimo mechanizmą (įtaka per asmenines charakteristikas, elgesį, mąstymą, jausmus) (Hernandez ir kt., 2011). A. Petrulio (2016) teigimu vadovavimas atpažįstamas pagal tokias vadovo savybes kaip kūrybiškumas ir gebėjimas numatyti ateitį; gebėjimas įkvėpti (darbuotojus) ir elgsena (vadovo ir darbuotojų); gebėjimas nukreipti (darbuotojus) ir sutelkti pastangas (veiklos vystymui); gebėjimas suteikti įgaliojimus (darbuotojams) ir sutelkti sekėjus (sugebėjimas paveikti jų elgseną). Vadovavimas, neatsiejamas nuo kitų vadovo veiklų, kurią būtina traktuoti kaip ciklą, susidedantį iš konkrečių vadybininko darbo sričių, vadinamų valdymo funkcijomis (lotyniškai „*funkcija*“ reiškia veiklą). Vadovavimas apima darbuotojų veiklos nukreipimą tinkama linkme bei įtakos pavaldiniams darymą. Vadovai siekia, kad žmogiškieji ištekliai dirbtų našiai ir atliktų jiems pavestas užduotis. Vadovavime svarbiausia du aspektai: laikas ir tarpasmeniniai žmonių santykiai (Vanagas, Vyšniauskienė, 2012). Vadovo tikslas – pasiekti geriausio įmanomo rezultato optimaliai naudojant resursus, todėl jis turi gebėti, pasitelkdamas savo asmenines arba dalykines savybes, atskirų individų visumą paversti tikslingai ir efektyviai dirbančia žmonių visuma, o kad planai būtų vykdomi, kad vadovų sprendimai būtų įgyvendinami – planuoti-

orientuotis į ateitį, tikslingai organizuoti veiklą, motyvuoti ir kontroliuoti personalą. F. S. Butkus (2007) remdamasis kibernetikos mokslu, poveikį į bet kokią objektą, siekiant norimos to objekto būklės, vadina valdymu. Vadinasi, šiuo požiūriu, kiekviena veikla, jeigu ji yra tikslinga jau savaime yra valdymas. H. Fayol (2005) vadovavimą išreiškia kaip meną, pagrįstą tam tikromis asmeninėmis savybėmis ir bendrų valdymo principų išmanymu. Atkreiptinas dėmesys, kad viena iš centrinių valdymo funkcijų būtent ir yra **vadovavimas** (Finkelstein ir kt., 2009), o jo centre, visus siejanti figūra – **vadovas**, kuris savo savybėmis aiškiai išsiskiriantis iš bendros asmenų grupės, lemiantis kitų žmonių veiksmus ir pastangas, siekiant tikslo(-ų), tam panaudojant visus turimus išteklius, galintis priimti sprendimus pagal savo kompetenciją įvairiose jam patikėto personalo veiklos srityse ir atsakingas apskritai už valdomo padalinio rezultatus (Clifton, 2014; Zakarevičius, 2013; Kasiulis, Barvydienė, 1998). Vadovas turi pasirinkti tinkamus darbuotojus, priklausomai nuo jų išsilavinimo, kompetencijos, darbo patirties, asmeninių savybių ir pan. Įvairaus pobūdžio darbams atlikti reikia skirtingos profesijos ar kvalifikacijos žmonių. Tinkamas jų pasirinkimas padeda įmonėje vykdyti sėkmingą veiklą. Vadinasi, norint atlikti kiekvieną, nors ir lengvą darbą, būtina iš anksto nustatyti, kokį rezultatą reikia gauti, kaip organizuoti darbą ir kontroliuoti jo atlikimą (Shermerhorn, Osborn ir kt., 2011). H. Fayol (2005) išskiria keletą vadovo savybių, kurias jis vadina vadovavimo taisyklėmis. Jo manymu, vadovas privalo:

- gerai ir visapusiškai pažinoti savo personalą;
- sugebėti pašalinti nekompetentinguosius;
- rodyti gerą pavyzdį įmonės darbuotojams;
- organizuoti su savo pavaldiniais pasitarimus ir posėdžius siekiant suderinti vadovybės ir darbuotojų pastangas;
- mokėti nesutelkti dėmesio į smulkmenas;
- siekti darbuotojų vienybės iniciatyvumo ir lojalumo.

Iš esmės vadovavimo pagrindą sudaro oficialūs abipusiai dalykinės priklausomybės santykiai tarp vadovo ir pavaldinių, tarp vadovo ir aukštesnėse pakopose esančių vadovų, o vadovo savybės, įgūdžiai ir vertybės, ir taip kaip jie pasireiškia elgesyje, turi padėti dirbant šiuolaikinėmis sąlygomis. Taigi, vadovavimas siejamas su vadovo darbo turiniu, t.y. darbuotojų užduočių planavimu, organizavimu, koordinavimu bei darbų atlikimo kontrole (J. R. Shermerhorn Jr., R. N. Osborn, M. Uhl-Bien, J. G. Hunt, 2011; Dromantaitė, Raišienė, ir kt., 2012; Clifton, 2014) (žr. 2 paveikslą).



2 pav. Valdymo proceso modelis

Šalt.: adaptuota baigiamojo darbo autorės remiantis J. R. Shermerhorn Jr., R. N. Osborn, M. Uhl-Bien, J. G. Hunt (2011).

Be vadovo jokia veikla, susijusi su daugiau kaip dviejų žmonių darbu, siekiant bendro tikslo, neįmanoma. Dabartiniu metu išsivysčiusiose Vakarų šalyse santykis tarp darbininkų ir valdančiojo personalo yra 2:1, o ateityje kai kuriose srityse laukiamas 1:1 santykis. Vadovo vaidmuo organizacinėje veikloje atliekant įvairius darbus yra ypatingas ir labai svarbus, o taip pat, ir nelengvas, bei reikalaujantis be galo didelės atsakomybės. Ne kiekvienas žmogus nori ir gali vadovauti, būti geru vadovu reikia sugebėti, tai reikalauja daug darbo, pastangų ir laiko. Vadovaujantis asmuo privalo gebėti greitai priimti įvairius sprendimus įvairiose situacijose, tai yra bet kurios organizacijos valdymo sudėtinė dalis. Tai vienas esminių vadovo veiklos elementų, jo sugebėjimas priimti arba organizuoti valdymo sprendimų priėmimą žymia dalimi nulemia sėkmingą funkcionavimą ir vystymąsi. Teorijoje vieni autoriai valdymo sprendimų priėmimą pateikia kaip planavimo funkcijos dalį, kiti – kaip integruojančią, pagrindinę valdymo funkciją, pavyzdžiui valdymo teorijos pradininkas A. Fajolis, 1916 metais pasiūlęs pirmąjį valdymo darbų komplekso variantą, kurį pavadino administravimo operacijomis, teigė, kad pirmiausia vadovas privalo būti geras administratorius, t.y. jis turi sugebėti atlikti šias valdymo funkcijas: planuoti, organizuoti, skatinti, kontroliuoti, reguliuoti ir atlyginti, todėl A. G. Raišienės (2012) teigimu, nenuostabu, kad vadovo vaidmuo kintant laikmečiui taip pat keičiasi. Toliau darbe be vadovavimo nagrinėjamos šių laikų autorių ir tyrėjų (Rimkuvienė, Tamošaitienė, 2012; Vasiliauskas, 2002; Shermerhorn, Osborn ir kt., 2011; Damašienė, 2002; Maxwell, 2005; Šavareikienė, Dubinas, 2003; ir kt.) išskirtos tokios valdymo funkcijos kaip: planavimas, organizavimas, greta vadovavimo išskiriama motyvacija bei koordinavimas – kontrolė; ir kaip jų realizavimas susijęs su vadovo veikla ir savybėmis.

Planavimas – tai valdymo ciklo funkcija, kurią realizavus apibrėžiami įmonės tikslai ir nustatomi veiksmai bei priemonės tiems tikslams įgyvendinti; be plano vadovai nežino, kaip tinkamai organizuoti žmones, tvarkyti išteklius, negali aiškiai įsivaizduoti, ko reikia organizacijai, vadovauti su pasitikėjimu ir tikėtis, kad kiti jais seks (Rimkuvienė, Tamošaitienė (2012), Vasiliauskas (2002)). Remiantis H. Fayol (2005), galima teigti, kad planavimo išraiška yra veiksmų planas arba programa, kurį parengti yra vienas iš sunkiausių bei svarbiausių įmonės uždavinių. Įmonės vadovo vieta veiksmų plano kūrime yra kuriamo plano tikslo ir apimties nurodymas, padalinių įtraukimo laipsnio nustatymas, atskirų plano dalių koordinavimas ir derinimas, bei sprendimo priėmimas, kokios veiklos krypties laikytis. Nesudarydamas veiksmų plano, vadovas gali ne tik padidinti organizacijos nesėkmės riziką (Stoškus, Beržinskienė, 2005), tačiau prarasti pasitikėjimą savimi, o tokia savybė, anot E. Župerkienės (2009), ypač svarbi siekiant lengviau atlikti sudėtingas užduotis ir įgyvendinti sunkiai pasiekiamus tikslus. R. Želvys (1999), remdamasis Nickson (1982), teigia, kad planuojant taip pat svarbu nustatyti organizacijos poreikius. Reikia žinoti, kokie yra organizacijos poreikiai ir kaip jie gali kisti ateityje, nes tikslus poreikių numatymas gali užtikrinti sėkmingą tolesnę organizacijos veiklą. Kiekviena organizacija išsikelia tam tikrus tikslus, svarbu tinkamai juos apibrėžti. Jeigu įmonės tikslai yra pernelyg dideli ar neaiškūs, iškyla grėsmė, kad jie nebus įgyvendinti, todėl nukentės įmonės veikla, personalas, gali atsirasti finansinis nestabilumas. Tikslų apibrėžimas – tai tik viena iš vadovo darbo užduočių, numačius įmonės tikslą, reikia pasirinkti tinkamus metodus jam įgyvendinti, tinkamai viską organizuoti ir pan. Todėl akivaizdu, kad greta planavimo seka kita valdymo funkcija – **organizavimas**.

S. Stoškus ir D. Beržinskienė (2005), organizavimą apibūdina kaip organizacijos struktūros sudarymą, sąlygojantį efektyvų darbą, apimantį plano įgyvendinimo detalizavimą, veiklos funkcijų, atsakomybės, išteklių, terminų nustatymą ir derinimą. H. Fayol (2005) taip pat teigė, kad organizavimas, tai tarsi įmonės aprūpinimas viskuo, ko reikia jai funkcionuoti, t.y. žaliava, įrankiais, kapitalu, personalu. Visa tai gali būti padalinta į dvi dalis, tai materialioji organizacija ir žmogiškoji organizacija. J. Stoner ir kt. (2005) šią valdymo funkciją apibūdina kaip procesą, kurio metu paskirstomi ištekliai ir valdžia tarp organizacijos narių bei kuri leidžia pasiekti organizacijos tikslus. Taigi organizavimas vadovui kaip įrankis, padedantis suformuoti tam tikras darbinės struktūras, o šios, savo ruožtu, padeda paskirstyti darbą ir didina jo našumą, nes asmuo tampa atsakingas tik už tam tikrą sferą, į kurią jis gali susikonscentruoti (Shermerhorn, Osborn ir kt., 2011; Damašienė (2002)). Kiekvienas įmonės narys turi žinoti, kokia yra jo užduotis ir stengtis ją įgyvendinti, o tikslus užduočių parinkimas ir paskirstymas, atsižvelgiant į darbuotojo gabumus, išsilavinimą, asmenines savybes ir kita – vadovo pareiga. Kartu jis turi nustatyti atsakomybes, t. y. kas ir už ką įmonėje yra atsakingas. Autoriai (A. G. Raišienė, 2012; Lukaševičius, Martinkus, 2002) teigia, kad vadovams neretai kyla klausimai ką turėčiau daryti, kad šiandien būčiau efektyvus, nes jie žino, kad nuo gero įmonės darbo

organizavimo priklauso tolimesnės veiklos rezultatai, todėl organizavimą reikia nuolat gerinti ir tobulinti. Taigi planuojant numatomos siektinos užduotys, o šių uždavinių realizavimui reikalingų struktūrų sukūrimą užtikrina organizavimo funkcija. Ši funkcija yra susijusi su organizacijos veiklos optimizavimu bei efektyvumo didinimu. Kitaip tariant, vadovo darbas ir šios funkcijos tikslas yra parinkti tinkamus žmones, pakankamus išteklius, atitinkamus darbo metodus bei tinkamiausią vietą.

Vien organizacinės struktūros ir plano, kaip siekti organizacijos tikslų, neužtenka. Kad šie tikslai būtų įgyvendinti, sprendimus reikia paversti veiksmais, todėl vadovai turi pasirūpinti, kad būtų žmonių, kurie juos atliktų bei tinkamai juos skatinti. Nėra vadovų, kurie nežinotų, jog būtina daryti įtaką, t.y., paveikti žmones taip, kad jie dirbtų organizacijos naudai (Maxwell, 2005; Damašienė, 2002). Literatūroje dažnai neatsiejama funkcija nuo vadovavimo yra motyvavimas. Autorių teigimu (Shermerhorn, Osborn ir kt., 2011; Sakalas ir Šilingienė, 2000), **motyvavimas** – tai savęs ir kitų veiklos, siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų, skatinimo procesas, tai judėjimas, veiklos priežastis, kuri skatina veikti ir žadina žmogaus veržlumą. Vadovas turi suvokti, kad be atsidavusių darbuotojų maksimalių rezultatų pasiekti neįmanoma, todėl labai svarbu sugebėti atpažinti žmonių poreikius bei juos patenkinti. Apibendrinamos įvairių autorių nuomos, V. Kumpikaitė ir J. Kalinauskienė (2011) nurodo, kad vadovų pagrindinė užduotis yra atpažinti, kokie motyvai yra darbuotojų varomoji jėga ir žmonių poreikius panaudoti siekiant efektyvaus darbo. Nors poreikių negalima tiesiogiai stebėti ar išmatuoti, spręsti apie juos galima iš žmonių elgesio. Žmogaus poreikiai sukuria troškimą juos patenkinti ir sužadina norą veikti – siekti tikslų, o norint, kad tie tikslai būtų efektyviai įgyvendinami, vadovui reikia turėti pakankamai žinių ir gebėjimų tai atpažinti ir kontroliuoti.

Ne visuomet vadovams pavyksta įgyvendinti planus, taip kaip numatyta, taip pat ir žmonės ne visada teisingai priima jiems deleguotas teises ir pareigas. Todėl atsiranda **kontrolės** būtinybė. Anot, B. Neverausko, J. Rastenio (2000) ir V. Damašienės (2002), kontrolė labai reikšminga ir sudėtinga valdymo funkcija, kuri turi viską aprėti, tai planinės ir faktiškos būklės lyginimas: normatyvinė – planuojama būklė lyginama su faktiška būkle ir rastas nukrypimas leidžia spręsti, ar kontroliuojamas procesas vyksta tinkamai. Tada vadovas gauna informaciją apie pasekmes, o ne apie nukrypimo priežastis, todėl svarbiausias kontrolės uždavinys – užkirsti kelią tokiems nukrypimams ateityje, t.y. kontrolė turi būti profilaktinio pobūdžio. Kiekvienas vadovas, nepaisant jo rango, privalo kontroliuoti, nes tai įeina į jo pareigas net tada, kai specialiai to jam niekas nepavedė. Todėl kontrolė, kuri lydi planavimą ir organizavimą, negali virsti tik kontrolieriumi paskirto vadovo ir jo pavaldinių prerogatyva. Kaip teigia A. Seilius (1998, p. 242), kontrolė padeda pasiekti numatytus tikslus organizacijai, o pati kontrolės procedūra užtikrina patenkinamą pažangą ir efektyvų išteklių panaudojimą. Kontrolė taip pat reikalinga tam, kad viskas būtų daroma pagal planus, instrukcijas ir įsakymus (Neverauskas, Rastenis, 2000). Kiekviena organizacija privalo laiku pastebėti savo klaidas

ir jas ištaisyti, kad jos nesutrukdytų ateityje siekti tikslų. Kad vadovo kontrolė būtų veiksminga, reikia dviejų pradinių sąlygų: 1) turėti planus; 2) gerai žinoti organizacijos struktūrą. Planas yra kontrolės pradžia, nes jis tampa tuo normatyvu, su kuriuo lyginami gauti ar pageidaujami rezultatai. Kontrolė turi remti ir skatinti viską, kas organizacijoje yra gero. Iš kontrolės teikiamos informacijos, vadovai mato, kur buvo pasiekta pažanga ir kur patirta nesėkmė, todėl dažnai akcentuojamas kontrolės grįžtamasis ryšys. Grįžtamoji kontrolė – tai ne tik profilaktikos priemonė, skatinanti vykdyti rekomendacijas, bet ir vadovo įrankis vertinant atliktos analizės tikslingumą ir efektyvumą. Tačiau nederėtų pamiršti, kad kontrolė taip pat yra ta vadovo veiklos dalis, kuriai pavaldiniai labiausiai priešinasi, todėl neretai stengiasi ją sutapatinti su nepasitikėjimu ir persekiojimu.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijų vadovai nuolat susiduria su naujais iššūkiais, reikalaujančiais naujų minčių bei idėjų: kaip teisingai valdyti organizaciją, bendrauti ir numatyti organizacinės veiklos ateitį permainoms, konkurencijai, darbo jėgos įvairovei, greitiems rinkos pokyčiams, kintančiai ekonomikai bei rinkai, todėl jie turi turėti asmeninių ir dalykinių savybių tinkančių minėtoms situacijoms suvaldyti. Iššūkiai, permainos, ekstremalios situacijos: siekiant išsiaiškinti kaip į visą tai reaguoti ir elgtis vadovui, priklauso ne tik nuo organizacijos pobūdžio, bet ir nuo jo turimų (ar dar tik ugdomų) asmeninių ir dalykinių savybių. Vadovavimo fenomenas plačiai analizuotas Lietuvos ir užsienio autorių (Dromantaitė, Raišienė, Račelytė, Jurčiukonytė ir Vyšniauskienė, Župerkienė ir Šimanskienė, Vanagas ir Vyšniauskienė, Masiulis, Sudnickas, ir kt., Fajolis, Kuck, Freeman, Maxwell, Benis ir Nanus, Goleman, Hernandez ir kt.). Vadovavimas viena sudėtingiausių valdymo funkcijų, tačiau greta vadovavimo seka ir ne ką mažiau svarbios vadovo veiklai kitos valdymo funkcijos: planavimas, organizavimas ir kontrolė. Aiškiai suvokiant kaip, kada ir kokias funkcijas vadovui naudoti, organizacijos veikla gali būti įgyvendinama optimaliai, pasiekti suplanuoti ir užsibrėžti tikslai, sėkmingai suorganizuota darbuotojų veikla.

1.2. Vadovavimo teorijų užuomazgos ir vadovavimo stiliai

Norint geriau suprasti kokios asmeninės ir dalykinės savybės turi atspindėti vadovo asmenybėje, turėtume panagrinėti savybių raišką vadovavimo teorijų ir vadovavimo stilių aspektu. Viena seniausių vadovavimo teorijų – bruožų teorija, priklausanti personologinių teorijų tipui, nagrinėja vadovo bruožų rinkinį, kaip vieną iš pagrindinių faktorių, lemiančių sėkmingą vadovavimą (Stelmokaitienė, Endriulaitienė, 2015). Autorių teigimu, tam tikros savybės, tokios kaip inteligencija, asmenybės žavesys, įžvalgumas, intelektas, entuziazmas, drąsa bei kitos sąlygoja vadovo poziciją visuomenėje bei organizacijoje (Žilinskas, Martinkus ir kt., 2004). Bruožų teoretikai (Yukl, 2006; Gerhard, 2002; Northouse, 2009; Boyce, 2004) teigė, kad vadovais gali tapti ne visi žmonės, o tik tie, kurie pasižymi specifinėmis pastoviomis savybėmis, turinčiomis įgimtas prielaidas ir kad vieni žmonės yra geresni vadovai nei kiti. Todėl vadovus galima išskirti iš kitų žmonių, remiantis tam tikru

universaliu bruožų sąrašu: aukštesnis intelektas, atsakomybės jausmas, komunikabilumas, energingumas, atkaklumas, iniciatyvumas, ekstravertiškumas, polinkis dominuoti, pasitikėjimas savimi, sugebėjimas paveikti kitų žmonių elgesį, organizuoti tarpasmeninę sąveiką, siekti tikslo nepaisant įvairių kliūčių. Tačiau būtina paminėti, kad nebūtinai šiuos bruožus turintys žmonės tampa vadovais. Bruožų teoretikai dažnai atvejų metodu analizuoja vadovų gyvenimą, kad būtų galima nustatyti, kokios savybės leido jiems užimti vienas ar kitas pareigas. Tačiau tokių savybių rinkinys nėra užprogramuoto asmenybės tapimo vadovu garantas. Pavyzdžiui Adolfas Hitleris, Fidelis Kastro ir Bilas Klintonas pasiekė aukštos valdžios, bet jų asmeninių savybių pranašumas nėra akivaizdus. Bruožų teorijos remiasi retrospektyva (praeitimi). Lyderių praeitis dažnai tiriama siekiant išsiaiškinti, kokia patirtis jiems padėjo to pasiekti. Nenuostabu, kad teigiamos savybės palyginti su neigiamomis (tingumu, kvailumu) sukelia daugiau neaiškumų bruožų teoretikams. Bruožų teorijos negali daug kuo padėti prognozuojant ar asmuo taps vadovu. Asmuo gali turėti visą „gerų savybių kompleksą“, bet neturėti gebėjimo vadovauti. Bruožų vadovavimo teorijos visiškai neatsižvelgia į vadovo darbo stilių, aplinką, kurioje konkretus vadovas veikia bei aplinkybes, su kuriomis jis susiduria (Stelmokaitienė, Endriulaitienė, 2015). Norint paaiškinti, kodėl vieni tampa vadovais, o kiti ne, dar būtina atsižvelgti į skirtingus įvairių situacijų reikalavimus. Todėl atsirado dar viena teorija – elgesio teorija, arba situacinis vadovavimas.

Nesuradę *aukso gyslos* bruožų teorijose, mokslininkai ėmė tyrinėti konkrečių lyderių elgseną. Jie stengėsi išsiaiškinti, ar efektyvių lyderių elgesyje nėra kuo nors unikalaus. Tikėtasi, kad nagrinėjant elgseną pavyks gauti ne tik konkrečiai apibrėžtus atsakymus apie vadovavimo esmę, bet, jei lydės sėkmė, bus gautos praktinės išvados, kurios skirsis nuo gautų vadovaujantis bruožų teorija. Jei bruožų tyrimas būtų buvęs sėkmingas, jis būtų davęs pagrindą teisingai parinkti oficialius grupės ar organizacijos vadovus. Ir priešingai, jei elgsenos tyrimai atskleistų svarbiausius vadovų elgesio komponentus, žmonės būtų galima išmokyti tapti vadovais. Bruožų ir elgsenos teorijas taikymo požiūriu skiria jas grindžiančios prielaidos (Stelmokaitienė, Endriulaitienė, 2015). Jei galiotų bruožų teorijos, tai reikštų, kad lyderiais yra gimstama: žmogus arba turi reikalingus lyderiui bruožus, arba jų neturi. Antra vertus, jei yra konkretus, būdingas vadovams elgesys, tada įmanoma išmokyti vadovauti – galima sukurti programas, ugdančias žmonių, kurie nori tapti efektyviais vadovais, elgesio normas. Elgesio teorijoje nagrinėjama vadovų elgsena bei darbo stilius, akcentuojant, kad būtent šie faktoriai, o ne asmenybės bruožai, lemia vadovavimo efektyvumą. Anot P. Harsey, K. H. Blanchard, D. E. Johnson (2001), G. P. Northouse (2009) situacinis valdymo modelis pagrįstas principu, kad sėkmingi vadovai savo vadovavimo stilius gali koreguoti, laikomasi nuostatos, kad vadovus formuoja aplinkybės, o ne atvirkščiai. Tai reiškia, kad skirtingos situacijos reikalauja skirtingų vadovavimo būdų, o tam, kad tas būdas būtų efektyvus, vadovas turi pritaikyti savo veiklos stilių prie konkrečios situacijos reikalavimų. Remiantis situacine (elgesio) teorija, galima pasakyti,

kad nėra vieno idealaus vadovavimo stiliaus, kuris tiktų visoms situacijoms. Kiekvienoje naujoje situacijoje reikia tam tikrų savybių rinkinio, o vienoje situacijoje būtinos savybės, kitoje jau gali trukdyti ją spręsti. Vadinasi, pagal šią teoriją, faktas apie universalias vadovo savybes – paneigiamas. Svarbiausia, kad bet kurioje situacijoje vadovas būtų brandus ir galėtų kelti aukštus, tačiau pasiekiamus tikslus, gebėtų ir norėtų prisiimti atsakomybę ir turėtų pakankamai žinių bei patirties vykdant naujas užduotis.

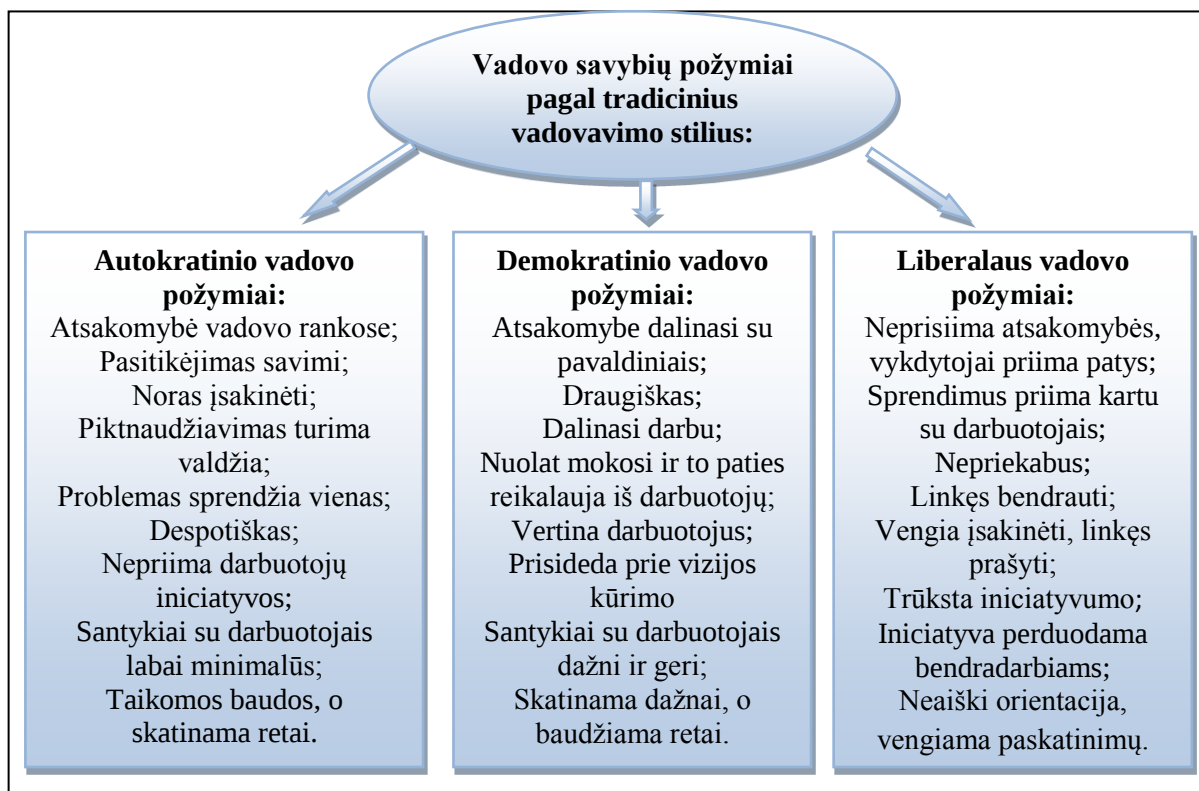
Priešingai nei situacinės teorijos, *kelio-tikslo* teorijos akcentuoja ryšio tarp vadovo stiliaus, pavaldinių savybių ir darbo aplinkos svarbą. Ši teorija remiasi motyvacinė lūkesčių teorija. Remiantis K. Masiuliu (2007), G. Yukl (2006), svarbiausias kognityvinės teorijos arba “kelio į tikslą” teorijos, akcentas yra susijęs su vadovo pastangomis skatinti savo pavaldinių motyvaciją. Teorijos esmė – vadovas privalo padėti savo pasekėjams įgyvendinti tikslus, nurodyti kryptį arba paremti, arba padaryti ir viena, ir kita, kad pasekėjų tikslai derintųsi su grupės ar organizacijos bendrais tikslais. Pagal kelio-tikslo teoriją vadovo elgesys pavaldiniams priimtinas tiek, kiek jiems atrodo, kad šis elgesys yra tuoj pat pajuntamo pasitenkinimo šaltinis arba priemonė pajusti pasitenkinimą ateityje (Neverauskas, Rastenis, 2000). Vadovo elgesys yra tiek motyvuojantis, kiek jis sukelia pavaldiniui pasitenkinimo, priklausančio nuo jo darbo rezultatų ir suteikia būtiną efektyviai veiklai paramą, moko, nukreipia ir atlygina. Kaip pastebi I. Zabielašienė (2009), *kelio-tikslo* teorijos motyvacija, pasitenkinimas darbu, vadovavimo stilius yra sutelkiami į vieną sistemą. Terminas „*kelias-tikslas*“ kilo iš įsitikinimo, jog efektyvūs lyderiai nurodo kelią, kad padėtų savo pasekėjams įgyvendinti darbo tikslus ir palengvintų kelionę šiuo keliu, sumažindami jame kliūtis ir duobes. Vadovas gali padidinti grupės narių veiklos efektyvumą ir jų pasitenkinimą atliekamu darbu, pagrindinį dėmesį skirdamas pavaldinių motyvacijai. Ši motyvacija didėja, kai vadovas išaiškina kelią į tikslą, pašalina įvairias kliūtis, atsirandančias siekiant tikslo, taip pat padidina darbo pasekmių (kurios tenka pavaldiniams) skaičių ir įvairovę. Ši teorija yra unikali tuo, kad į vadovavimo proceso sampratą yra integruoti motyvaciniai procesai. Joje taip pat paaiškinama, kaip pavaldinių savybės ir užduoties charakteristikos gali paveikti vadovavimo efektyvumą bei kaip vadovas realiai gali padėti pavaldiniams siekti iškelto tikslo. Žvelgiant ne į išorę, o į vidinius veiksnius, teoriją gausiai paaiškina įvardijamų vadovavimo mechanizmų (bruožai, elgesys, pažinimas, emocijos) ir šaltinių (vadovas, kontekstas, pavaldiniai, kolektyvas, diada) įvairovė (Hernandez, Eberly ir kt., 2011). Nors pripažįstama, kad vadovavimas yra įtakos veiksmas, kuris neišvengiamai susijęs su tikslingais pokyčiais (laukiamais rezultatais arba nelaukiamų rezultatų prevencija) (Mumford, Barrett, 2013), kiekviena teorija įtaką interpretuoja skirtingai, skirtingai suvokiami ir vadovavimo stiliai.

Vadovavimo stiliaus teorijos pabrėžia vadovo elgesį ir daugiausiai dėmesio skiria tam, ką vadovai daro (Northouse, 2009, p. 67). Pastebima, kad „vadovaujama integruojant atskirus stilių tipus: vienos situacijose akcentuojant vieno stiliaus, kitose – kito stiliaus vadovavimą“

(Zakarevičius, 2004, p. 3). Remdamasis asmeninėmis savybėmis, vadovas sukuria savo vadovavimo stilių, kuris turi reikšmės efektyviam ir sėkmingam vadovavimui. A. Sakalas (2003) teigia, jog vadovavimo stilius - tai tik tam tikram vadovui būdingas elgesio ir poveikio pavaldiniams būdas, sąlygojamas jo asmeninių ir vadovaujamo kolektyvo savybių. Jis išskiria objektyvius ir subjektyvius veiksnius, formuojančius vadovavimo stilių. Prie objektyvių veiksnių priskiria organizacijos ir įmonės specifiką, sprendžiamų klausimų specifiką, valdymo lygį, vadovaujamo kolektyvo ypatumus, vadovo karjeros kelią ir mokyklą. Subjektyviems veiksniams priskiria individualias savybes, charakterio bruožus, psichikos ypatybes, elgsenos orientaciją. Anot V. Barvydienės ir J. Kasiulio (2002), vadovavimo stilius – tai tarpusavyje susiję vadovavimo metodai, elgesio normos, taisyklės, kuriuos vadovas naudoja savo darbe, skatindamas pavaldinį siekti užsibrėžtų tikslų. Vadovavimo stilius – tai vadovo poveikio pavaldiniui būdas, siekiant daryti jam įtaką ir skatinant jį siekti organizacijos tikslų (Stoškus, Beržinskienė, 2005, p. 167). Darbuotojai iš vadovo reikalauja įvairiapusių žinių, sugebėjimo realiai įvertinti esamą padėtį, matyti įmonės vystymosi ir augimo perspektyvas, mokėti įtikinti darbuotojus, tapti jų vedliu, todėl vadovas turi turėti tokių asmeninių ir dalykinių savybių, kurios atitiktų pavaldinių ir pačios organizacijos poreikius. Atsižvelgiant į tai, bei į vadovo ir pavaldinio santykius, skiriama tradiciniai vadovų darbo stilių klasifikacija, remiantis valdžios pobūdžiu:

- autokratija – vieno valdžia;
- demokratija – daugumos valdžia;
- liberalizmas – niekieno valdžia (Žilinskas, Martinkus, Staleronka, 2004, p. 102).

Literatūros analizė parodė, kad kiekvieno stiliaus vadovas, pasižymi tam tikromis, tik tam stiliui būdingomis asmeninėmis savybėmis (žr. 3 paveikslą):



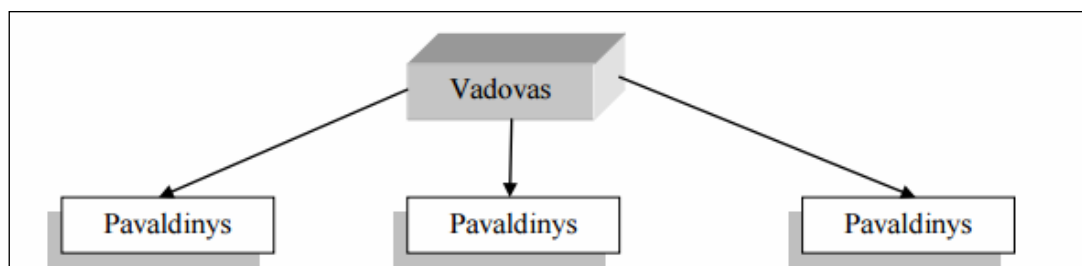
3 pav. Vadovų savybių požymiai pagal tradicinius vadovavimo stilius

Šalt.: adaptuota darbo autorės remiantis B. Neverausku, J. Rasteniu (2000); A. Sakalu, V. Šilingiene (2000); E. Bagdonu, E. Kazlauskienė (2002) ir kt.

Autokratinio stiliaus vadovai centralizuoja įgaliojimus, struktūrizuoja pavaldinių darbą, beveik neduoda jiems laisvės priimant sprendimus, yra gana dideli individualistai ir pasižymi tuo, kad iškilusias problemas sprendžia patys (Neverauskas, Rastenis, 2000). Anot A. Sakalo, V. Šilingienės (2000), jiems būdingas gana didelis pasitikėjimas savimi – vadovai drąsiai įsakinėja savo darbuotojams, dažnai gana nenoriai su jais bendrauja ar net būna despotiškai, pvz., nepritarai darbuotojų iniciatyvai imtis darbinės veiklos. E. Bagdonas, E. Kazlauskienė (2002), taip pat atkreipia dėmesį kad, autokratinio tipo vadovas pasižymi griežtomis drausmėmis už pavaldinių prasižengimus, o pačią nuobaudą supranta kaip geriausią skatinimo metodą. B. Neverauskas, J. Rastenis (2000) ir J. Martinkienė (2010), kalbėdami apie vadovavimo stilius, remiasi D. McGregor (1960) X ir Y teorijomis, ir teigia, kad autokratinis vadovas turi pakankamai valdžios, kad galėtų primesti savo valią pavaldiniams ir kai tik jam atrodo būtina – jis tuo pasinaudoja. Tokio tipo vadovas priskiriamas „X“ teorijai. Ši teorija skelbia, kad:

1. Žmogus iš prigimties nemėgsta darbo ir esant mažiausiai galimybei jo vengia;
2. Žmogus neturi savigarbos ir jie stengiasi išvengti atsakomybės, atiduoda save valdyti kitiems;
3. Labiausiai žmogus trokšta saugumo;
4. Norint priversti žmogų dirbti galima tik prievarta, nuolat kontroliuojant ir grasinant bausmėmis (Neverauskas, Rastenis, 2000, p. 91).

Vadovas autokratas, kuris savo autoritetą grindžia įsakymais ir nurodymais, gali lengvai prarasti darbuotojų pagarbą ir pasitikėjimą. Ką bedarytų toks vadovas, viskas bus vertinama neigiamai. Net piktas vadovo žvilgsnis ar replika sumažins pavaldinių darbingumą visai dienai. Jei pataikavimas tampa pagrindiniu pavaldinių bendravimo su vadovu stiliumi, darbas siejamas su įtampa, kurioje geras psichologinis klimatas neįmanomas (Ambrazevičius, 2007). Tokio darbo stiliaus vadovas autokratas apie padėtį įmonėje darbuotojų neinformuoja, nesupažindina jų su organizacijos perspektyva ar savo sprendimais, nes mano kad jie nepakankamai kompetentingi. Jei ir yra rengiami kažkokie susirinkimai, tai jie būna formalūs, nes visus klausimus jau pats vadovas dažniausiai būna išsprendęs ir pavaldiniams tiesiog pateikia informaciją ir nurodymus (žr. 4 paveikslą).



4 pav. **Informacijos srautas, kai vadovas autokratas.**

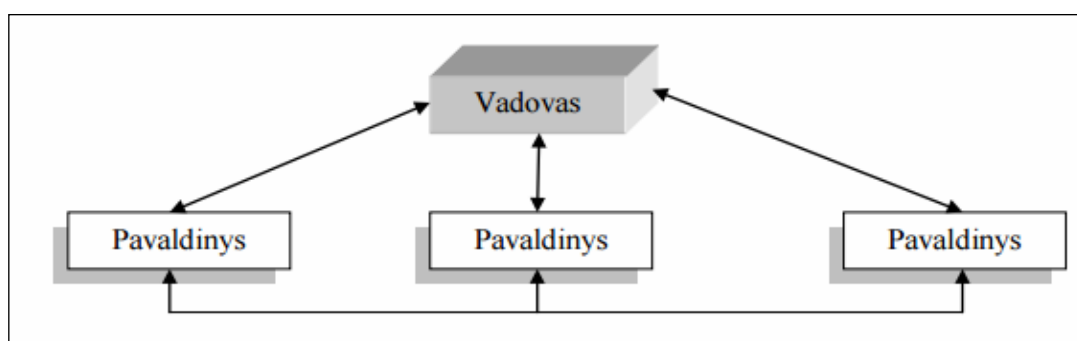
Šalt: V. Žilinskas, B. Martinkus, A. Staleronka, (2004). Verslo vadybos pradmenys. Kaunas: Naujasis lankas.

Autokratinio stiliaus vadovo priešingybė, galima laikyti demokratinio stiliaus vadovą, kuris yra draugiškas, mėgsta bendrauti ir nevengia dalį savo darbo naštos perkelti pavaldiniams. Nors dalį atsakomybės toks vadovas pasiima pats, tačiau savo kolektyvo narius neretai paskatina ieškoti naujų darbo būdų, nevengia pagyrų už gerai atliktus darbus (Bagdonas E., Kazlauskienė E., 2002, p. 45). B. Neverauskas, J. Rastenis (2000) ir Martinkienė J. (2010), remdamiesi D. McGregor (1960), demokratinį vadovavimo stilių priskiria teorijai „Y“ ir demokrato supratimą apie darbuotojus pateikia sekančiai:

1. Kai yra sąlygos, žmonės nebijo atsakomybės ir net jos siekia.
2. Kai žmonėms rūpi organizacijos tikslai, jie naudoja saviądą ir savikontrolę.
3. Susiejimas yra atlyginimo funkcija, kuri jungiasi su organizacijos tikslais.
4. Gabių žmonių pasitaiko dažnai, et jei panaudojami tik iš dalies.

Demokratinio stiliaus vadovas remiasi aukštesnio lygio poreikiais, kai dominuoja šis stilius, yra didelė įgaliojimų centralizacija, pakankamai geros sąlygos ir žmogumi pasitikima, jam suteikiama galimybė dalyvauti kuriant organizacijos tikslus, o delegavus pakankamai aukštus įgaliojimus, jis gali savarankiškai ir labai atsakingai dirbti. Vadovas demokratas asmeniškai sprendžia tik ypač sudėtingus klausimus, visa kita pavaldiniam palieka spręsti kolektyviai. Jis skatina pavaldinių iniciatyvą, suteikia jiems galimybę dirbti savarankiškai, kartu stengdamas ugdyti tokius darbuotojus. Trūkumas – dėl

daugybės kolektyviai sprendžiamų, net antraeilių klausimų, užsitęsia pasitarimai ar posėdžiai, o tai neigiamai veikia ir trikdo įmonės darbą (L. Juozaitienė, J. Staponkienė, 2003, p. 112). Demokratinei vadovybei būdingas valdžios padalijimas ir darbuotojų dalyvavimas valdant, vadinasi atsakomybė ne koncentruojama, o paskirstoma. Demokratinis vadovo darbo stilius didžia dalimi priklauso nuo asmeninių vadovo savybių, būdo bruožų. Nurodymus pavaldiniams duoda aiškiai ir įtikinai suformuluotais siūlymais ir patarimais. Su pavaldiniais vadovas elgiasi visada pagarbiai, bendrauja mandagiai, taktiškai, atidžiai, stengiasi atsižvelgti į darbuotojo interesus. Toks vadovas dirba ne atsiribojęs nuo kolektyvo, bet kaip kolektyvo narys, bendradarbis (Žilinskas, Martinkus, Staleronka, 2004), informacija čia pateikiama visomis kryptimis: vadovas pavaldiniams ir pavaldiniai vadovui (žr. 5 paveikslą). Informuoti darbuotojai teigiamai priima ir vertina darbo motyvus.

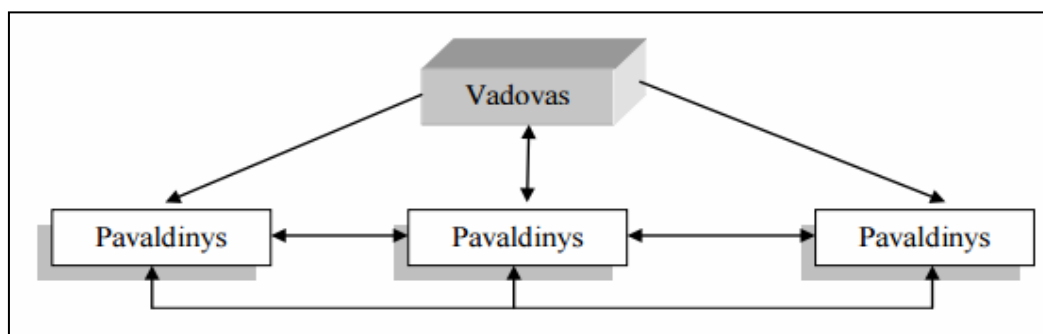


5 pav. Informacijos srautas, kai vadovas demokratas.

Šalt.: V. Žilinskas, B. Martinkus, A. Staleronka (2004). *Verslo vadybos pradmenys*. Kaunas: Naujasis lankas.

Liberalaus stiliaus vadovai, panašiai kaip ir demokratinio, sprendimus priima kartu su savo pavaldiniais, yra nepriekabūs, tačiau gana *minkšti* vadovai. Liberalus vadovas – vadovas, kuris apibrėžia planines užduotis ir leidžia pavaldiniams spręsti kaip jų siekti (Žilinskas, Martinkus, Staleronka, 2004). Anot B. Neverausko, J. Rastenio (2000) teigimu, liberali vadovybė pasižymi apskritai minimaliu vadovo dalyvavimu – grupė turi visą laisvę sprendimams priimti. Vadovas liberalas paprastai nedemonstruoja savo vadovaujančios padėties, nes nėra tikras dėl savo kompetencijos. Vengia įsakinėti ar liepti, bet prašo ar įkalbinėja pavaldinius, kad šie atliktų jiems paskirtus darbus. E. Bagdonas, E. Kazlauskienė (2002) nurodo, kad liberalūs darbo vadovai yra gana atsargūs, jiems trūksta iniciatyvumo – ištikus nesėkmei, jie neprisiima atsakomybės, laukia nurodymų iš aukštesnės pakopos vadovų. Kaip teigia V. Žilinskas, B. Martinkus ir A. Staleronka (2004), liberalas vadovas visada išklauso kritiką ir kitų nuomonę, tačiau nesugeba nieko keisti. Toks vadovas nesiekia karjeros ir visai netinka sudėtingoms ir dinamiškoms gamybos sąlygoms. Vadovas besiremiantis šiuo darbo stiliumi, yra neaktyvus, nenuoseklus veikloje, jį lengva paveikti iš šalies, jis linkęs nusileisti aplinkybėms, pavyzdžiui, gali be ypatingos priežasties atšaukti anksčiau priimtą sprendimą. Vadovas liberalas neturi polinkio organizaciniam darbui, silpnai ir tik retkarčiais kontroliuoja kolektyvą. Dažnai perduodant informaciją jis tampa tik tarpininku (žr. 6 paveikslą),

laukiančiu nurodymų „iš viršaus“, bet ne savarankiškai priimančiu sprendimus vadovu (Žilinskas, Martinkus ir Staleronka, 2004).



6 pav. Informacijos srautas, kai vadovas liberalas.

Šalt.: V. Žilinskas, B. Martinkus ir A. Staleronka (2004). *Verslo vadybos pradmenys*. Kaunas: Naujasis lankas.

Taigi, darytina išvada, kad nors autokratinė vadovybė ir pasiekia didesnio našumo negu demokratinė, bet yra menkai motyvuojama, mažiau originali, nėra grupinio mąstymo, didelis agresyvumas vadovo ir bendradarbių atžvilgiu, didelis slepiamas nerimas ir drauge – labiau priklausomas ir nuolankus elgesys. Liberali vadovybė, palyginti su demokratine, pasiekia mažesnę našumą, esti žemesnė darbų kokybė, atsiranda daugiau neatsakingumo, tačiau neretai pirmenybė teikiama būtent demokratiniam vadovui.

Rasti išgrynintą vieną ar kitą valdymo stilių yra labai sunku. Realybėje tikrų autokratų, liberalų ar demokratų beveik nėra. Dažniausiai vienas ir tas pats vadovas praktikuoja ne vienintelį valdymo stilių, bet varijuoja atsižvelgdamas į situaciją ir bendradarbius. Kiekvienas vadovavimo stilius gali būti geras ir pateisinamas tam tikrais atvejais ir aplinkybėmis. Mokslinėje literatūroje taip pat nurodoma, kad vadovavimo stiliai susideda iš tam tikrų ypatybių. E. Bagdonas ir L. Bagdonienė (2000, p. 133) išskiria, kad vadovavimo stilius sudarytas iš paliepimų, stimulų ir argumentų. Įprastai pavaldiniai pradeda veikti tik tada, kai gauna vadovo paliepimą ar nurodymą. Paliepimai skirstomi į užduotis, kai nurodomas tik galutinis tikslas ir užduotis su instrukcijoms, kai griežtai apibrėžiama, kaip turi būti pasiektas tikslas. Antras svarbus vadovavimo stiliaus elementas yra stimulai, kitaip tariant, paskata veikti, postūmis. Stimulai gali būti prievartiniai, kai pavaldinys, neįvykdęs paliepimo turės nuostolių, ir pažadiniai, kai įvykdžius paliepimą, nauda bus didesnė ir viršys įdėtas pastangas. Trečias vadovavimo stiliaus elementas – argumentai arba įtikinėjimas. Argumentai būna racionalūs ir emociniai. Pirmieji nukreipti į protą, antrieji – į jausmus. Emocinių argumentų taikymas priklauso tik nuo vadovo įgimto talento. Jų taikymo sritis plati, o poveikis, jei vadovas nuoširdus, efektyvus (Bagdonas, Bagdonienė, 2000, p. 133–134). Vadovavimo stilius padeda kurti bendrą organizacijos vidaus politiką ir tarpasmeninius santykius. Pastarieji skatina darbuotojų pasitenkinimą atliekamomis užduotimis, užtikrina veiksmingos organizacijos veiklos tęstinumą.

L. Stool ir D. Fink (1998) analizavo skatinamąjį vadovavimo stilių, kuriuo remiantis vadovas turi pasižymėti keturiomis pagrindinėmis savybėmis: optimizmu, pagarba žmogaus individualybei, pasitikėjimu ir rūpinimusi kitais. Žmonės auga ir tobulėja kaip asmenybės, todėl skatinamasis vadovas turi padėti darbuotojams kelti savivertę ir realizuoti suteiktas galimybes. Svarbu ne tik skatinti, bet ir pritarti didelėms savo darbuotojų viltims. Skatinamojo stiliaus vadovas yra rūpestingas ir etiškas (Stool, Fink, 1998, p. 134), todėl komandos viduje kylantys ginčai ar diskusijos sumažina tarpusavio trintį ir didina pagarbą vienas kitam. Anos šių dviejų autorių, komandoje dirbantys žmonės priklauso vienas nuo kito, todėl pasitikėjimas tampa svarbiu vadovavimo ir bendradarbiavimo faktoriumi, ir manau, su tuo tikrai galima sutikti, nes vadovas tai asmuo, kuris turi pasitikėti savo komandos nariais ir leisti jiems laisvai veikti. Parama ar rūpinimasis organizacijos kolektyvu padeda žmones paskatinti vienaip ar kitaip elgtis.

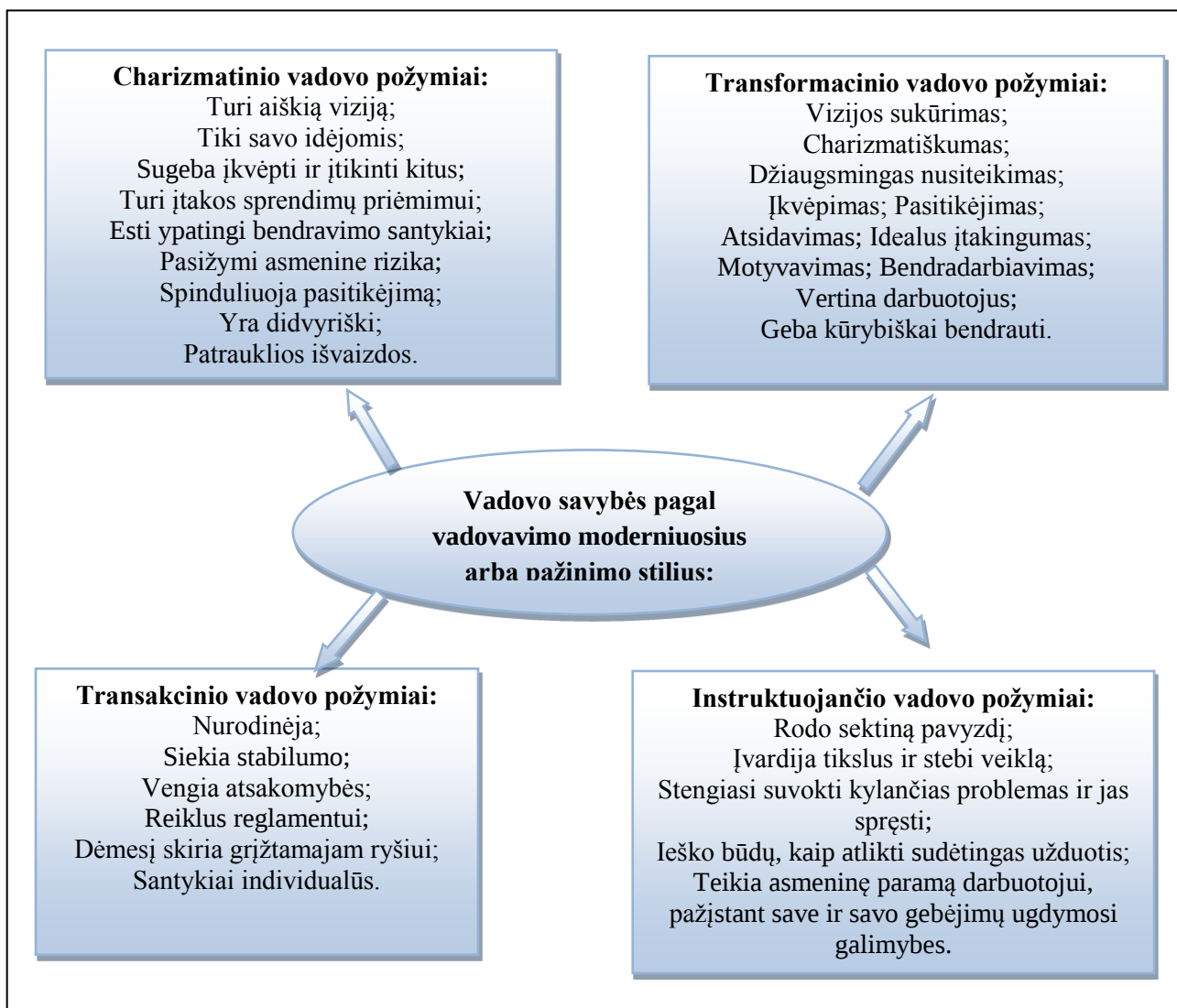
Pasak L. Šimanskienės, T. Tarasevičiaus (2010, p. 146), „gebėjimas veiksmingai vadovauti darbo procesui, teigiamai veikiant darbuotojus, lemia organizacijos produktyvumą“. Aptikta nemažai mokslinių darbų, kur vadovavimo stiliai ir jų įtaką organizacijos veiklai nagrinėjami įvairiais aspektais. Vadovavimo efektyvumas ir daroma priklauso ne tik nuo puikios vadovo nuotaikos ir gebėjimo tinkamai bendrauti, bet ir nuo jo elgesio, kuris atskleidžia tam tikrą vadovavimo stilių (Goleman, Boyatzis, Mc-Kee, 2007). A. Kutkaitis, A. Petrulis (2014) ištyrę įvairiuose vadybos veikaluose nagrinėjamus vadovavimo stilius, išskyrė modernius arba kitaip pažinimo vadovavimo stilius:

- *charizmatinis* (patrauklus);
- *transakcinis* (dalykinis arba santykių sąveikos);
- *transformacinis* (pokyčių);
- *instruktuojantis* (ugdomas, instruktavimo-treniravimo).

Charizmatiniai vadovai – tokie vadovai, kurie įkvepia, sukelia aplinkinių žmonių entuziazmą, tam kad jie pasiektų didelių laimėjimų. Vadovas savo charizma turi įkvėpti grupę aukštiesiems pasiekimams, kurių darbuotojai siektų savarankiškai – prisiimdami atsakomybę už sprendimus ir rezultatus (DeRue, Barnes, 2010). Charizmatiško vadovavimo teorija pabrėžia vadovo asmenybę, jo individualias savybes (Reņge, 2008, p. 26). Pagrindiniai charizmatinio vadovavimo stiliaus požymiai yra: įkvėpimas, įtaka sprendimams, vizija, ypatingi santykiai, asmeninė rizika, pasitikėjimas (Goleman, Boyatzis, McKee, 2007). S. P. Robbins pateikia tokias charizmatinio vadovo savybes: „Pasitikėjimas savimi, tvirta vizija, siūlanti geresnę ateitį negu esama padėtis, gebėjimas tą viziją įvardyti, tvirtas tikėjimas ja ir pasiryžimas vykdyti radikalius pokyčius“ (Robbins, 2010, p. 77). S. R. Covey (2007), taip pat teigia, kad charizmatiškumą lemia asmeninės savybės, objektyvūs stebėjimai, savęs pažinimas, psichoanalizė ir socialinis populiarumas. Charizmatinis vadovas turi turėti ir atitinkamus fizinius požymius, anot A. Kutkaičio ir A. Petrulio (2014) tai: patraukli išvaizda,

skvarbus žvilgsnis, įtikinama balso intonacija; psichologinius požymius: gyvumas, pasitikėjimas savimi, visa ką nustelbianti, stiprios galios saviskaita ir pasitikėjimas savais idealais, drąsos ir veržlumo dvasia, įžvalgos ir bendravimo įgūdžiai. Charizmatinio vadovo pagrindas – vizijos turėjimas. Tokiam vadovui būdingas magnetinis poveikis žmonėms, išskirtinis švelnumas, didvyriškumas ar unikalus konkretaus asmens charakterio, elgsenos pobūdis. Šie vadovai buria aplink save žmones ir kartu su jais siekia gerinti aplinką, o savo elgesiu ir savybėmis, turi įtakos kitų organizacijos narių požiūriui ir įsitikinimų pokyčiams, tačiau efektyvus vadovavimas vien nuo charizmos nepriklauso.

Štai analizuojant literatūrą, kurioje kalbama apie transakcinį vadovavimo stilių (Kutkaitis, Petrulis, 2014; Northouse, 2004; Želvys, 2003, Leithwood, 1992), pastebėta, kad didelis dėmesys skiriamas įmonės struktūrai ir jos valdymui; taip pat susitelkiama į vadovo gebėjimą kiekvienam darbuotojui nustatyti reikalavimus ir skatinti jų pasitikėjimą savimi šiuos reikalavimus vykdant. Siekiama įgyvendinti įmonės kaip organizacijos tikslus, akcentuojama plėtra, uždaviniai, informacijos sklaida ir panašiai. Vadovai geba atlikti anksčiau minėtas funkcijas ir dirbti su darbuotojų grupėmis. Remiantis A. Kutkaičiu ir A. Petruliu (2014) galima išskirti keturias transakcinio vadovo savybes: tikslų įvardijimas; veiklos stebėjimas; grįžtamojo ryšio užtikrinimas; karjeros planavimas. Transakcinis vadovavimas pagrįstas paslaugų mainais. Paprastai prioritetą transakciniai vadovai teikia tikslų, atlikimo ir atlyginimo ryšiui nustatyti ir teikti konstruktyvų grįžtamąjį ryšį, kad vykdytojai nenukryptų nuo užduoties. Darbuotojo teikiamos paslaugos mainomos į įvairius atlygius (darbo užmokestį, apdovanojimą ar pan.), kuriuos bent iš dalies kontroliuoja vadovas. Žmonėms keliami tam tikri reikalavimai, skatinantys jų pasitikėjimą ir motyvaciją, padedantys suprasti, ką daryti, kad būtų pasiekti pageidaujami tikslai (Leithwood, 1992). Transakcinis vadovas nustato tai, ką pavaldiniai turi daryti, išaiškina darbuotojams jų vaidmenis ir užduotis, klasifikuoja pateikiamus reikalavimus, siekia grįžtamojo ryšio. Svarbu, kad tokio stiliaus vadovas geba įkvėpti pavaldiniams pasitikėjimo, kad jie gali pasiekti užsibrėžtus tikslus, o juos pasiekus, bus patenkinti organizacijoje dirbančių žmonių poreikiai. Į transakcinio vadovavimo sampratą įeina dauguma dabartinių vadovavimo modelių, kai vadovas nustato tikslus, nurodo būdus ir motyvuoja darbuotojus, kaip juos pasiekti (Želvys, 2003).



7 pav. Vadovų savybių požymiai pagal modernius vadovavimo stilius

Šalt.: adaptuota darbo autorės remiantis Kutkaičiu A., Petruliu A. (2014), S. R. Covey (2007), B. M. Bass, B. J. Avolio, D. I. Jung, Y. Berson (2003), J. Kouzes, B. Posner (2003)).

Transformacinis vadovavimo stilius susijęs su įmonės tobulinimo procesu ir įmonės kultūra, šio vadovavimo stiliaus ištakos glūdi Max Weber charizmatinio vadovavimo koncepcijoje, kur teigiama, kad įgaliojimai vadovams yra suteikiami todėl, kad šie „pasižymi mistinėmis ir neapčiuopiamomis asmenybės savybėmis ir geba motyvuoti kitus jais sekti“ (Hargreaves, Fink, 2008). G. Genevičiūtė-Janonienė ir A. Endriulaitienė (2010, p. 58), atlikusios tyrimą, daro išvadą, kad esant aiškiau išreikštam vadovo transformacinio vadovavimo stiliui, pavaldinių saviraiška darbe yra ryškesnė (jie pasižymi saviskata, noru atsiskleisti darbinėje veikloje), jie jaučiasi labiau įsipareigoję organizacijai. Autoriai A. Kutkaitis ir A. Petrulis (2014), remdamiesi Khan et al (2011), išskiria keturias transformacinio vadovo savybes: vizijos sukūrimas ir įkvėpimas; aplinkos, kuri skatina, kūrimas; veikimo būdų numatymas; gebėjimas kūrybiškai bendrauti su žmonėmis. Vadovas suvokiamas kaip savotiškas novatorius, gebantis suburti darbuotojus darniam darbui ir bendros

įmonės vizijos kūrimui, formuojant tam tikras kultūrinės vertybes. Vadovui svarbus ne tik pats valdymo procesas, bet ir įmonės augimas, besiremiantis jos kultūrinės aplinkos augimu. Pagal Mitchell D. E. ir Tucker Sh. (1992), šio vadovavimo modelio arba stiliaus imasi vadovai, kurie siekia aktyvesnio bendradarbiavimo ir energingo visų narių dalyvavimo procese, o ne vien tam tikrų užduočių atlikimo. Vienas iš neatsiejamų transformacinio vadovavimo momentų yra dėmesys charizmatiniam ir emociniam vadovavimo elementui, tokie vadovai turi kažką, kas leidžia siekti daugiau negu žmonės tikisi, jie vertina situaciją, atsižvelgdami ne vien į darbo aplinką, o darbuotojai jaučia pareigą pateisinti vadovo viltis. Vadovai tampa stipriais pavyzdžiais; daugelis žmonių gali prisiminti asmenį, kuris įkvėpė juos dirbti daugiau negu jie ketino, ar siekti tikslų, dėl kurių jie patys negalėjo apsispręsti arba iš viso nepasirinko (Gudonavičius, Bartosevičienė, Šaparnis, 2008). „Įgyvendinti transformacinį vadovavimo stilių – išskirtinis vadovavimo iššūkis, kurį priimant reikia turėti išsiugdžius tam tikras asmenines savybes“ (Šimanskienė, Župerkienė, 2013, p. 72). Toks vadovas daro įtaką darbuotojams, jis juos įkvepia tobulėti, motyvuoja, skatina veikti, leidžia išnaudoti visą turimą potencialą atliekant užduotis. B. M. Bass, B. J. Avolio, D. I. Jung, Y. Berson (2003) teigimu, šio stiliaus vadovui būdinga: idealus įtakingumas (darbuotojai jais tiki, žavisi), skatinantis motyvavimas (veikia darbuotojus taip, kad jie turėtų motyvacijos veikti) intelektinis stimuliavimas (skatina kurti naujoves, kūrybiškai spręsti kylančias problemas), individualizuotas bendradarbiavimas (jam svarbūs kiekvieno darbuotojo rezultatai).

Be jau minėtų modernių vadovavimo stilių, A. Kutkaitis ir A. Petrulis (2014) pateikia dar ir penkias ugdančiojo (instruktuojamojo, angliškai „*coaching*“) vadovavimo stiliaus savybes (žr. 6 pav.): tikslų įvardijimas; veiklos stebėjimas; grįžtamojo ryšio užtikrinimas; karjeros planavimas; plačiau ir aiškiau suvokti iškilusią problemą, perprasti ją ir išsprendžiant problemą pakeisti sudėtingas ar dviprasmiškas sistemas; sukurti ir nustatyti organizacinę kultūrą, jos pobūdį; pasirinkti tinkamus būdus, kaip atlikti sudėtingas užduotis, rodyti sektiną pavyzdį kaip tai būtų galima atlikti; teikti asmeninę paramą darbuotojui, pažįstant save ir savo gebėjimų ugdymosi galimybes; nuolatinis vadovavimo rezultatų vertinimas (jį atlieka pats vadovas, stebėdamas ir vertindamas darbuotojo rezultatus). Kvalifikuoti vadovai, priklausomai nuo to, kokios brandos grupei vadovauja, turėtų pasirinkti atitinkamą vadovavimo stilių, kuris optimizuotų jų santykį su pavaldiniais. Todėl šiuolaikinio vadovo kompetencijai būtina sąlyga – universalumas ir sugebėjimas prisitaikyti prie grupės, kuriai jis vadovauja.

Apibendrinant galima teigti, kad šiuo metu literatūroje yra labai daug skirtingų požiūrių į vadovavimo stilius, akivaizdu, jog tai lemia vadovo ir pavaldinių santykių įvairovę bei sudėtingumas. Vis dėl to galima išskirti tam tikro vadovavimo stilių pasirinkusio vadovo jam būdingus bruožus, kurių pagalba ir klasifikuojamos bei apibūdinamos atskiros vadovavimo stilių rūšys. Nors nėra vienos nustatytos vadovavimo stilių klasifikacijos, tačiau galima juos apibendrinti, išskiriant keletą

skirtingų požiūrių į vadovavimo stilių skirstymą. Taip pat nėra vieno ir teisingo vadovavimo stiliaus, kiekvienas vadovas suformuoja savą, individualų valdymo stilių. Galima sutikti, kad vadovo darbo stilius – visuma tarpusavyje susijusių valdymo metodų, elgesio normų ir taisyklių, kuriuos vadovas naudoja savo darbe ir kurie parodo jo požiūrį į darbą ir į savo pavaldinius. Vadovo darbo stilius nėra tik jo asmeninis reikalas, nuo jo didelė dalimi priklauso visos organizacijos veiklos rezultatai ir jo vadovaujamų žmonių pasitenkinimas darbu.

1.3. Asmeninių vadovo savybių samprata ir raida

Nuo pat seniausių laikų iki šių dienų domimasi efektyviai veikiančių vadovų veikla. Pats pirmasis kriterijus, pagal kurį vadovai skirstomi į sėkmingus ir nesėkmingus, jau gilioje senovėje buvo jų asmeninės savybės. Tiek ekonomikos pakilimo laikotarpiu, tiek kamuojant krizės išbandymams, verslo organizacijoms buvo ir bus aktualu, koks turi būti vadovas, kad būtų patenkinti organizacijos poreikiai. Nepaisant vadovavimo srityje sukauptų žinių ir didžiulių investicijų (pvz., JAV vadovų tobulinimui kasmet išleidžiamos milžiniškos lėšos, daugiau nei 50 mlrd. JAV dol.), daugelis organizacijų pripažįsta stokojančios sėkmingų vadovų. A. Dromantaitės, A. G. Raišienės ir kt. (2012) teigimu, vadovavimo sėkmę lemia vadovo asmenybė. Jau ankstyvoje vaikystėje atsiskleidžia valdžios (dominavimo) poreikis, tai noras kontroliuoti kitus, daryti jiems įtaką. Tačiau asmenys, turintys stiprų valdžios poreikį, nors ir gali tikėtis aukštos padėties vadybinėje hierarchijoje, efektyviai vadovauti nebūtinai geba. Asmenybė susideda iš dviejų dalykų: asmeninių savybių, kurias žmogus atsineša gimdamas, ir filosofijos, kurią susikuria savo gyvenimo kelyje. Kitaip tariant, asmenybė, tai yra žmogaus dvasia, išsiugdo tada, kai prie įgimtų dalykų – charakterio savybių – pridedama tai, kas įgyjama, - filosofija (Inamori, 2006, p. 74).

Pirmieji rašytiniai duomenys apie vadovo savybes randami Konfucijaus filosofijoje (VI – V a. pr. Kr.). Konfucijus įvardijo 4 būdingas ir nuo vadovavimo neatsiejamas savybes – meilę, teisingumą, vadovavimą, pagarbą vyresniajam ir doktrinos suvokimą. Gero vadovo (kilmingo vyro) savybės geriausiai išryškėja mokytojo ir mokinio pokalbyje. Konfucijaus nuomone, valdyti reikia gerbiant penkias puikias savybes ir „raunant keturias šlykščias“. Puikus vadovas apibūdinamas kaip dosnus, bet ne švaistūnas, didingas, bet neišpuikęs, ragindamas dirbti nesukeliantis pykčio, siekdamas pagarbos – nežiaurus. Pasak Konfucijaus, „šlykščios savybės“ – tai žiaurumas, šiurkštumas, žodžio laužymas, gobšumas. Šias savybes geriausiai iliustruoja Konfucijaus pateiktas vadovo elgesio pavyzdys: „Jeigu valdinius ne mokai, o muši – tai vadinama žiaurumu. Jeigu neįspėji dirbančio, o reiški nepasitenkinimą pamatęs darbo rezultatą – tai vadinama šiurkštumu. Jeigu verti greitai baigti darbą, prieš tai davęs nurodymą neskubėti – tai vadinama žodžio laužymu. Jeigu pažadėjai atpildą, bet jo gaili – tai vadinama gobšumu.“ (Neverauskas, Rastenis, 2000).

Senovės graikų filosofo Platono nuomone, kiekvienas vadovas turi pasižymėti išmintimi, narsumu, nuoseklumu, teisingumu, nesmulkmeniškumu, darbštumu, gera atmintimi, gabumu mokslams. Prieš šimtmetį atliktame Stodgill tyrime (apie 1904 m.), kuris surinko ir analizavo daugiau negu 124 bruožų tyrimus, išskyrė grupę vadovavimui svarbių savybių, kurios susijusios su tuo, kaip individai skirtingose grupėse tampa vadovais. Rezultatai rodė, kad vadovaujančio asmens vidurkis skiriasi nuo grupės nario vidurkio šiais aspektais: (a) intelektu, (b) budrumu, (c) įžvalgumu, (d) atsakomybe, (e) iniciatyva, (f) atkaklumu, (g) pasitikėjimu savimi ir (h) socialumu (Župerkienė, 2007). Antrasis tyrimas buvo labiau apgalvotas aprašant bruožų ir vadovavimo vaidmenį. Pirmasis tyrimas rodė, kad vadovavimą lemia situaciniai, o ne asmeniniai veiksniai, antrasis tyrimas rodė, kad vadovavimą veikia ir asmeniniai, ir situaciniai veiksniai. Iš esmės, antrasis tyrimas patvirtino pradinių savybių perspektyvos teiginį, kad vadovo asmenybė yra svarbi vadovavimo dalis. Panašiai kaip pirmajame tyrime, antrajame Stodgill tyrime išskirti bruožai, kurie teigiamai siejami su vadovavimu. Sąrašą sudaro šie 10 bruožų: (a) paskata būti atsakingu ir pabaigti užduotį, (b) energija ir užsispyrimas siekiant tikslo, (c) rizika ir originalumas sprendžiant problemas, (d) noras rodyti iniciatyvą socialinėse situacijose, (e) pasitikėjimas savimi ir savęs suvokimas, (f) noras priimti sprendimų ir veiksmų pasekmes, (g) pasiruošimas sugerti tarpasmeninį stresą, (h) pasiryžimas toleruoti žlugimą ar veiklos atidėjimą, (i) sugebėjimas įtakoti kitų žmonių elgesį ir (j) sugebėjimas prireikus sudaryti socialines bendravimo sistemas (Župerkienė, 2007).

Autoriai išskiria daugybes skirtingų vadovams būtinų arba būdingų savybių, nes tik vieno ir teisingo savybių sąrašo, kokias savybes turi turėti vadovas visgi nėra, taip yra ne tik dėl skirtingų vadovų, kaip asmenybės tipų, organizacijos kurioje vadovas dirba, dėl skirtingų situacijų darbe, vadovo patirties, amžiaus, bet ir kitų aplinkybių. L. Šimanskienė, E. Župerkienė (2013) atlikusios vadovams svarbių asmeninių ir dalykinių savybių tyrimą, pateikia šių savybių „medį“, kurio pirmąją dalį sudaro (žiūrėti 1 lentelę) penkios konkrečios asmeninių savybių kategorijos (pastarosios suskirstytos į smulkesnes savybių kategorijas), kurios yra svarbios vadovų atžvilgiu, tai:

- intelektas (protiniai gebėjimai, bendravimas, iškalba, suvokimas, mąstymas);
- pasitikėjimas savimi (užtikrintumas savo žiniomis, užtikrintumas įgūdžiais);
- pasiryžimas (iniciatyva, atkaklumas, veržlumas, dominavimas);
- sąžiningumas (dora, ištikimybė, patikimumas, atsakomybė už savo veiksmus);
- socialumas (draugiškumas, komunikabilumas, mandagumas, taktiškumas, diplomatija, jautrumas kitų poreikiams, susirūpinimo rodymas).

1 lentelė. Svarbių vadovo asmeninių savybių kategorijų „medis“

Asmeninės savybės	Intelektas	Protiniai gebėjimai
		Bendravimas
		Iškalba
		Suvokimas
		Mąstymas
	Pasitikėjimas savimi	Užtikrintumas savo žiniomis
		Užtikrintumas įgūdžiais
	Pasiryžimas	Iniiciatyva
		Atkaklumas
		Veržlumas
		Dominavimas
	Sąžiningumas	Dora
		Ištikimybė
		Patikimumas
		Atsakomybė už savo veiksmus
	Socialumas	Draugiškumas
		Komunikabilumas
		Mandagumas
		Taktiškumas
		Diplomatija
		Jautrumas kitų poreikiams
		Susirūpinimo rodymas

Šalt. : L. Šimanskienė, E. Župerkienė (2013) „Svarbių vadovo asmeninių ir dalykinių savybių kategorijų „medis““.

Tačiau analizuojant literatūrą pastebima, kad autoriai išskiria ir kitas savybes, kurias būtų galima priskirti prie asmeninių savybių „medžio“. Štai S. Finkelstein, D. C. Hambrick, A. A. Cannella, A. A. (2009) nurodo, kad vadovui dažnai tenka dirbti sudėtingomis sąlygomis, kai trūksta laiko ir informacijos, todėl didelę reikšmę turi ir tokios savybės kaip intuicija, atmintis, dėmesys, valia, temperamentas, taip pat svarbu vadovo amžius, vadovo etiketas, vadovo santykiai su pavaldiniais, vadovo nuotaika ir kt. Autorių P. G. Northouse (2009), M. Kets de Vries (2003) teigimu, su vadovavimu yra tiesiogiai susijęs intelektas. Intelektas apibrėžiamas kaip savybė, padedanti vadovui spręsti sudėtingas problemas ir greitai perprasti dalykus; tai sumanumas, protingumas, galėjimas pasimokyti iš patirites. Intelektas paaiškina, kodėl kai kuriems vadovams lengva susitvarkyti su sudėtingomis situacijomis darbe, o kitiems, iškilus tokiai pačiai situacijai ir esant tokiomis pat aplinkybėmis, susidoroti sunku. P. G. Northouse (2009) ir K. Masiulio, T. Sudnicko (2007) teigimu vadovui itin svabu pasitikėjimas savimi, be šios savybės visos kitos netenka savo vertės. Tai gebėjimas tvirtai jaustis dėl savo turimų žinių ir įgūdžių. Pasitikėjimui priskiriama savivertė, saviklioja ir tikėjimas savo sugebėjimais siekti tikslų bei vykdyti permainas. Niekas neseks žmogumi, kuris nepasitiki savimi. Sekimas kitu asmeniu, reiškia pasitikėjimą juo, o kaip galima

pasitikėti tokiu vadovu, kuris nepasitiki savimi. Žmogaus pasitikėjimas savimi yra tai, ką mes iš karto pajuntame bendraudami su juo. Pasitikėjimą savimi atspindi ir atkaklumas įtvirtinant savo nuomonę, nebijant ją pareikšti, taip pat tam tikra laikysena, manieros. Taip pat K. Masiulis, T. Sudnickas (2007), nurodo, kad vadovui svarbi savybė – sugebėjimas įtikinti kitus savo teisumu. Įtikinimas visada yra derinamas su lankstumu ir atviru mąstymu. Išugdyti įtikinimą labai sunku, šią savybę dažniausiai žmogus turi arba ne. Vidinis įtikinimas yra labai svarbus, bet vadovui didelę reikšmę turi tai, kaip tai pasireiškia išoriškai ir kaip tai priima, ir supranta jo darbuotojai. A. M. Colman (2003), L. Toussaint, J. R. Webb (2005), mini, kad taip pat labai svarbu empatija, kuri reguliuoja ir valdo asmens elgesį. Tai reiškia, kad žmogus gali suprasti kito žmogaus požiūrį pats nebūtinai sutikdamas su tuo požiūriu. Empatiškumo pagrindas – nuoširdus domėjimasis kitais žmonėmis. Todėl vadovas norėdamas parodyti, kad yra empatiškas turi aktyviai klausyti, domėtis kitais, žodžiais ir veiksmais įrodyti, kad yra atviras ir priima įvairias nuomones bei pažiūras. Iš P. G. Northouse (2009) apibendrintų vadovavimo tyrimų ir pateiktų vadovams būdingų bruožų sąrašo nereikėtų pamiršti ir tokių savybių kaip socialumas, garbingumas, ryžtingumas. Ryžingas vadovas bus iniciatyvus, atkaklus, veržlus, linkęs dominuoti; šias savybes taip pat mini ir L. Šimanskienė, E. Župerkienė (2013) savo atliktame tyrime. Ryžtingi vadovai ne tik vadovauja organizacijoje priimtomis taisyklėmis, bet ir patys imasi iniciatyvos – kuria kažką naujo, kelia naujus tikslus ir siekia juos įgyvendinti. Kalbant apie garbingumą, tai vadovams būdinga savybė, apimanti sąžiningumą ir patikimumą. Garbingi vadovai įkvepia pasitikėjimą kitiems, jie lojalūs, patikimi ir teisingi. O socialumą galima apibūdinti kaip vadovo polinkį ieškoti malonių socialinių santykių. Socialūs vadovai – tai palankiai nusiteikę, mėgstantys bendrauti, mandagūs, taktiški, diplomatiški, jautriai reaguojantys į kitų žmonių poreikius ir besirūpinantys jų gerove. Tokie vadovai teigiamai veikia grupės narius, motyvuoja dirbti. Anot M. Kets De Vries (2003) vadovavimui taip pat svarbu: dinamizmas, komunikabilumas, jautrumas, pasirengimas susitarti, patiklumas, analitinis intelektas. „Dinamizmo“ terminą naudoja žmonės, kurie būna energingi, kuriems norisi viską daryti pagal save ir jie žino kaip tai daryti. Tokie žmonės labai energingi ir valdingi. Nuo kitų jie skiriasi smarkiu veržimusi laimėti. Tikrų vadovų krūtinėse dega ugnis; būtent jie priverčia įvykiams vykti ir jie pasirengę laimėti, jiems patinka daryti viską iki galo; jie veržiasi veikti, net jei nėra labai įsitikinę, ar daro gerą įspūdį, kad įtikintų aplinkinius. Savo energijos dėka tokie vadovai priverčia žmones daryti tai, ko be jų pagalbos kiti nepadarytų. M. Kets De Vries (2003) pažymi, jog sėkmingi vadovai yra komunikabilūs, turi gerus bendravimo įgūdžius. Vadovai dirba su žmonėmis, jie praleidžia daug laiko bendraudami su aplinkiniais, ir jiems tai turi patikti. Tačiau sėkmingas vadovas turi pasižymėti ir jautrumu – jis paprastai yra atviras naujoms idėjoms bei metodams. Ši ypatybė darosi vis svarbesne tuo, kai versle yra siekiama globalaus masto. Efektyvūs vadovai atsiranda iš tokių žmonių, kurie pasiruošę ieškoti susitarimo, vadinasi geras vadovas visada turi būti pasirengęs susitarti. Geri vadovai paprastai eidami į susitikimą yra miklūs ir

malonūs. Jie žino, kaip kitaip pozityviai prieiti prie sunkios situacijos. Panašūs bruožai daro juos puikiais komandos žaidėjais. S. Stoškus (2002) pažymi, kad vadovas – etalonas, kuris remiasi pavyzdžio valdžia, pasižymi tokiais asmenybės bruožais:

1. Energingumas - susidaro įspūdis, kad asmuo spinduliuoja vidinę energiją ir ja užkrečia kitus;
2. Įspūdinga išvaizda - nebūtinai gražus, tačiau puikios laikysenos;
3. Nepriklausomas charakteris - siekdamas gerovės darbuotojams ir pagarbos sau, jis nepasikliauja kitais;
4. Oratoriniai sugebėjimai - moka sklandžiai kalbėti ir lengvai bendrauja;
5. Suvokdamas, kad juo žavimasi, jis gerai jaučiasi, tai jo nevaržo, bet netampa išdidus ir savimyla;
6. Visuomet atrodo susikaupęs ir valdantis situaciją.

Efektyvūs vadovai taip pat yra sąžiningi ir patikimi, nes daro viską iki galo. M. Kets De Vries (2003), taip pat nurodo, kad emocinis potencialas yra ne ką mažiau svarbus vadovavimui. Sėkmingi vadovai žino, kaip valdyti savo emocijas ir suprasti aplinkinių jausmus. Jie išsiskiria išvystytu pergyvenimo jausmu. Būdami realistais tokie žmonės žino savo stipriąsias puses ir savo silpnybes bei kaip kurti ir palaikyti esamus, ir būsimus santykius. S. P. Robbins (2007, p. 15) teigia, kad vadovo elgesys priklauso nuo daugybės veiksnių, žmonės skirtingomis aplinkybėmis elgiasi skirtingai, todėl kiekvienas sutinka, jog vadovas turi sugebėti logiškai mąstyti, būti intuityvus, dėmesingas, turėti gerą atmintį, kūrybiškai spręsti problemas ir panašiai. Vadovui labai svarbu mąstyti kūrybiškai, nes kūrybiniai elementai jo darbe užima net 60 % visų atliekamų operacijų. Sprendžiant naujus uždavinius, suprantama, nepakanka protavimo, kuris remiasi patyrimu. Vadovas turi sugebėti ieškoti naujų problemos sprendimo būdų, naujų kelių, naujai pažvelgti į problemą. Tam reikia išsivaduoti iš šabloniško protavimo, tradicinio analizės ar sintezės būdo. Bendrąja prasme vadovo mąstymas yra mąstymo procesų greitis, t.y. informacijos suvokimas, analizavimas, apibendrinimas. Todėl greta mąstymo svarbu gera atmintis, kuri padeda priimti optimalų sprendimą, suteikia galimybę sistemingai kontroliuoti, kaip jis vykdomas. Atmintis yra geras tarpusavio bendravimo pagrindas, taip pat ji daro stiprų psichologinį poveikį pavaldiniams ir aplinkiniams, tai teigiamas veiksnys, formuojantis autoritetą ir pasitikėjimą kompetentingumu, sugebėjimais. Bendravimui nemažai įtakos turi vadovo mimika, humoras ir šypsena. Mimika ir laikysena akivaizdžiai parodo žmonių tarpusavio santykius. Todėl veido išraiška ne tik atspindi žmogaus tam tikrą emocionalų būvį, parodo jo santykius su bendrakalbiu ar reiškiniu, bet ir turi komunikacinę reikšmę. Vadovas gali būti griežtas, tačiau jo veidas niekada neturi būti piktas, vadinasi jis turi mokėti valdyti veido išraišką, o gal net ir mokėti truputį vaidinti – būti linksmas ir žvalus, nors ir liūdna. Gebėjimas pasijuokti padeda lengviau įveikti įvairias negandas, sunkumus. Todėl vadovo humoro jausmas bei jo išorinės išraiškos (šypsena ir juokas) yra vertinga ir jam pačiam, ir jo pavaldiniams. Ieškant sąsajų su vadovo asmenybės bruožais

ir jo asmeninėmis savybėmis, taip pat reikėtų paminėti, jog geras vadovas turėtų būti reiklus (Finkelstein, Hambrick, Cannella, 2009). Į reiklumą galima žiūrėti dvejopai. Viena vertus, reiklumas yra labai svarbi vadovo emocinė savybė, o kita vertus, reiklumas yra vadovo organizatoriaus dalykinio bendravimo su bendradarbiais forma. Tačiau kai kurie vadovai neįvertina demokratijos ir griežtos drausmės tarpusavio ryšio, vengia panaudoti turimą valdžią net ir tuo atveju, kai pavaldinį reikia nubausti už aplaidumą ar nesąžiningą darbą.

Skirtingi autoriai, kaip jau minėta, akcentuoja skirtingas vadovams svarbias savybes, todėl papildomai sudaryta lentelė, kurioje išryškėja autorių nuomonės aptartų savybių atžvilgiu (žiūrėti 2 lentelę), kurių savo tyrime sudarydamos vadovams svarbių asmeninių ir dalykinių savybių „medį“ L. Šimanskienė ir E. Župerkienė (2013) neišskyrė.

2 lentelė. Vadovams svarbios (kitos) asmeninės savybės

Savybė	Autorius										
	Emocijų potencialas	Pavyzdingas elgesys	Reikšmės	Išvaizda, mimika, laikysena	Dėmesingumas	Garbingumas, sąžiningumas; patikimumas	Lojalumas	Ryžtingumas	Tikėjimas savo sugebėjimais	Savivertė	Saviklioja
A. Kutkaitis, A. Petrulis (2014)		+		+							
A. Dromantaitė ir kt. (2012)	+	+	+	+							
J. Martinkienė (2010)						+					
De Rue, Barnes (2010)											
P. G. Northouse (2004); (2009)				+		+	+	+	+	+	+
S. Finkelstein, D. C. Hambrick ir kt. (2009)			+								
Hargreaves, Fink (2008)						+					
S. R. Covey (2007)						+		+			
K. Masiulis, T. Sudnickas (2007)				+		+	+	+	+		
Goleman, Boyatzis ir kt. (2007)						+					
S. P. Robbins (2007)			+		+						
T. K. Czigán (2007)											+
D. Lustris, I. Miura ir kt. (2007)						+					+
H. Fayol (2005)		+				+					
J. Albrecht (2005)							+				
M. Kets de Vries (2003)						+			+	+	+
S. Montgomery (2002)					+	+					
S. Stoškus (2002)						+					

Šalt.: sudaryta baigiamojo darbo autorės.

S. P. Robbins (2007), teigimu asmenybės bruožai laikui bėgant kinta nežymiai, tačiau taip pat daugėja įrodymų, kad juos visgi neretai keičia organizacija, kuriai individas priklauso ir kurios veikloje dalyvauja. Negana to, žmonės paprastai priklauso ne vienai, o daugeliui organizacijų (pavyzdžiui, religinei, socialinei, sporto, politinei bendruomenei, taip pat ir darbdavio suburtai), kuriose dažniausiai būna labai skirtingų narių, situacijų, požiūrių ir pan, tad norima prisitaikyti prie tų skirtingų aplinkybių, todėl natūralu, kad ne visi vadovai pasižymi tomis pačiomis savybėmis. Reaguojant į aplinkos pokyčius ir keičiantis organizacijos poreikiams gali kisti ir vadovui reikalingų savybių svarba, jų aktualumas konkrečiu atveju, todėl remiantis analizuota literatūra ir L. Šimanskienės, E. Župerkienės (2013) savybių „medžiu“, toliau pateikiama papildyta lentelė (žiūrėti 3 lentelę):

3 lentelė. Papildytas vadovo asmeninių savybių rinkinys

Asmeninės savybės	Intelektas	Protiniai gebėjimai	Papildoma šiomis savybėmis	Intuicija
		Bendravimas		Sumanumas
		Iškalba		Reiklumas
		Suvokimas		Kūrybiškumas
		Mąstymas		Atmintis
	Pasitikėjimas savimi			Savivertė
				Saviklioja
		Užtikrintumas savo žiniomis		Tikėjimas savo sugebėjimais
		Užtikrintumas įgūdžiais		Sugebėjimas įtikinti kitus
				Laikysena, mimika
	Pasiryžimas	Iniiciatyva		Manieros
		Atkaklumas		
		Veržlumas		Dinamizmas, energingumas
		Dominavimas		Ryžtingumas
	Sąžiningumas	Dora		
		Ištikimybė		Lojalumas
		Patikimumas		Garbingumas
		Atsakomybė už savo veiksmus		
	Socialumas	Draugiškumas		
		Komunikabilumas		Empatija
		Mandagumas		Emocinis potencialas
		Taktiškumas		Dėmesingumas
		Diplomatija		Pavyzdingas elgesys
		Jautrumas kitų poreikiams		
		Susirūpinimo rodymas		

Šalt.: adaptuota baigiamojo darbo autorės remiantis L. Šimanskiene, E. Župerkiene (2013).

Tikslinga būtų paminėti ir savybes, bruožus, kurie yra svarbūs vadovui, tačiau į šių asmeninių savybių sąrašą nėra įtraukti. Viena iš jų – temperamento įtaka. Autoriai (Terry K. Czigan 2007; Montgomery 2002; Wheeler, Jessup, Martinez, 2002) kalbėdami apie temperamentą, teigia, kad jis asmenybei labai svarbus ir turi tiek teigiamų, tiek neigiamų pusių. Sangviniko judrumas, flegmatiko

ramumas ir apskaičiavimas, choleriko energija, melancholiko jausmų gilumas ir pastovumas – vertingos savybės. Tačiau tai nereiškia, kad vadovauti negali bet kurio temperamento žmogus, kuris vėliau pasikeis, nuslopins neigiamas asmenybės savybes ir taps geru vadovu. Norint tokiam tapti, svarbu etiketas, kuris liečia mūsų tarpusavio santykių taisykles, kuriomis reguliuojame mūsų tarpusavio veiksmus su aplinkiniais. Etiketo priemonėmis žmogus gali būti aukštinamas ir žeminamas, gerbiamas ir ignoruojamas. Nesilaikant etiketo normų, iš principo neįmanoma našiai svarstyti problemų, keistis nuomonėmis, kolektyviai ieškoti tiesos. Jis padeda laikytis partnerių lygiateisiškumo, lygiavertiškumo, džentelmeniškumo principų. Ir atvirkščiai, nesilaikant etiketo, geriausi ketinimai, patikimiausi argumentai praranda prasmę, nes nepasiekia adresato sąmonės.

Taip pat būtina atkreipti dėmesį į vadovo su pavaldiniais santykius, kurie pagrįsti socialinio humaniškumo principu, tai yra labai svarbus (jeigu ne svarbiausias) veiksnys, formuojant socialinius tarpusavio santykius darbo procese ir ugdant kūrybinį požiūrį į darbą. Vadovo ir pavaldinio santykiuose daug kas priklauso nuo vadovo, tačiau mokėti bendrauti su žmonėmis nėra taip paprasta, viskas priklauso nuo individualių vadovo savybių ir gebėjimų (Dromantaitė, Raišienė ir kt., 2012). Kiekvienas žmogus, su kuriuo tenka vadovui bendrauti, turi savąjį „aš“, todėl savaip interpretuoja reiškinius, veikia priklausomai nuo to, kaip yra vertinama viena ar kita situacija.

Apibendrinant, galima teigti, kad, skirtingi vadovai pasižymi skirtingomis asmeninėmis savybėmis. Taip yra dėl nuolat kintančių aplinkos pokyčių, organizacijų tipo, vadovo asmenybės, gebėjimo prisitaikyti ir pan. Organizacijų vadovai nuolat patiria vis naujų iššūkių, reikalaujančių naujų minčių bei idėjų: kaip valdyti organizaciją, bendrauti ir numatyti organizacinės veiklos ateitį greitosioms permainoms, visuotinei konkurencijai, darbo jėgos įvairovei, greitiems rinkos pokyčiams, organizacinės struktūros permainoms, kintančiai ekonomikai bei rinkai; jie turi gebėti susitvarkyti ne tik su išorės bet ir vidaus pokyčiais. Vadovui siekiant išlaikyti savo poziciją svarbu tokios asmeninių savybių kategorijos kaip: pasitikėjimas savimi, intelektualumas, pasiryžimas, sąžiningumas, socialumas. Vadovas turi būti mokantis prisitaikyti, panaudojant asmenines savybes ir asmenybės bruožus taip, kad būtų pasiektas norimas tikslas.

1.4. Dalykinių vadovo savybių samprata

S. Staniulienės (2008) teigimu, organizacijoje kiekvieno vadovo situacija yra kitokia – skiriasi pavaldinių skaičius, vadovavimo sritis, užimama pozicija organizacijos struktūroje, įmonės raidos stadija ir kt. Vadovavimas susideda iš daugybės sudedamųjų dalių, kurių sąveika leidžia organizacijai ar kolektyvui vykdyti savo misiją, siekti teigiamų rezultatų. Siekiant, kad organizacija nuolat tobulėtų, dirbtų pelningai ir kad visi jos darbuotojai jaustųsi jai priklausantys bei dirbdami joje matytų savo ateitį ir gyvenimo prasmę, būtina, kad tokiai organizacijai vadovautų žmogus, kuris sugebėtų visų dirbančiųjų interesus suvienyti organizacijos tikslams įgyvendinti, t.y. jis turėtų sukurti specifinę

organizacijos kultūrą. Tačiau vadovas gali atlikti savo misiją tik tada, kai jis turi tam būtinų specifinių gebėjimų ir savybių. J. Albrecht (2005) įvardijo vadovui būtinų gebėjimų rinkinį: rodyti gerą pavyzdį; būti įsitikinimo ir lojalumo pavyzdžiu; orientuotis į aukštus veiklos rezultatus; apjungti grupę/komandą harmoningam darbui, siekiant bendro tikslo; suderinti tikslus, veiksmus daryti nuosekliai; teikti būtiną informaciją pasekėjams; samdyti tinkamą personalą. Smith (2010) straipsnyje „What is leadership“ akcentuoja, kad vadovavimas yra gebėjimas veikti, pasitelkiant savo talentus ir įgūdžius. Talentas – tai natūralus gebėjimas, o įgūdžiai yra įgyjami per mokymąsi ir praktiką. Tačiau vadovams vien talento nepakanka, jiems keliami tam tikri reikalavimai:

- vadovas turi būti specialiai ruošiamas ir išmanyti valdymo teoriją;
- vadovas turi būti kompetentingas organizacijos veiklos srityje;
- vadovas turi turėti įgijęs konceptualių, bendravimo ir techninių (specialių) žinių bei įgūdžių. (Stankevičienė, Lobanova, 2006)

E. Župerkienė (2008) atlikdama tyrimą, kokios asmeninės ir dalykinės vadovų savybės svarbios įgyvendinant organizacijos veiklos uždavinius, išskirstė dalykines savybes į tris kategorijas: techniniai įgūdžiai (darbas su įrengimais), žmogiškieji (bendravimo) įgūdžiai ir kognityviniai įgūdžiai (darbas su idėjomis). R. Katz dar 1955 metais, remdamasis administracinės srities tyrimais ir savo vadovų stebėjimais, pasiūlė mintį, kad efektyvus administravimas, t. y. vadovavimas, priklauso nuo trijų pagrindinių įgūdžių: techninio, žmogiškojo ir konceptualiojo (Šalčius, 2009, p. 40). A. Šalčius (2009) ir R. Appleby (2003) šiuos sugebėjimus, neišskiriant hierarchinio lygmens, paaiškino kaip:

- **Konceptualūs įgūdžiai** – gebėjimas koordinuoti organizacijos veiklą, suvokti organizacijos perspektyvą ir jos padalinių tarpusavio sąveiką, galimus ir būtinus pokyčius.
- **Bendravimo (žmogiškieji) įgūdžiai** – gebėjimas bendrauti, motyvuoti individus arba jų grupes.
- **Techniniai (specialūs) įgūdžiai** – gebėjimas panaudoti žinias savo specializacijos srityje. Įvairūs specialistai turi turėti specialių įgūdžių savo veiklos srityje.

Hierarchija – vienas svarbiausių vadybos principų organizacijose. Jos esmė – pavaldumas, tuo skiriasi vadovo ir pavaldinio vaidmenys. Hierarchijos lygių skaičius organizacijose yra įvairus. Įmonės dydis tik vienas iš veiksnių, pagal kuriuos galima spręsti apie lygių skaičių joje. Išskiriami tokie pagrindiniai valdymo lygiai:

- Aukščiausiasis (top managers);
- Vidurinysis (middle managers);
- Žemiausias (first - line managers) (Bagdonienė, Bagdonas ir kt., 2005).

Organizacijos aukščiausioji vadovybė vadybos literatūroje yra vadinama aukščiausio lygio vadovų grupe, aukščiausio lygio vadovų komanda, vyriausių vadovų komanda, dominuojančia

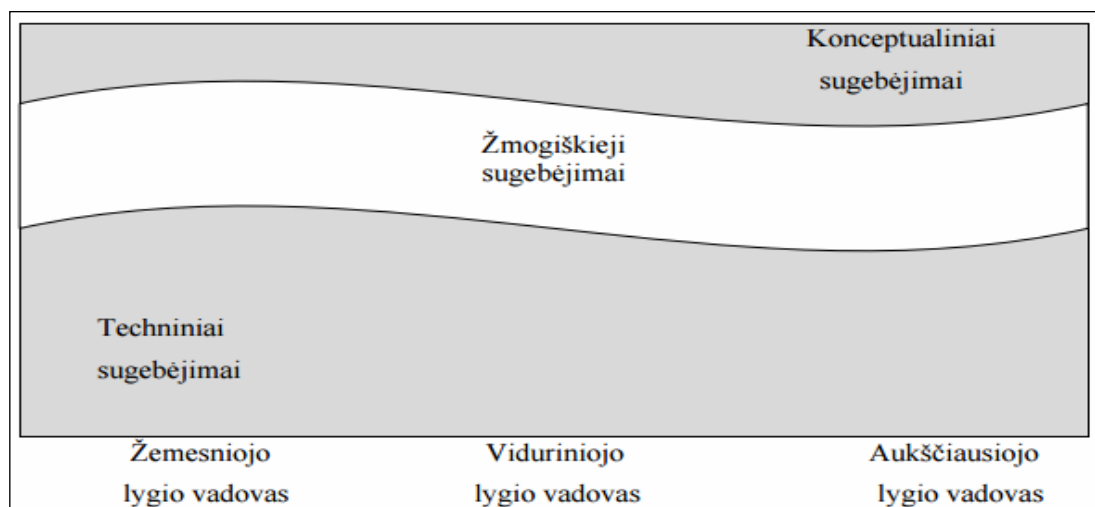
koalicija, atsakinga grupuote (Diska, Marčinskas, 2013). Aukščiausiojo lygio vadovai atsako už visos organizacijos valdymą, jie kuria organizacijos veiklos politiką ir reguliuoja organizacijos ryšį su jos aplinka (Stoner, Freeman, Gilbert, 2005). Tai aukščiausiasis organizacinis lygis. Tipiškos pareigybės – tarybos pirmininkas, prezidentas, generalinis direktorius, korporacijos viceprezidentas ir pan. Konceptualių požiūriu šiai aukščiausiai grupei priskiriami darbuotojai, užimantys aukščiausias pozicijas organizacijoje. Tai organizacijos struktūros viršuje esanti individų grupė, kuri yra atsakinga už strateginius ir organizacinius sprendimus, turinčius poveikį įmonės kaip visumos kryptims, procesams ir veiklai.

Viduriniojo lygio vadovai vadovauja žemesniojo lygio vadovams ir kartais specialistų (paprastai ne vadovų) veiklai. Viduriniojo lygio vadovų pagrindinė funkcija – vadovauti jų organizacijos politikos įgyvendinimo veiksams ir derinti viršininkų reikalavimus su savo pavaldinių sugebėjimais (Stoner, Freeman, Gilbert, 2005). Tipiškos pareigybės yra skyriaus vedėjas, regiono prekybos vadovas ar filialo direktorius ir pan. Per paskutinį dešimtmetį vidurinės grandies vadovų gerokai padaugėjo, tačiau jų poreikis ir šiai dienai yra didžiausias. Vidurinės grandies vadovų darbas yra itin svarbus įmonės sėkmei ir viso organizacijos „varikliuko“ sukimuisi. Iš jų tikimasi, kad jie bus ne tik savo srities žinovai ir įgyvendins jiems keliamus tikslus, bet kartu ugdys komandos narius ir užtikrins komunikaciją tarp aukščiausio lygio vadovų ir specialistų. Todėl jie turi gebėti iškelti problemas, jas apsvarstyti, rekomenduoti sprendimo būdus, pasiūlyti novatoriškų idėjų, rengti informaciją sprendimams, kuriuos priima aukščiausioji grandis ir perduoti tuos sprendimus. Viduriniojo lygio vadovai, esantys įmonės hierarchijos viduryje, atsakingi už kitus vadovus, kartais ir už specialistų veiklą. Jie taip pat atsiskaito už save aukštesniojo lygio vadovams (Stoškus, Beržinskienė, 2005).

Organizacijos žemiausiasis lygis, kuriame individai atsako už kitų žmonių darbą, yra vadinamas pirmąja linija arba žemiausiuoju valdymo lygiu. Jaunesnieji vadovai ar operacijų vadovai esantys aukščiau darbininkų ir kitų darbuotojų (ne vadovų), kurie dažniausia kontroliuoja gamybinių užduočių įvykdymą, kad nenutrūkstamai būtų tiekiamą informacija apie tinkamą užduočių vykdymą. Žemiausiojo lygio vadovai vadovauja ne valdymo darbuotojams (Stoner, Freeman, Gilbert, 2005). Tipišku tokių pareigų apibūdinimu gali būti meistras, pamainos meistras, seržantas, skyriaus vadovas, vyriausioji medicinos sesuo ir pan. Didžioji dalis vadovų – tai žemiausios grandies vadovai. Daugelis žmonių pradeda būtent tokio lygio savo karjerą, tai labai atsakingas ir labai įvairus darbas - daug uždavinių ir jie labai skirtingi, todėl individas turi turėti tam tikrų žinių bei gebėjimų juos atlikti (Neverauskas, Rastenis, 2000).

Techniniai sugebėjimai, kurie daugiausiai ir reikalingi žemiausios grandies vadovams, yra nusakomi asmenybės žiniomis ir gebėjimu dirbti su konkrečiais įrengimais bei technologijomis. Šių

sugebėjimų, kaip pastebima, anot P. Jucevičienės (1996), kuri susikirstė sugebėjimus arba kitaip įgūdžius, pagal hierarchijos lygmenis, būtent ir reikia žemesnio lygio vadovams. Kylant valdymo hierarchijos laiptais, jų poreikis mažėja (žiūrėti 8 paveikslą). **Žmogiškieji sugebėjimai** nusakomi mokėjimu dirbti su žmonėmis bei organizuoti jų grupinį darbą. Jie skiriasi nuo techninių gebėjimų, kai dirbama su daiktais (Šimanskienė, Župerkienė, 2013, p. 40). Vadybos mokslas šiuos sugebėjimus akcentuoja kaip esminius vadovavimo sugebėjimus. A. Šalčiaus (2009), teigimu, konceptualieji įgūdžiai reikalingi tik aukštesnės grandies vadovams, nes jie siejami su protiniu darbu, idėjomis, kuriant naujas vizijas arba strategijas **Konceptualieji sugebėjimai** išreiškiami sisteminiu mąstymu, sugebėjimu modeliuoti, plačiu požiūriu į vykstančius reiškinius. Tai gebėjimas dirbti su idėjomis. Kuo aukštesniame lygmenyje veikia vadovas tuo daugiau jam reikalingi šie sugebėjimai.



8 pav. Vadovavimo sugebėjimų pokyčiai skirtinguose valdymo hierarchiniuose lygiuose

Šalt.: P. Jucevičienė, 1996, p. 169.

Taigi galima sakyti, jog konceptualieji sugebėjimai yra susieti su idėjomis, žmogiškieji – su žmonėmis ir techniniai – su daiktais. Konceptualieji įgūdžiai yra svarbiausi kuriant organizacijos vizijas ir strateginius planus, jie susiję su protiniu darbu ir yra svarbiausi aukščiausiam valdymo lygmeniui. Jei aukščiausios grandies vadovai neturi tvirtų konceptualių įgūdžių, rizikuojama visos organizacijos gerove. L. Šimanskienė ir E. Župerkienė (2013, p. 40) atlikusios svarbių vadovo (asmeninių) ir dalykinių savybių tyrimą, pateikė šių savybių „medį“, kuriame dalykinės savybės išskiriamos į jau aukščiau išvardintus įgūdžius, o pastarieji suskirstomi į smulkesnes kategorijas – žinių, valdymo funkcijų, tam tikrų mokslų išmanymas ir pan (žiūrėti 4 lentelę):

- Konceptualieji įgūdžiai (planavimas, teisės reikalavimų taikymas praktikoje, NT rinkos išmanymas, projektų valdymas, rinkodara, bendros žinios, organiavimas, ekonomika, ekologija, vadyba, logistika);
- Bendravimo įgūdžiai (psichologija, bendravimas, vadovavimas, motyvavimas, darbo etika);

- Techniniai įgūdžiai (įgūdžiai konkrečioje srityje, profesiniai įgūdžiai, gebėjimai naudotis tam tikra technika ir instrumentais).

4 lentelė. Svarbių vadovo dalykinių savybių „medis“

Dalykinės savybės	Konceptualieji įgūdžiai	Planavimas
		Teisės reikalavimų taikymas praktikoje
		Nekilnojamojo turto rinkos išmanymas
		Projektų valdymas
		Rinkodara
		Bendros žinios
		Organizavimas
		Ekonomika
		Ekologija
		Vadyba
		Logistika
		Kiti
	Bendravimo įgūdžiai	Psichologijos
		Bendravimo
		Vadovavimo
		Motyvacijos
		Darbo etikos
	Techniniai	Įgūdžiai konkrečioje srityje
		Profesiniai įgūdžiai
		Gebėjimai naudotis tam tikra technika ir instrumentais

Šalt.: L. Šimanskienė, E. Župerkienė (2013) „Svarbių vadovo asmeninių ir dalykinių savybių kategorijų „medis““.

Atlikto tyrimo rezultatus, remiantis užsienio šalių autoriais, galima papildyti (žr. 5 lentelę). J. Hunt, R. Osborn, J. Schermerhorn (2011), vadovams būdingus įgūdžius papildo ir įvardija kaip: konceptualieji (gebėjimas analizuoti ir spręsti kompleksines problemas), valdymo (gebėjimas spręsti specialiais užduotis), planavimo ir organizavimo (gebėjimas pasirinkti veiksmų kryptį ir sutelkti išteklius siekti tikslo), sprendimų priėmimo (gebėjimas pasinaudoti informacija ir logika ieškant alternatyvių sprendimų), elgesio lankstumo (gebėjimas keisti asmeninį elgesį atitinkamai išskeltiems tikslams ir reaguoti į situacijos pokyčius), komunikaciniai (gebėjimas paveikti žmones naudinga kryptimi), administraciniai (gebėjimas stimuliuoti ir vadovauti žmonėms ar grupėms siekiant tikslo ar vykdant uždavinius), objektyvumo (gebėjimas objektyviai vertinti personalo pastangas ir silpnąsias puses), asmeninės įtakos (gebėjimas sudaryti gerą įspūdį), iškalbos (gebėjimas aiškiai ir įtikinamai reikšti savo mintis žodine ir raštiška forma), streso mažinimo (gebėjimas išlaikyti darbingumą esant stresui).

5 lentelė. Papildytas vadovo dalykinių savybių rinkinys

Da	Planavimas		
----	------------	--	--

	Konceptualieji įgūdžiai	Teisės reikalavimų taikymas praktikoje	Papildyta šiomis savybėmis	
		NT rinkos išmanymas		
		Projektų valdymas		
		Rinkodara		Valdymo
		Bendros žinios		Sprendimų priėmimo
		Organizavimas		Elgesio lankstumo
		Ekonomika		Administraciniai
		Ekologija		Objektyvumo
		Vadyba		
		Logistika		
		Kiti		
	Bendravimo įgūdžiai	Psichologijos		
		Bendravimo		Komunikaciniai
		Vadovavimo		Streso mažinimo
		Motyvacijos		
		Darbo etikos		
	Techniniai	Įgūdžiai konkrečioje srityje		
		Profesiniai įgūdžiai		
		Gebėjimai naudotis tam tikra technika ir instrumentai		

Šalt.: adaptuota baigiamojo darbo autorės remiantis L. Šimanskienė, E. Župerkienė (2013) ir J. Hunt, R. Osborn, J. Schermerhorn (2011).

Kaip pažymi L. Šimanskienė ir A. Seilius (2009), A. Kalantavičiūtė, M. Grigaitis (2010), šiuolaikinėse įmonėse valdymo struktūrai keliami nauji reikalavimai įvairių lygmenų vadovams, jie nukreipti į kolektyvo dalyvavimą valdyme, uždavinių ir atsakomybės delegavimą ir kt. P. Zakarevičius (2003) pabrėžia, kad kiekvienas vadovas bet kurioje organizacijoje – nuo paties aukščiausio iki paties žemiausio lygio – turi turėti aiškius tikslus ir atitinkamus įgūdžius jiems pasiekti. Reaguojant į aplinkos pokyčius ir keičiantis organizacijos poreikiams gali kisti tiek vadovui reikalingų savybių, tiek gebėjimų ir įgūdžių svarba, jų aktualumas konkrečiu atveju. Anot, E. Župerkienės (2008) aišku viena, jog vadovui, siekiančiam gerai vadovauti ir vykdyti savo pareigas, tenka sąmoningai keisti arba koreguoti savo mąstymą, tobulinti ir ugdyti asmenines bei dalykines savybes, siekiant gerovės savo organizacijai ir žmonėms, kurie joje dirba.

Apibendrinant, galima teigti, kad įgyvendinant organizacijos veiklos uždavinius, sąlygojamus nuolatinių aplinkos pokyčių, skirtingų hierarchijos lygių vadovams (aukščiausiojo, viduriniojo ir žemiausiojo lygmens) būtina turėti tam tikrą dalykinių savybių „bagažą“. Dalykinės savybės pagal vadovo užimamą padėtį hierarchinėje grandinėje yra skirstomos į konceptualiuosius, žmogiškuosius ir techninius įgūdžius. Konceptualieji tai darbas su idėjomis ir daugiausiai reikalingi tik aukščiausio lygio vadovams. Žmogiškieji arba bendravimo įgūdžiai reikalingi viduriniojo lygio vadovams.

Techniniai įgūdžiai, kurie nusakomi darbu su specialiais įrengimais ir priemonėmis, daugiausiai reikalingi žemiausios grandies vadovams. Taigi atsižvelgiant į vadovo užimamas pareigas vadovavimo grandinėje svarbu turėti ar stengtis įgyti tam tikrų dalykinių savybių, kurios tenkintų organizacijos poreikius.

2. TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo metodika ir eiga

Analizuojant vadovų asmenines ir dalykines savybes nuspręsta atlikti tyrimą, kuriame dalyvauja „X“, „Y“ ir „Z“ saugos tarnybų aukščiausios, viduriniojo ir žemiausio hierarchinio lygio vadovai. Pagrindinis šio **tyrimo tikslas** – išanalizavimus vadovų asmenines ir dalykines savybes, suformuoti asmeninių ir dalykinių savybių rinkinį, kuris tiktų ateities vadovams ir tenkintų įmonės poreikius.

Tyrimo objektas – saugos tarnybų vadovų asmeninės ir dalykinės savybės.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti saugos tarnybų vadovams būdingas asmenines ir dalykines savybes.
2. Išryškinti ar vadovų asmeninės ir dalykinės savybės priklauso nuo užimamų pareigų hierarchinėje grandinėje.
3. Pateikti papildytą asmeninių savybių rinkinį su išgrynintomis dalykinėmis savybėmis.

Tyrimo metodo parinkimas ir pagrindimas.

Teorinėje darbo dalyje buvo akcentuojamos vadovavimo teorijos, stiliai ir vadovų asmeninių bei dalykinių savybių įvairiapusiškumas, tad norint išspręsti numatytus tyrimo uždavinius ir išsiaiškinti kokiomis savybėmis turi pasižymėti vadovas, atliktas kiekybinis tyrimas, kurio duomenys identifikavo vadovų asmenines ir dalykines savybes. **Kiekybinio tyrimo** metodu buvo siekiama išanalizuoti kokiomis savybėmis pasižymi saugos tarnybų vadovai, kaip tai susiję su užimamų pareigų vieta vadovavimo grandinėje ir darbo stažu organizacijoje; kokias savybes jie norėtų tobulinti ir ar turi tokią galimybę; kokias savybes turėtų turėti ateities vadovai, kurie kažkada pakeis dabar dirbančius. Šis metodas taikytas apklausiant „X“, „Y“ ir „Z“ saugos tarnybų aukščiausios, vidurinėsios ir žemiausios grandies vadovus. Kiekybinio tyrimo mokslinę vertę nusako gauti rezultatai – kiekybiniai rodikliai. Pažymėtina, kad kiekybinis tyrimas yra labiau struktūrizuotas ir suplanuotas, nes tyrimo metodai bei duomenų matavimo priemonės sukonstruotos dar prieš tyrimą. Šio metodo pasirinkimą taip pat lėmė ir kitos metodo savybės: tyrimo objekto atskleidimo galimybės, ekonomiškumas, galimybė vienu metu apklausti daug respondentų, nesudėtingas rezultatų susistemimas.

Atrankos metodo parinkimas ir tyrimo imties nustatymas.

Kiekybinio tyrimo respondentų atrankai pasirinktas patogumo atrankos metodas, kuriuo imtis sudaroma iš lengviausiai tyrėjui prieinamų vietų. Kiekybinio tyrimo respondentais, kaip jau minėta, pasirinkti „X“, „Y“ ir „Z“ saugos tarnybų aukščiausios, vidurinėsios ir žemiausios grandies saugos tarnybų vadovai, atsižvelgiant į geografinį aspektą, t.y. parinktų saugos tarnybų veikla privalo būti vykdoma Klaipėdoje.

Tyrimo duomenų rinkimo metodų parinkimas ir pagrindimas.

Atliekant šį tyrimą buvo taikomas anketinis kiekybinio tyrimo metodas. Šis metodas pasirinktas, nes manoma, kad tinkamai anketai yra būdingos tokios pat geros savybės, kaip ir geram įstatymui – ji yra aiški, nedviprasmiška ir patikima (Kardelis, 2002, p. 93). Anketinė apklausa, yra vienas populiariausių socialiniuose tyrimuose taikomų metodų, kurio populiarumą lemia sntykinis apklausos atlikimo paprastumas, pigumas, galimybė greitai ir lengvai surinkti daug duomenų. Respondentų kiekybinės apklausos anketa sudaryta remiantis anketų metodikomis (Kardelis, 2002; Tidikis, 2003).

Anketa sudaryta taip, jog atitiktų iškeltus tyrimo tikslus ir uždavinius. Anketos pradžioje kreipiamasi į apklausos dalyvius ir glaustai nusakoma tyrimo esmė. Tam, kad respondentai nesuklystų, jos pradžioje pateikiamos glaustos instrukcijos, t.y. paaiškinama kaip anketa turi būti pildoma. Anketos klausimai – konkretūs, suformuluoti vadovaujantis teorinėmis koncepcijomis, reikalaujantys minimalių respondento pastangų į juos atsakinėjant. Siekiant realizuoti tyrimo tikslą ir uždavinius nuspręsta anketos klausimus suskirstyti į keturis blokus: pirmuoju klausimų bloku buvo siekiama nustatyti, koks yra respondentų požiūris į vadovimo fenomeną, kokios priežastys lėmė respondentą tapti vadovu ir kokie yra sėkmingo vadovavimo veiksniai; antruoju – identifikuoti kokiomis asmeninėmis ir dalykinėmis savybėmis pasižymi saugos tarnybų vadovai, ar kito jų asmeninės ir dalykinės savybės vadovavimo laikotarpiu, ar liko savybių, kurias jie norėtų išsiugdyti ir ar apskritai turi tokią galimybę, bei kokie įgūdžiai yra reikalingi dirbant saugos tarnybos sektoriuje; trečiuoju – ištirti kaip vadovai įsivaizduoja ir kokius reikalavimus kelia ateities vadovams asmeninių ir dalykinių savybių atžvilgiu; na, o ketvirtasis klausimų blokas skirtas sužinoti respondentų charakteristiką. Iš viso 27 klausimai.

Anketinės apklausos rezultatus būtina sugrupuoti, dažniausia naudojamos nominalinės, intervalinės ir ranginės skalės duomenų rinkimui. Šioje anketoje daugiausia nominalaus tipo ir ranginių skalių. Gautiems duomenims apdoroti taikytas statistinis duomenų apdorojimas atliekant tyrimo duomenų statistinį įvertinimą, t.y. duomenys apdoroti naudojant SPSS statistikos programą (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 17.00 versiją. Statistinis reikšmingumas vertintas $p < \alpha$ lygmeniu. „Tradiciškai reikšmingumo lygmenys yra $\alpha = 0,05$, $\alpha = 0,01$ ir $\alpha = 0,001$.“ (Pukėnas, 2009, p. 8). Diagramos ir lentelės sudarytos naudojantis Microsoft Excel programa.

Tyrimo etika.

Pasak K. Kardelio (2005), tyrimo etika, tai kai kuriuose moksliniuose tyrimuose aktualios etinės problemos, reikalaujančios išlaikyti pusiausvyrą tarp tyrėjo noro gauti objektyvią informaciją ir tiriamojo asmens saugos. Respondentams buvo paaiškintas klausimyno tikslas, akcentuota atsakymų svarba, užtikrinta, jog bus laikomasi konfidencialumo ir anonimiškumo, ir kad jokios asmeninės

informacijos apie save pateikti nereikia. Siekiant nepažeisti tyrimo etikos, remiantis V. Žydžiūnaite (2011), buvo laikomasi šių tyrimo etikos principų:

Geranoriškumo principas užtikrintas pateikiant klausimus pagarbiu stiliumi, nesudarant prielaidos respondentams prarasti privatumą. Prieš pradedant interviu, respondentas buvo informuotas, kad gali nutraukti dalyvavimą tyrime bet kuriuo metu.

Pagarbos asmens orumui principas: buvo išsaugota asmens laisvo apsisprendimo dalyvauti tyrime teisė bei teisė būti informuotam apie tyrimo tikslą ir naudingumą tiriamajam.

Teisingumo principas: buvo išsaugota respondentų teisė į teisingą elgesį, paaiškinant, kad tiriamųjų atranka yra pagrįsta tiksliais kriterijais, vengta remtis išskirtinės naudos veiksniais, siekiant, kad tyrime dalyvautų tik atitinkamo tipo asmenys. Tiriamiesiems buvo sudarytos sąlygos, poreikiui esant, užduoti tyrėjui klausimus apie tyrimą ir gauti informaciją. Tyrėjas užtikrino pagarbą ir paslaugų elgesį su tiriamaisiais.

Teisės gauti tikslią informaciją principas: respondentai buvo informuoti, jog dalyvavimas tyrime nekelia jokios rizikos, taip pat paaiškinta kodėl pakviesti dalyvauti būtent šie respondentai. Įvardinta koku tikslu bus panaudota gauta informacija.

Tyrimo vieta ir laikas.

Tyrimas atliktas Klaipėdos mieste esančiose „X“, „Y“ ir „Z“ saugos tarnybų patalpose 2017 m. kovo – balandžio mėnesiais.

3. EMPIRINIO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

Vadovas ir jo gebėjimas tinkamai vadovauti pripažįstami kaip vienas iš svarbiausių organizacijos veiksmų. Siekiant išsiaiškinti kokiomis asmeninėmis ir dalykinėmis savybėmis turi pasižymėti vadovas, kad tenkintų įmonės poreikius, atliktas šių savybių tyrimas. Iš pateiktos lentelės (žiūrėti 6 lentelę) matyti, kad viso buvo apklausta 50 respondentų, kurių janiausiajam mažiau nei 30 metų, o vyriausiajam daugiau nei 51 metai. Pagal amžiaus modą, matome, kad dažniausiai pasikartodavo 31 – 40 metų amžiaus respondentai. Pagal lyties modą matyti, kad dažniausiai anketas pildė vyriškos lyties atstovai su aukštuoju neuniversitetiniu išsilavinimu (vertinama pagal užimamų pareigų vidurkį). Kaip rodo atliktų duomenų analizė, dispersijos didžiausia sklaida yra darbo stažo kriterijuje. Tai rodo didelę sklaidą nuo vidurkio. Analizuojant pagal standartinę nuokrypį matome, kad darbo stažo kriterijus pasklidęs vidurkio atžvilgiu daugiausiai.

6 lentelė. Respondentų charakteristikos.

		Lytis^a	Amžius^b	Išsilavinimas^c	Užimamos pareigos^d	Darbo stažas^e
N	Valid	50	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		1,16	2,48	3,12	2,04	3,56
Median		1,00	2,00	3,00	2,00	3,00
Mode		1	2	3	2	3
Std. Deviation		0,370	1,092	0,594	0,669	1,358
Variante		0,137	1,193	0,353	0,447	1,843
Minimum		1	1	1	1	1
Maximum		2	4	4	3	6

Taikytas vidurkių skaičiavimo metodas pagal požymius; a požymis – „Lytis“ turi dvi reikšmes: vyrai „1“, moterys „2“; b požymis – „Amžius“ turi keturias reikšmes: <30 metų „1“, 31-40 metų „2“, 41-50 metų „3“, 51 metai ir daugiau „4“; c požymis – „Išsilavinimas“ turi penkias reikšmes: vidurinis „1“, profesinė technikos mokykla „2“, aukštasis neuniversitetinis „3“, aukštasis universitetinis „4“, kita „5“; požymis d – „Užimamos pareigos“ turi tris reikšmes: aukščiausio hierarchinio lygio vadovas „1“, viduriniojo hierarchinio lygio vadovas „2“, žemiausio lygio vadovas „3“; d požymis – „Darbo stažas“ turi šešias reikšmes: mažiau kaip 1 metai „1“, 1-5 metai „2“, 6-10 metų „3“, 11-15 metų „4“, 16-20 metų „5“, 21 ir daugiau metų „6“.

3.1. Vadovavimo fenomenas organizacijoje: vadovų požiūris.

Siekiant išsiaiškinti vadovų nuomonę apie vadovavimą, anketoje pateikti vadovavimo sampratų teiginiai, kurie toliau tekste pažymėti pasirinktų atsakymų vidurkiais, vertinant pagal Likerto skalę, kur 1 visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku.

Suvokimas apie vadovavimą buvo lyginamas atsižvelgiant į vadovo užimamas pareigas organizacijoje. Aukščiausios grandies vadovų tyrime dalyvavo 9,8 %, vidurinėsios – 54,9 % ir žemiausios grandies vadovų 35,3 %. Pastebėta, kad vadovavimą didžioji visų hierarchinių lygių vadovų dalis supranta, kaip darbuotojų nukreipimą tinkama linkme ir motyvavimą. Gauti atsakymai išryškino, kad aukščiausios ir vidurinėsios grandies vadovai vadovavimą supranta kaip įprastą reiškinį ir tiesiog tam tikrą daromą įtaką kitiems siekiant bendrų tikslų, tuo tarpu žemiausios grandies

vadovai linkę manyti, kad tai ir pakankamai unikalus gebėjimas ar savybė. Toliau lentelėje, paveiksluose (ir kartais tekste) naudojami pareigybių trumpiniai: aukščiausios grandies vadovas – AGV; vidurinėsios grandies vadovas – VGV; žemiausios grandies vadovas – ŽGV.

7 lentelė. Vadovavimo samprata.

Teiginiai	AGV*	VGV**	ŽGV***
Vadovavimas tai įtaka kitiems, kad jie noriai darytų tai, ko norite jūs.	4,00	3,44	3,20
Vadovavimas bendruoju aspektu tai darbų paskirstymas, delegavimas, valdymas.	4,63	4,12	4,44
Vadovavimas viena iš svarbiausių valdymo funkcijų.	3,22	4,20	4,55
Tai įtakos panaudojimas sujungiant individualias grupės narių pastangas, kad būtų pasiekti bendri organizacijos tikslai.	4,78	4,26	4,15
Vadovavimas yra įtaka, nei daugiau, nei mažiau.	1,21	1,95	2,10
Vadovavimas tai unikali savybė	1,36	2,71	3,74
Tai darbuotojų nukreipimas ir jų motyvavimas siekti organizacijos tikslų, naudojantis turimomis formaliomis organizacijos suteiktomis galiomis, laikantis atitinkamo vadovavimo stiliaus.	4,89	4,74	4,55

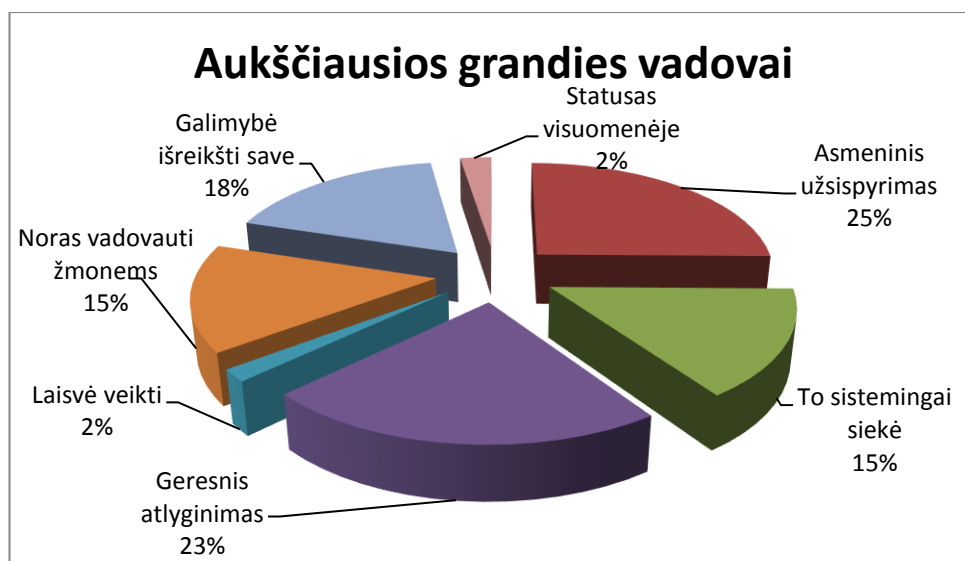
Didesnės reikšmės paryškintos, atsakymai nurodyti teiginių vertinimo vidurkiais.

*AGV – aukščiausios grandies vadovo trumpinys;

**VGV – vidurinėsios grandies vadovo trumpinys;

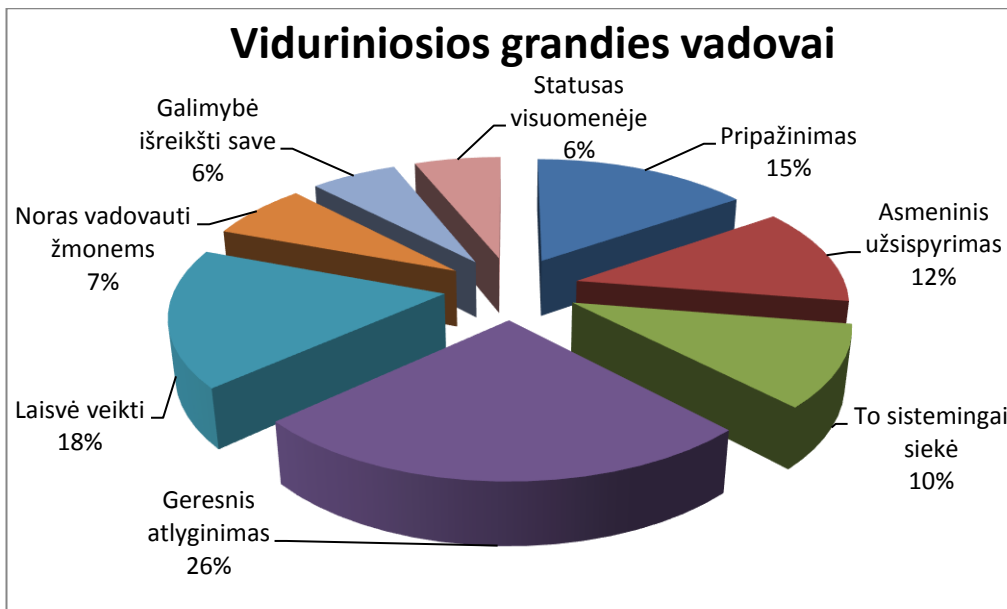
***ŽGV – žemiausios grandies vadovo trumpinys.

Norint susidaryti nuomonę apie respondentus, buvo pateiktas klausimas – *Kokios priežastys nulėmė, jog panorote tapti vadovu?* Aukščiausio hierarchinio lygio vadovai pagrindine priežastimi įvardijo asmenį užsispyrimą (23,3 %) (žiūrėti 8 pav.), dėl geresnio atlyginimo vadovais tapti norėjo 20,9 % aukščiausio hierarchinio lygio vadovai, dėl galimybės išreikšti save 16,3 %. Tik 14 % nurodė, kad visada to siekė ir dar tiek pat respondentų nurodė dėl noro vadovauti žmonėms. Atkreiptinas dėmesys, kad aukščiausio rango vadovai nebuvo orientuoti į tokias priežastis kaip statusas visuomenėje (2,3 %), laisvė veikti (1,6 %) ir pripažinimas (0 %).



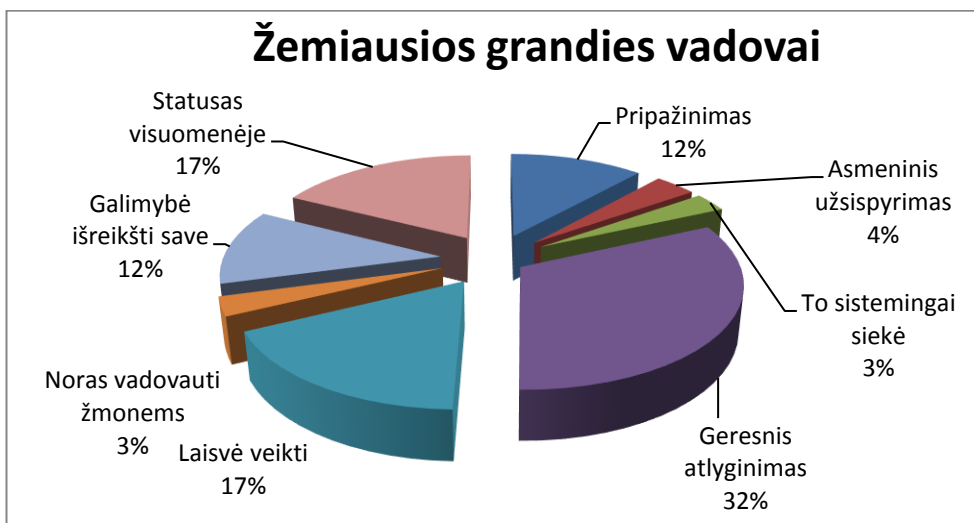
9 pav. Aukščiausios grandies vadovų motyvai tapti vadovu.

Viduriniojo hierarchinio lygmens vadovai svarbiausiomis priežastimis nurodė geresnį atlygį (25,5 %), laisvę veikti (17,3 %) priešingai nei aukščiausios grandies vadovams, žemiausios grandies vadovams svabus pripažinimas (15,3 %), tačiau mažiau asmeninis užsispyrimas (12,2 %). Tik 10,2 % nurodė, kad to siekė visada. Atsakymų panašus pasiskirstymas pastebimas kalbant apie norą vadovauti žmonėms (7,1 %), galimybę išreikšti save (6,1 %) ir statusą visuomenėje (6,1 %).



10 pav. Vidurinėsios grandies vadovų motyvai tapti vadovu.

Panašu, kad žemiausios grandies vadovams, svarbiau nei kitiems, materialinė padėtis (geresnis atlygis - 28,2 %), statusas visuomenėje (15,4 %) ir laisvė veikti (15,4 %). Tik dalis respondentų nurodė, kad vadovais tapo dėl asmeninio užsispyrimo (10,3%), pripažinimo (10,3 %) ar galimybės išreikšti save (10,3%). Na, o kad visada to siekė, žemiausios grandies vadovai užsimena tik vieną kartą (2,6 %), taip pat kaip ir norą (ar greičiausiai nenorą) vadovauti žmonėms (2,6 %).



11 pav. Žemiausios grandies vadovų motyvai tapti vadovu.

Toliau atlikti skaičiavimai, siekiant patikrinti hipotezes: H_0 teigia, kad vadovų teigimu turimos asmeninės savybės priklauso nuo užimamų pareigų hierarchiniame lygmenyje. Sprendimo priėmimo taisyklė – jeigu χ^2 kriterijaus p-reikšmė mažesnė už reikšmingumo lygmenį α ($\alpha = 0,05$), nulinę hipotezę atmetame, t.y. vadovų asmeninės savybės nepriklauso nuo užimamų pareigų, jeigu χ^2 kriterijaus p-reikšmė didesnė už reikšmingumo lygmenį, nulinės hipotezės atmesti negalima, t.y. vadovų teigimu asmeninės savybės priklauso nuo užimamų pareigų. Taigi atlikus skaičiavimus, paaiškėjo, kad duomenys statistiškai reikšmingi, nes pagal Pearsono χ^2 kriterijų matyti, kad $p > 0,05$, ($p=0,037$), vadinasi H_0 neatmetama (žiūrėti į lentelę Nr. 8).

8 lentelė. Asmeninių savybių priklausomybė pareigų atžvilgiu.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6.597 ^a	2	.037
Likelihood Ratio	5.981	2	.050
Linear-by-Linear Association	4.292	1	.038
N of Valid Cases	50		
a. 3 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .40.			

Taikytas Chi kvadrato testas.

Tuo pačiu, buvo tikrinama ar dalykinės savybės priklauso nuo vadovo užimamų pareigų hierarchiniame lygmenyje (H_1) ir paaiškėjo, kad duomenys statistiškai nereikšmingi, nes pagal Pearsono χ^2 kriterijų matyti, kad $p > 0,05$, ($p=0,441$), todėl ši hipotezė atmetama, t.y., vadovai nėra teisūs teigdami, kad dalykinės savybės priklauso nuo užimamų pareigų.

9 lentelė. Dalykinių savybių priklausomybė pareigų atžvilgiu.

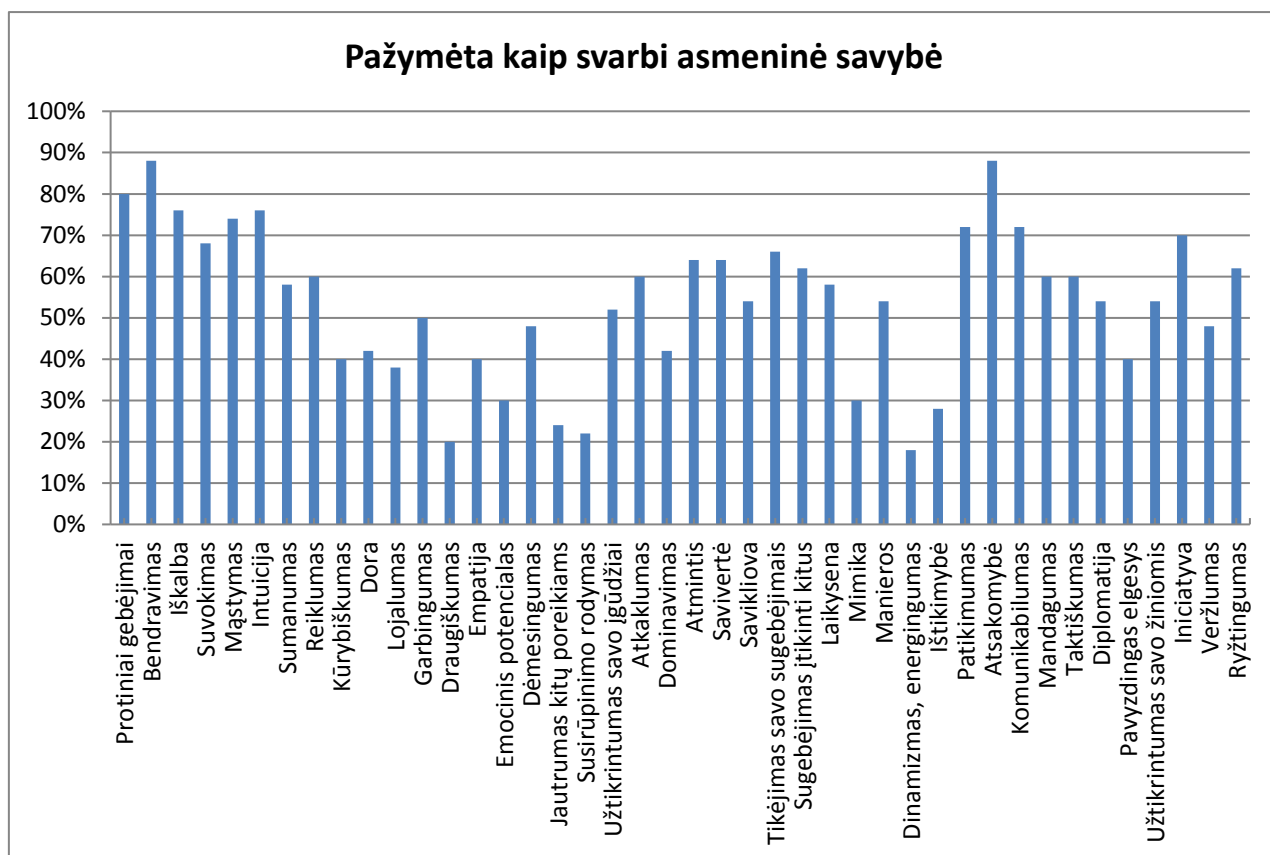
Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1.637 ^a	2	.441
Likelihood Ratio	2.385	2	.304
Linear-by-Linear Association	.007	1	.931
N of Valid Cases	50		
a. 3 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .40.			

Taikytas Chi kvadrato testas.

Kad vadovo asmeninės savybės nepriklauso nuo užimamos individo padėties hierarchinėje grandinėje nurodė tik 2 % žemiausios grandies vadovų. Tiek pat (2 %) vidurinėsios grandies vadovų nurodė, kad dalykinės savybės nepriklauso nuo užimamos individo padėties hierarchinėje grandinėje.

3.2. Vadovams būtinų asmeninių ir dalykinių savybių raiška bei jų pokyčiai

Siekiant išsiaiškinti ar teoriškai papildytas asmeninių ir dalykinių savybių rinkinys yra svarbus saugos tarnybų vadovų atžvilgiu, pateiktas klausimas su nurodymu iš duotųjų savybių pasirinkti svarbiausias, kurios respondentui yra būtinos, kaip vadovui.



12 pav. Vadovams svarbiausios asmeninės savybės.

Intelektu kategorijoje daugiausiai, respondentų atžvilgiu, kaip vadovui būtinos savybės pažymėta: bendravimas (88 %), protiniai gebėjimai (80 %), iškalba (76 %), intuicija (76 %), mąstymas (74 %), suvokimas (68 %), atmintis (64 %) reiklumas (60 %), sumanumas (58 %) ir kūrybiškumas (40 %) (žr. į priedą Nr. 2)

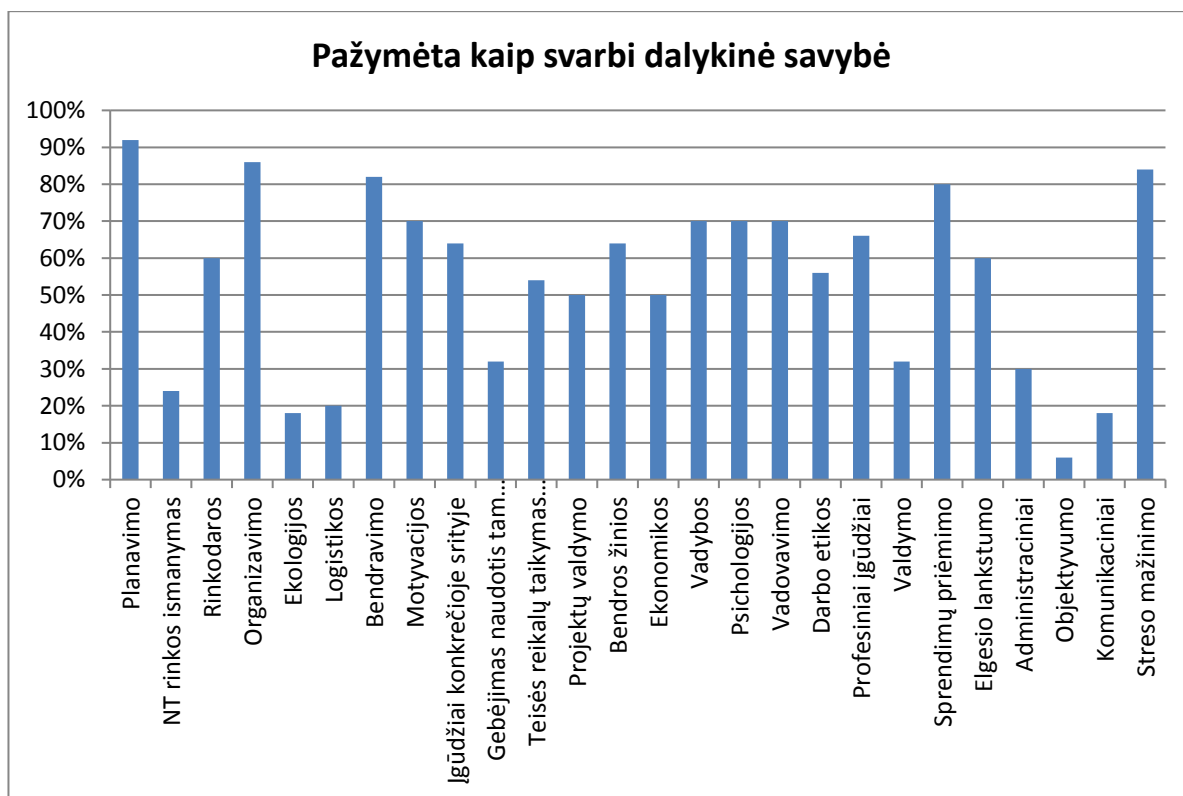
Pasitikėjimo savimi kategorijoje kaip vadovui būtiną savybę – užtikrintumas savo įgūdžiais, pasirinko 52 % respondentų, o užtikrintumas savo žiniomis 54 %. Tikėjimą savo sugebėjimais pasirinko 66 %, savivertę 64 %, sugebėjimas įtikinti kitus 62 %, laikyseną 58 %, savikliovą 54 %, manieras 54 % ir mimiką tik 30 % respondentų.

Pasiryžimo kategorijoje labiausiai išsiskyrė iniciatyva 70 %, ryžtingumas 62 %, atkaklumas 60 %. Mažiausiai pasirinktos savybės: veržlumas 48 %, dominavimas 42 % ir didelio dėmesio nesusilaukė naujai išskirta teorinėje dalyje savybė - dinamizmas, energingumas 18 %.

Atsakomybė už savo veiksmus (88 %) sąžiningumo savybių kategorijoje susilaukė daugiausiai pripažinimo, taip pat daug respondentų pasirinko ir patikimumo (72 %) savybę. Kaip mažiau svarbios nurodytos: garbingumas 50 %, dora 42 %, lojalumas 38 % ir ištikimybė 28 %.

Kalbant apie socialumo kategoriją, komunikabilumą pažymėjo 72 % atsakiusių, mandagumas 60 %, taktiškumas 60 %, diplomacija 54 %, dėmesingumas 48 %, pavyzdingas elgesys 40 %, empatija 40 %, emocinis potencialas 30 %, jautrumas kitų poreikiams 24 %, susirūpinimo rodymas 22 %, draugiškumas 20 %. Čia pastebima, kad vadovai nėra labai linkę būti labai draugiški, rodyti susirūpinimą, jautrumą ar emocijas.

Dalykinių savybių aspektu, conceptualiųjų įgūdžių kategorijoje daugiausiai dėmesio skirta planavimo (92 %), organizavimo (86 %), streso mažinimo (84 %), sprendimų priėmimo (80 %), vadybos (70 %) įgūdžiai, taip pat vadovams svarbu bendros žinios (64 %), rinkodara (60 %), elgesio lankstumas (60 %), teisės reikalavimų taikymas praktikoje (54 %), projektų valdymas (50 %), ekonomika (50 %), valdymas (32 %), administraciniai (30 %), nekilnojamo turto rinkos išmanymas (24 %), logistika (20 %), ekologija (18), objektyvumas (6 %) (žiūrėti į Priedą Nr. 3).



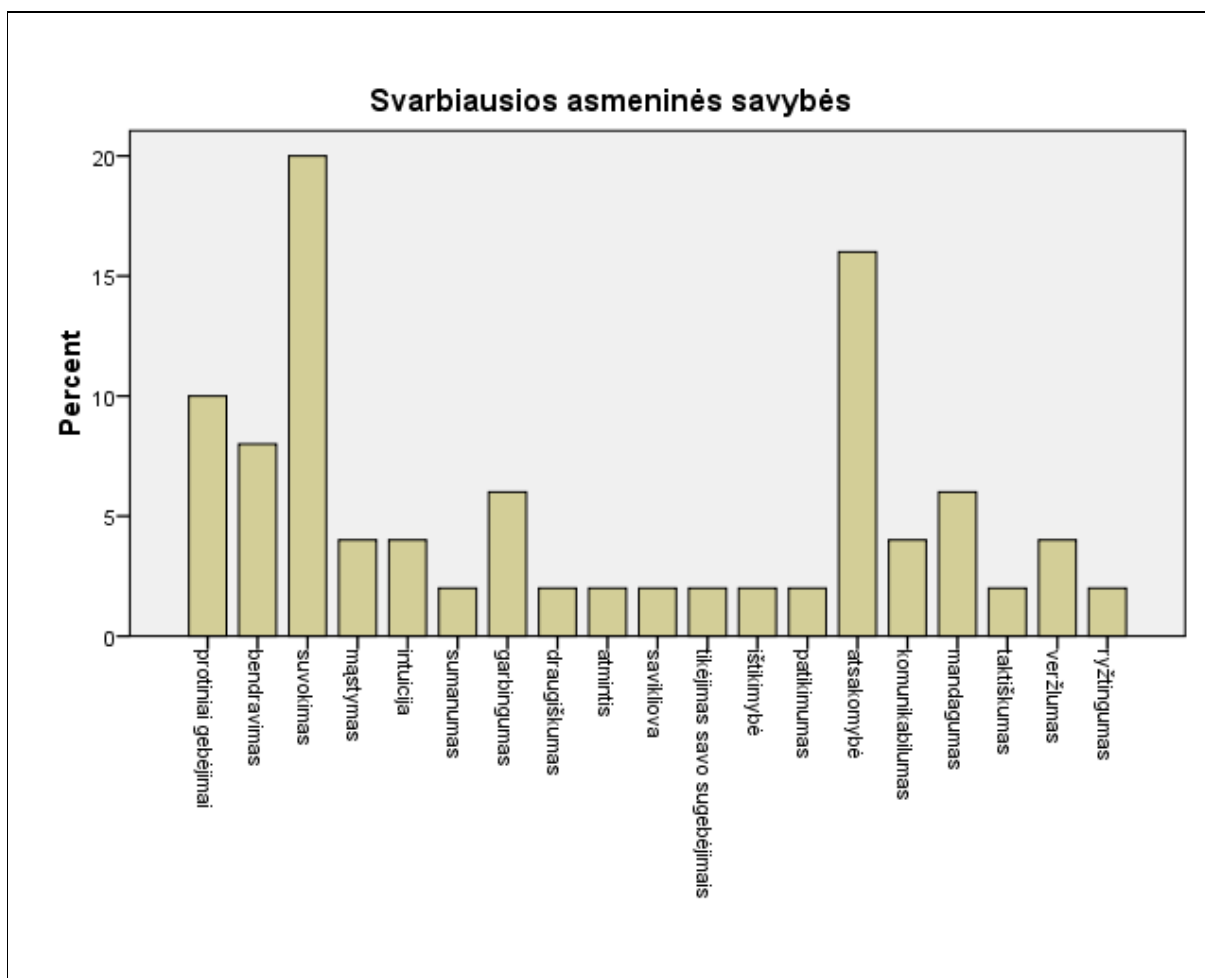
13 pav. Vadovams svarbiausios dalykinės savybės.

Bendravimo įgūdžių kategorijoje saugos tarnybų vadovams svarbiausia gebėjimas išlaikyti darbingumą esant stresui (streso mažinimas – 84 %), taip pat gebėjimas bendrauti (82 %). Panašiai pasirenkamos tokios dalykinės savybės kaip psichologija (70 %), vadovavimas (70 %), motyvacija

(70 %). Mažiausiai vadovai kaip svarbias žymėjo darbo etikos (56 %) ir komunikacinius (18 %) įgūdžius.

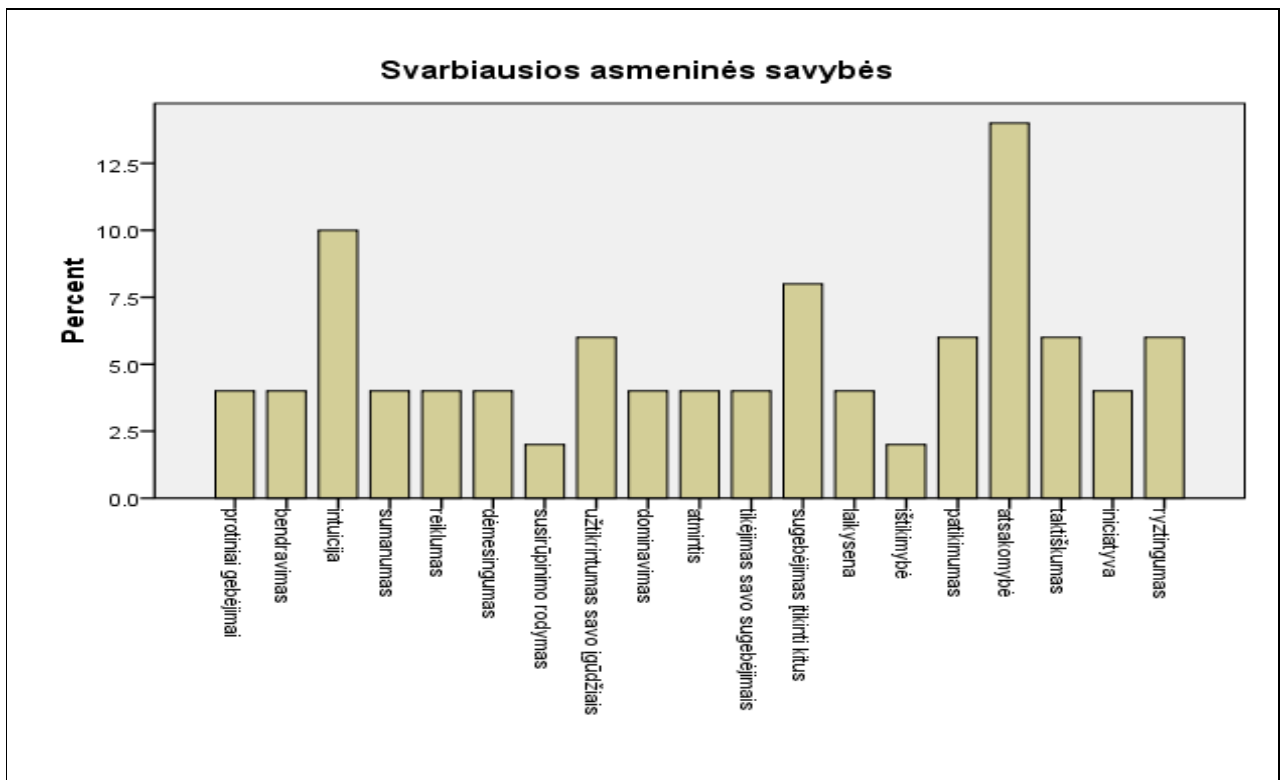
Techninių įgūdžių srityje tik kiek daugiau nei pusei respondentų svarbu profesiniai įgūdžiai (66 %), įgūdžiai konkrečioje srityje (64 %) ir gebėjimas naudotis tam tikra technika (32 %).

Paprašius respondentų išskirti po tris asmenines ir tris dalykines savybes (iš jau anksčiau anketoje pateiktų savybių) prioriteto tvarka, kurios jiems atrodo svarbiausios, ryškus atsakymų panašumas nepastebėtas. Kiekvienas vadovas yra unikalus, todėl ir savybes (tiek asmenines, tiek dalykines) vertina skirtingai (žiūrėti į Priedą Nr. 4). Pirmoje vietoje daugiausiai respondentų nurodė sumanumą (20 %), atsakomybę už savo veiksmus (16 %) ir protinius gebėjimus (10 %).



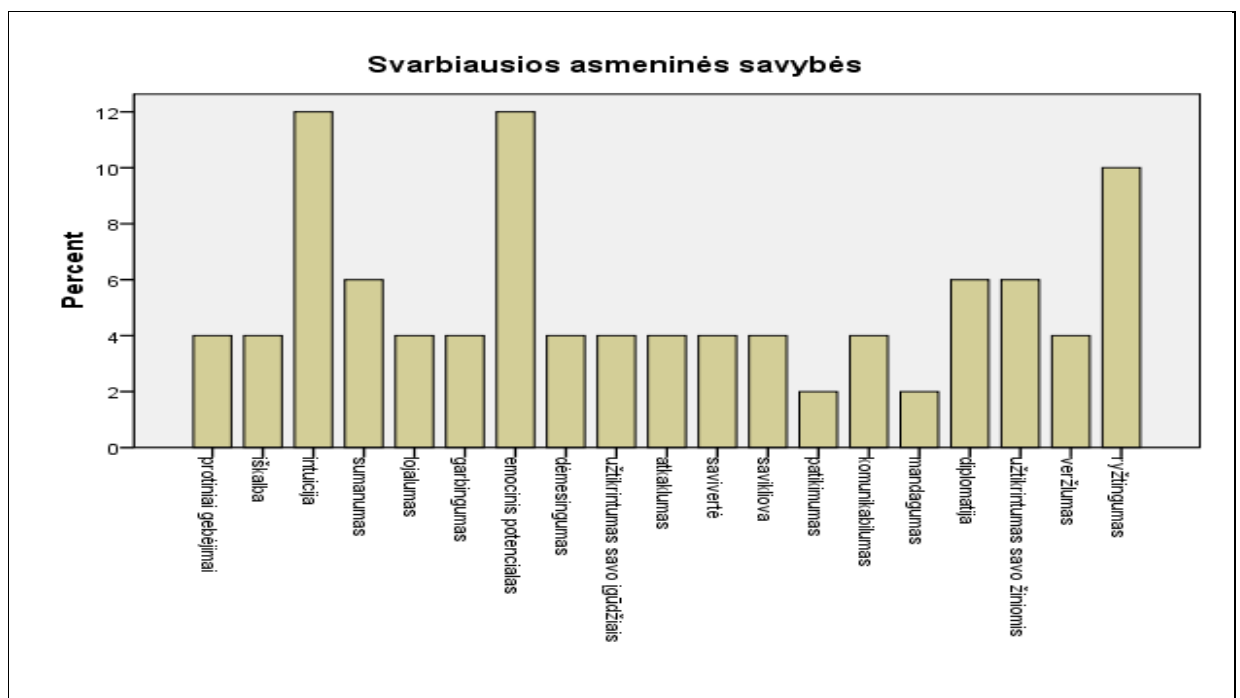
14 pav. Asmeninės savybės prioriteto tvarka (I-vieta).

Respondentams antroje vietoje buvo svarbu pareiga atsakyti už savo veiksmus, elgesį ar veiklą, (atsakomybė 14 %), taip pat informacijos gavimas ne tiesiogiai stebint pasaulį ir ne samprotaujant ar darant išvadas, o tiesiogiai išskylant idėjas, t.y. intuicija (10 %) ir sugebėjimą įtikinti kitus (8 %).



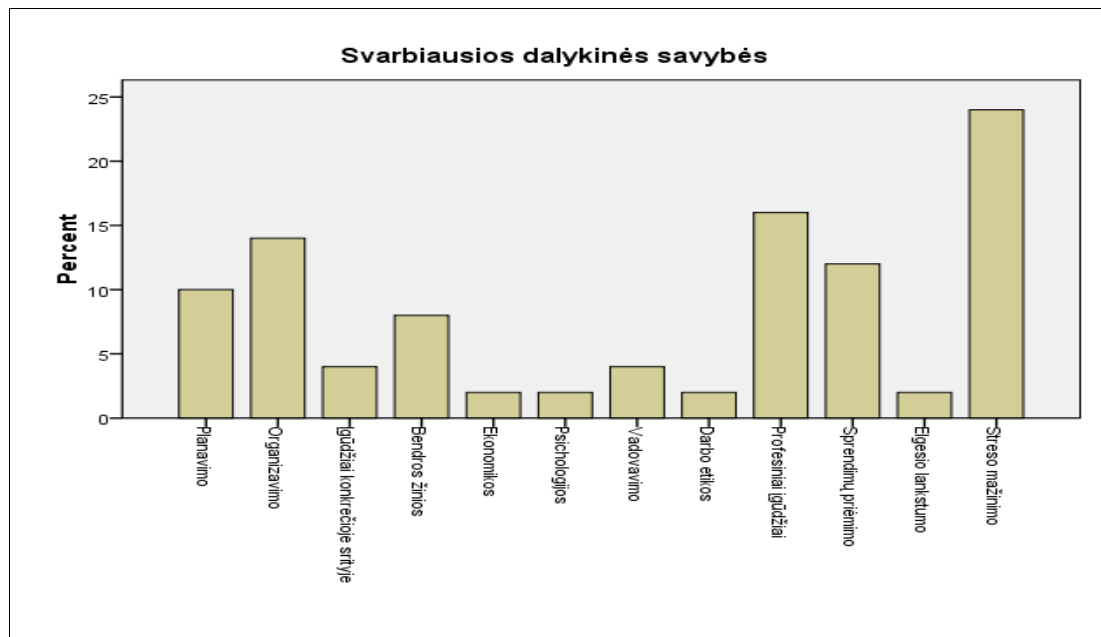
15 pav. Asmeninės savybės prioriteto tvarka (II-vieta).

Trečioje vietoje respondentų nuomonės sutapo išskiriant intuiciją (12 %) ir emocinį potencialą (12 %), ryžtingumą (10 %) ir polinkį į kompromisus, kai stengiamasi suprasti kitos pusės norus ir siekius, t.y. diplomatią (4 %) bei užtikrintumą savo žiniomis (4 %).



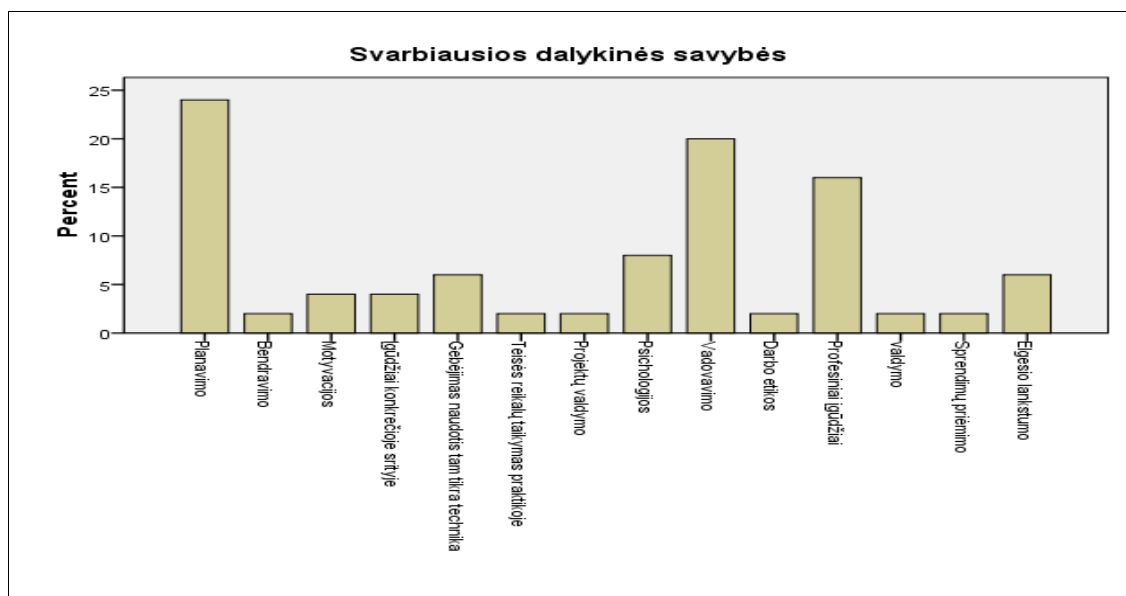
16 pav. Asmeninės savybės prioriteto tvarka (III-vieta).

Dalykinių savybių aspektu (17-19 paveikslai) respondentų atsakymai labiau sutapo. Pirmoje vietoje išryškėjo gebėjimas išlaikyti darbingumą esant stresui (streso mažinimas 24 %), profesiniai įgūdžiai (16 %) ir organizavimas (14 %).



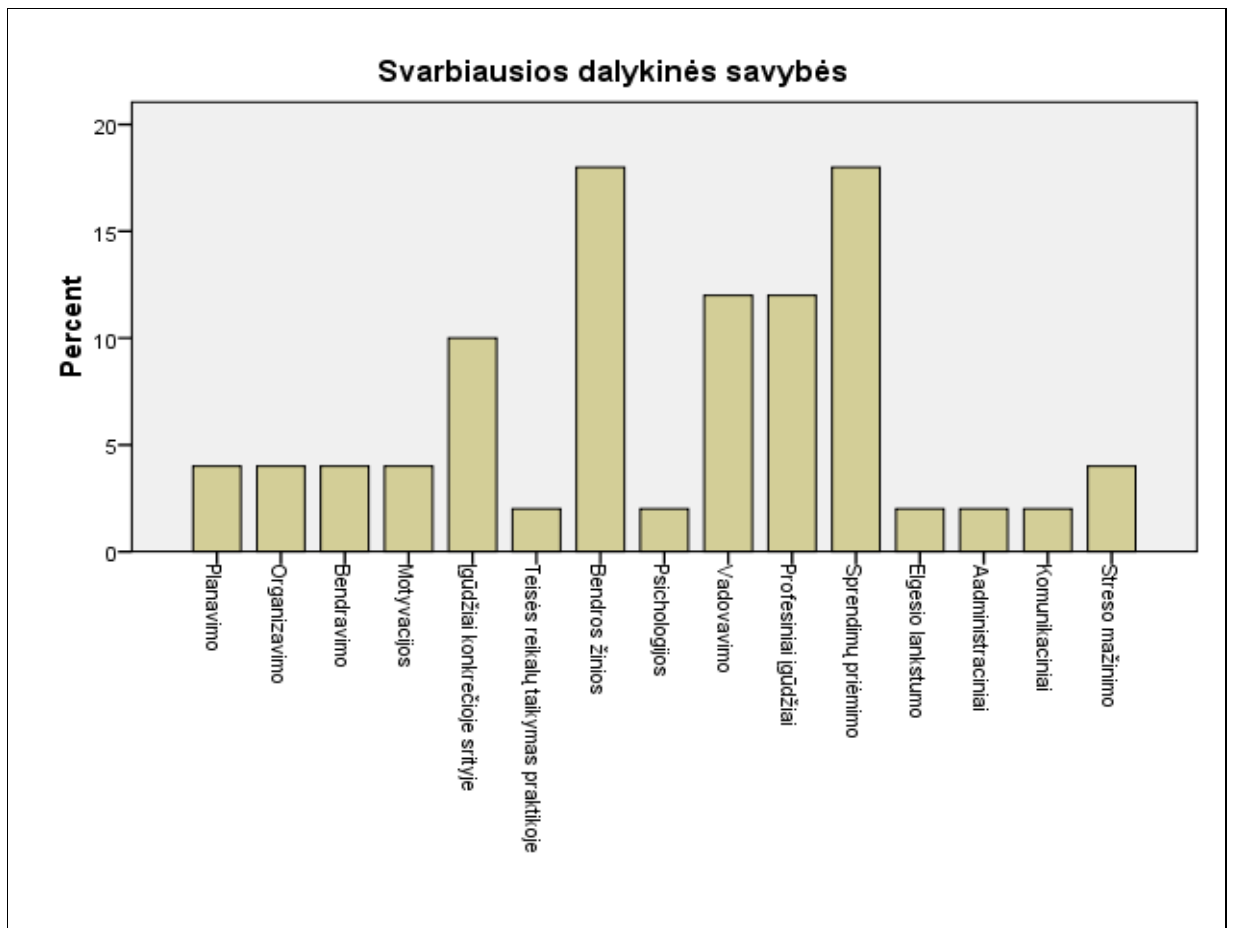
17 pav. Dalykinės savybės prioriteto tvarka (I-vieta).

Respondentams svarbu nustatyti siektinus tikslus bei veiksmus, todėl planavimas, kuris kaip organizacijos tikslų ir uždavinių formavimas bei priemonių ir kelių, reikalingų tikslų ir uždavinių realizavimui, pasirinktas daugiausiai 24 %. Taip pat daugiausiai kartų nurodyti vadovavimas (20 %) ir profesiniai įgūdžiai (16 %).



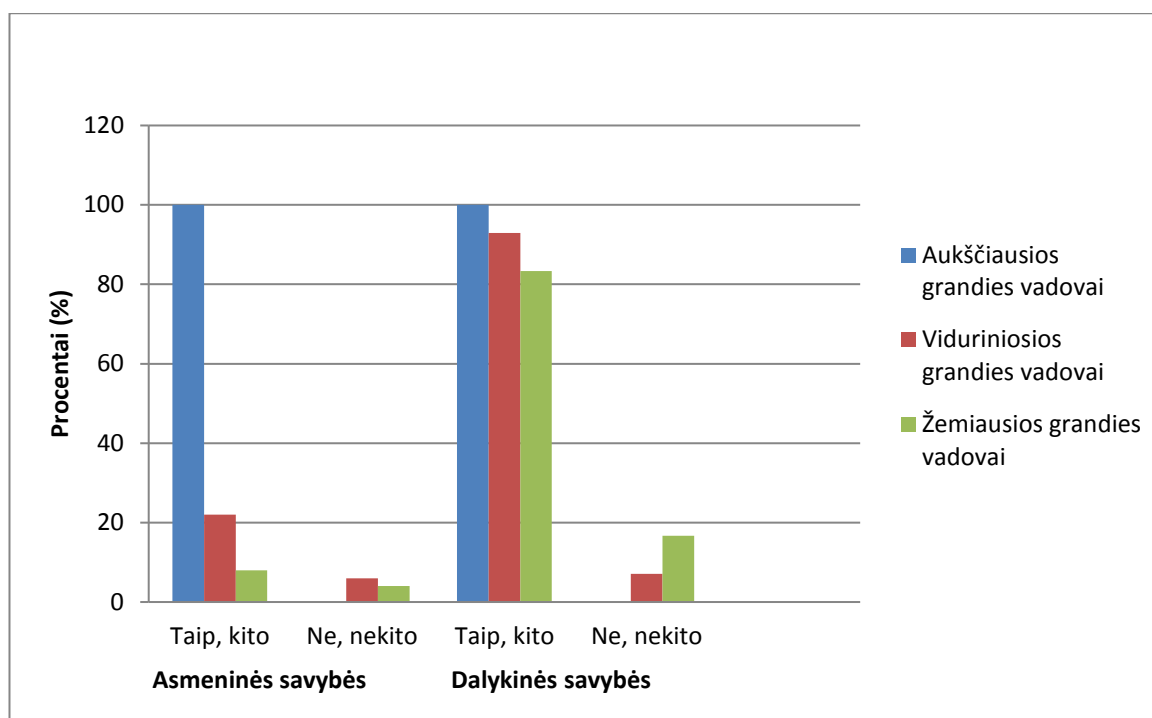
18 pav. Dalykinės savybės prioriteto tvarka (II-vieta).

Ir trečioje vietoje, respondentų nuomone, svarbiausia bendros žinios (18 %) ir gebėjimas pasinaudoti informacija ir logika ieškant alternatyvių sprendimų (sprendimų priėmimas 18 %), vadovavimo (12 %) ir profesiniai įgūdžiai (12 %), bei įgūdžiai konkrečioje srityje (10 %).



19 pav. Dalykinės savybės prioriteto tvarka (III-vieta).

Keliant klausimą ar nuo vadovavimo pradžios iki šių dienų saugos tarnybų vadovų asmeninės ir dalykinės savybės kito pagal vadovavimo grandinėje užimamas pareigas, pastebėta, kad visi aukščiausios grandies vadovai pasirinko tiek asmeninių, tiek dalykinių savybių aspektu teigiamius atsakymo variantus. 78,6 % iš vidurinėsios grandies vadovų taip pat pažymėjo, jog kito jų asmeninės savybės, o kad asmeninės savybės nepakito pažymėjo 21,4 % šios grandies atstovų. Ir mažiausiai kito, t.y. 66 %, žemiausios grandies vadovų asmeninės savybės. 33,3 % šios grandies vadovų teigė, kad jų asmeninės savybės nepakito. Kad kito dalykinės savybės nurodė 92,9 % vidurinėsios grandies atstovų ir 83,3 % žemiausios grandies atstovų. Neigiamą atsakymo variantą pasirinko tik 7,1 % vidurinėsios grandies atstovų ir 16,7 % vadovų iš žemiausio hierarchinio lygmens. Tačiau pritaikius Pearsono χ^2 kriterijų, paaiškėjo, kad asmeninių ir dalykinių savybių duomenys pagal užimamas pareigas nėra statistiškai reikšmingi, nes asmeninių savybių $p > 0,05$ ($p=0,144$), dalykinių savybių $p > 0,05$ ($p=0,346$) (žiūrėti į Priedą Nr. 5).



20 pav. Asmeninių ir dalykinių savybių kitimas vadovavimo laikotarpiu.

Pritaikius Pearsono χ^2 kriterijų paaiškėjo, kad vadovų nuomonės apie asmeninių savybių kitimą pagal vadovų darbo stažą skiriasi statistiškai reikšmingai, nes $p > 0,05$ ($p=0,099$), duomenys apie dalykines savybes darbo stažo aspektu taip pat statistiškai reikšmingi, nes $p > 0,05$ ($p=0,016$) (žiūrėti į Priedą Nr. 6).

10 lentelė. Asmeninių savybių kitimo ir darbo stažo sąsajos.

Ar vadovavimo laikotarpiu kito Jūsų asmeninės savybės * Darbo stažas Crosstabulation								
			Darbo stažas					
			mažiau nei 1 metai	1 - 5 metai	6 - 10 metų	11 - 15 metų	16 - 20 metų	21 ir daugiau metų
Ar vadovavimo laikotarpiu kito Jūsų asmeninės savybės	Taip, pakito	Count	0	9	11	4	12	4
		% within Darbo stažas	.0%	75.0%	73.3%	66.7%	100.0%	100.0%
	Ne, nepakito	Count	1	3	4	2	0	0
		% within Darbo stažas	100.0%	25.0%	26.7%	33.3%	.0%	.0%
Total	Count		1	12	15	6	12	4
	% within Darbo stažas		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Iš paveikslo matyti, kad organizacijoje dirbantys ilgiausiai, t.y. nuo 16 iki 20 metų, be išimties nurodė, kad jų asmeninės savybės kito, tuo tarpu dirbantys trumpiausiai, t.y. mažiau nei 1 metai, nurodė, kad jų savybės nekito.

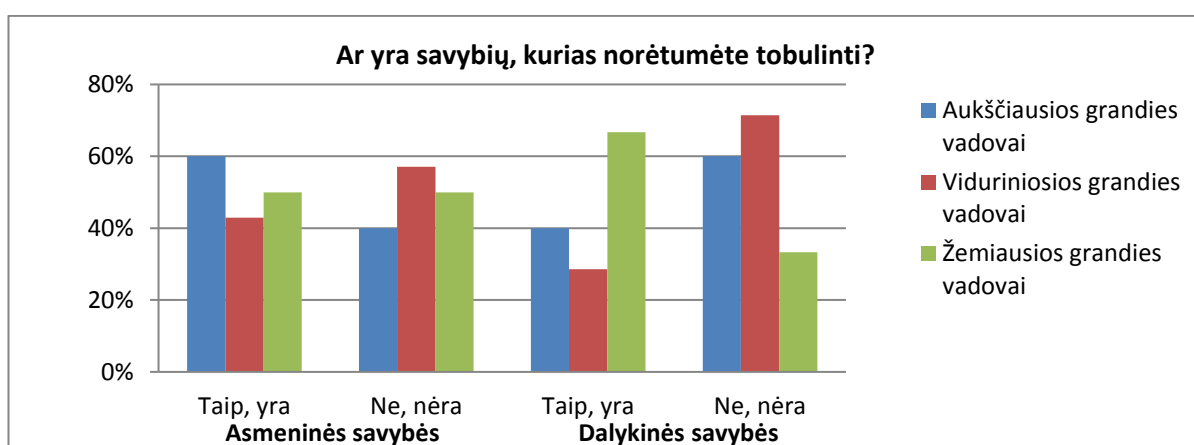
Dalykinių savybių atžvilgiu visi respondentai buvo linkę pritarti teiginiui, kad jų dalykinės savybės kito. Tik vienas vadovas, kuris organizacijoje dirba mažiau nei 1 metai, nurodė, jog šios jo savybės nepakito. Dirbantys nuo 1 iki 5 metų, nurodė, jog jų savybės kito (91,7 %), dirbantys nuo 6

iki 10 metų (86,7 %), nuo 11 iki 15 metų (100 %), nuo 16 iki 20 metų (100 %) ir daugiau nei 21 metus dirbantys (100 %) taip pat nurodė, jog jų dalykinės savybės dirbant organizacijoje kito nuo vadovavimo pradžios iki dabar (žiūrėti į Priedą Nr. 7).

11 lentelė. **Dalykinių savybių kitimo ir darbo stažo sąsajos.**

Ar vadovavimo laikotarpiu kito Jūsų dalykinės savybės * Darbo stažas Crosstabulation								
			Darbo stažas					
			mažiau nei 1 metai	1 - 5 metai	6 - 10 metų	11 - 15 metų	16 - 20 metų	21 ir daugiau metų
Ar vadovavimo laikotarpiu kito Jūsų dalykinės savybės	Taip, pakito	Count	0	11	13	6	12	4
		% within Darbo stazas	.0%	91.7%	86.7%	100.0%	100.0%	100.0%
	Ne, nepakito	Count	1	1	2	0	0	0
		% within Darbo stazas	100.0%	8.3%	13.3%	.0%	.0%	.0%
Total	Count		1	12	15	6	12	4
	% within Darbo stazas		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Norint išsiaiškinti ar yra vadovų, kurie vis dar nori ugdyti savo savybes, buvo keliami klausimai – *Ar yra asmeninių savybių, kurias dar norėtumėte išsiugdyti; Ar yra dalykinių savybių, kurias dar norėtumėte išsiugdyti?* Asmenines savybes norėtų tobulinti 60 % aukščiausios grandies, 42,9 % vidurinėsios grandies ir tik 50 % žemiausios grandies vadovų. Dalykines savybes norėtų tobulinti tik 40 % aukščiausios grandies, 28,6 % vidurinėsios ir (net) 66,7 % žemiausios grandies atstovų. Atlikus statistinių duomenų analizę ir pritaikius Pirsono χ^2 kriterijų gauta, kad χ^2 kriterijus $p < 0,05$, ($p=0,640$), todėl duomenys apie vadovo norą ugdyti asmenines savybes pagal užimamas pareigas nėra statistiškai reikšmingi. Dalykinių savybių tobulinimas pagal užimamas pareigas taip pat nėra statistiškai reikšmingas, nes $p < 0,05$, ($p=0,079$) (žiūrėti į Priedą Nr. 8).



21 pav. **Noro tobulinti asmenines arba dalykines savybes pasiskirstymas.**

Greta vadovų noro tobulinti savo savybes, buvo aiškinamasi ar jie turi tokias galimybes. Asmeninių savybių aspektu išryškėjo, jog aukščiausios grandies vadovai daugiausiai tokią galimybę

turinti per savivaldų mokymąsi (80 %), per refleksiją (60 %) ir bendraujant su kitais vadovais (60 %). Vidurinėsios grandies vadovų teigimu, asmenines savybes jie gali tobulinti seminaruose (64,3 %), bendraujant su kitais vadovais (64,3 %) ir personalu (57,1 %). Žemiausios grandies vadovai daugiausiai asmenines savybes tobulina bendraudami su kitais vadovais (83,3 %) ir personalu (83,3 %), taip pat per saviugdą (66,7 %). Kad tokių galimybių apskritai neturi nurodė 16,7 % žemiausios grandies vadovai ir 7,1 % vidurinėsios grandies vadovai (žiūrėti į Priedą Nr. 9).

12 lentelė. Galimybė tobulinti asmenines savybes pagal užimamas pareigas.

			Užimamos pareigos vadovavimo grandinėje			Total
			Aukščiausio lygio vadovas	Viduriniojo lygio vadovas	Žemiausio lygio vadovas	
Tobulinti asmenines ^a	Seminaruose	Count	2	18	6	26
		% within kl27	20.0%	64.3%	50.0%	
	Savivaldus mokymasis (saviugda)	Count	8	12	8	28
		% within kl27	80.0%	42.9%	66.7%	
	Reflektuojant	Count	6	2	0	8
		% within kl27	60.0%	7.1%	.0%	
	Konferencijose	Count	4	8	0	12
		% within kl27	40.0%	28.6%	.0%	
	Bendraujant su kitais vadovais	Count	6	18	10	34
		% within kl27	60.0%	64.3%	83.3%	
	Bendraujant su personalu	Count	4	16	10	30
		% within kl27	40.0%	57.1%	83.3%	
	Ne, neturiu tokios galimybės	Count	0	2	2	4
		% within kl27	.0%	7.1%	16.7%	
Total		Count	10	28	12	50

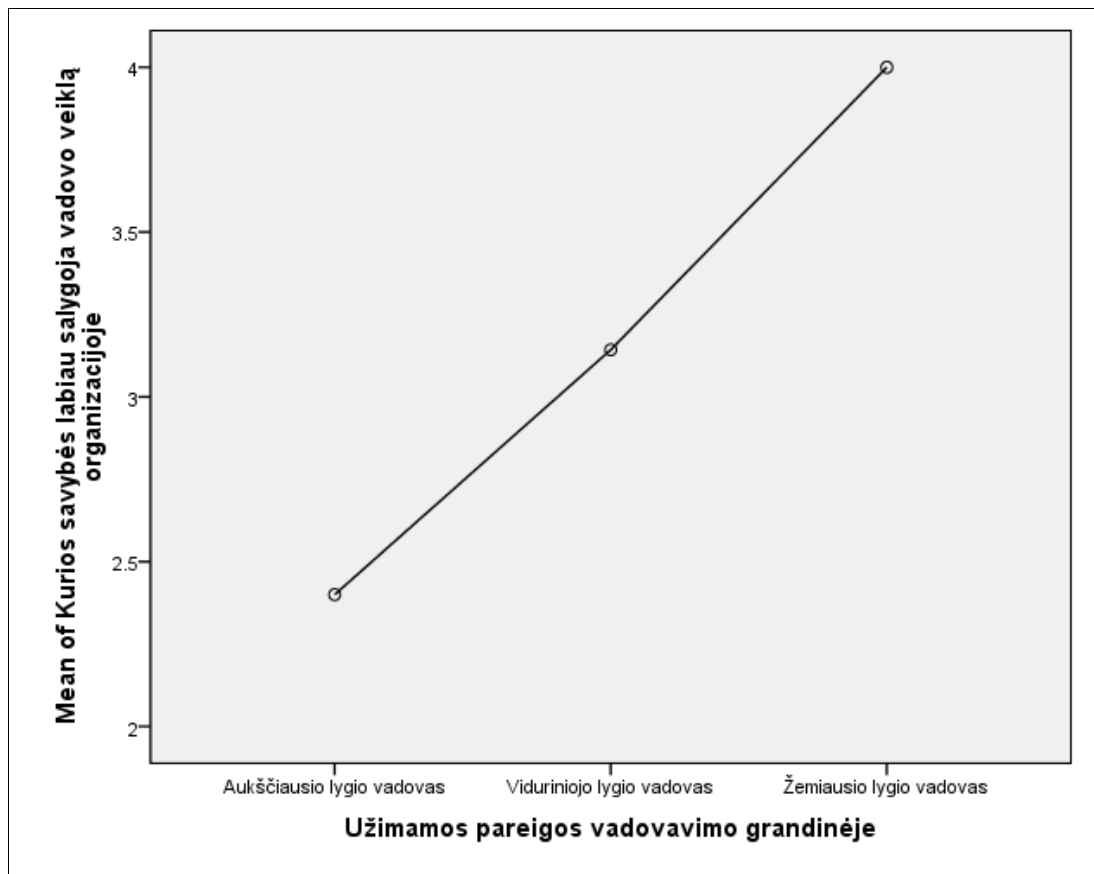
Savo dalykines savybes aukščiausios grandies vadovai teigė galintys tobulinti mokymuose (100%), kursuose (80 %) ir konferencijose (80 %), tuo tarpu vidurinėsios grandies vadovų teigimu, savo dalykinius įgūdžius jie gali tobulinti mokymuose (78,6 %), bendraujant su kitais vadovais (71,4 %) ir kursu metu (71,4 %). Žemiausio lygio vadovų teigimu, šiuos gebėjimus jie gali tobulinti mokymuose (83,3 %). Neturinti galimybės tobulinti dalykines savybes paminėjo 20 % aukščiausios ir 7,1 % vidurinėsios grandies vadovų (žiūrėti į Priedą Nr. 9).

**13 lentelė. Galimybė tobulinti dalykines savybes pagal
užimamas pareigas hierarchinėje grandinėje.**

			Užimamos pareigos vadovavimo grandinėje			Total
			Aukščiausio lygio vadovas	Viduriniojo lygio vadovas	Zemiausio lygio vadovas	
Tobulinti dalykines ^a	Kursuose	Count	8	20	2	30
		% within kl27	80.0%	71.4%	16.7%	
	Stażuočiu metu	Count	6	18	4	28
		% within kl27	60.0%	64.3%	33.3%	
	Konferencijose	Count	8	12	0	20
		% within kl27	80.0%	42.9%	0.0%	
	Mokymuose	Count	10	22	10	42
		% within kl27	100.0%	78.6%	83.3%	
	Bendraujant su kitais vadovais	Count	6	20	4	30
		% within kl27	60.0%	71.4%	33.3%	
	Bendraujant su personau	Count	6	10	2	18
		% within kl27	60.0%	35.7%	16.7%	
	Ne, neturiu tokios galimybės	Count	2	2	0	4
		% within kl27	20.0%	7.1%	0.0%	
	Total	Count	10	28	12	50

Siekiant nustatyti kurios, respondentų nuomone, asmeninės ar dalykinės savybės labiau sąlygoja vadovo veiklą, pateikta ranginė skalė, kur 1 – svarbiau asmeninės savybės, 5 – svarbiau dalykinės savybės. Dažniausiai duomenų aibėje pasikartojanti reikšmė, t.y. moda, buvo 4 (labiau svarbu dalykinės savybės), tačiau atliktus ANOVOS testą, kuris rodo kintamųjų tarpusavio ryšį, t.y. ar kintamieji yra statistiškai susiję ir veikia vienas kitą, jei $p \leq 0,05$, tai kintamieji veikia vienas kitą, jei $p > 0,05$, kintamieji vienas kito neveikia. ANOVOS testas parodė, jog vadovų nuomonės apie sąlygojančių vadovo veiklą savybių pasirinkimą veikia užimamos pareigos hierarchinėje grandinėje ($p=0,013$) (žiūrėti į Priedą Nr. 10).

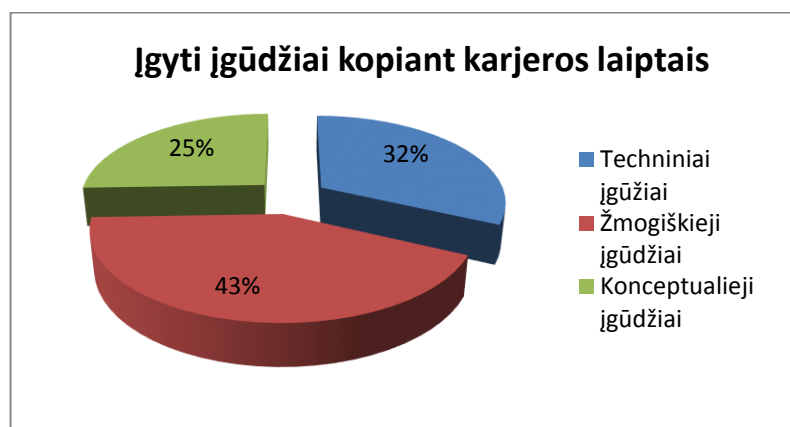
Remiantis ANOVOS testu, matyti, jog aukščiausio lygio vadovai linkę manyti, jog labiau vadovo veiklą organizacijoje sąlygoja asmeninės savybės (vidurkis 2,40), vidurinėsios grandies vadovų nuomone svarbu tiek asmeninės, tiek dalykinės savybės (vidurkis 3,14) ir žemiausios grandies vadovų nuomone, vadovo veiklą labiau sąlygojančios yra dalykinės savybės (vidurkis 4) (žiūrėti į paveikslą Nr. 22).



22 pav. Savybių įtakos vadovo veiklai ir užimamų pareigų ryšys.

Na, o vadovaujantis mokslinės literatūros analize ir teorinėmis išvalgomis, buvo nuspręsta paanalizuoti kokius konkrečius įgūdžius respondentai įgijo kopiant karjeros laiptais, ar darbar juos reikėtų tobulinti ir ar skirtingi įgūdžiai yra reikalingi skirtingo hierarchinio lygmens vadovams dirbantiems saugos tarnyboje.

Taigi, respondentų nuomone, daugiausiai tobulėjo vadovų žmogiškieji įgūdžiai, t.y. gebėjimas dirbti su žmonėmis, organizuoti darbą (80 %). Kad tobulėjo techniniai įgūdžiai, t.y. gebėjimas dirbti su specialiais įrengimais ir konkrečiomis technologijomis, nurodė 60 % vadovų. 48 % respondentų nurodė, kad papildomai įgijo konceptualiuosius įgūdžius (gebėjimas dirbti su idėjomis).



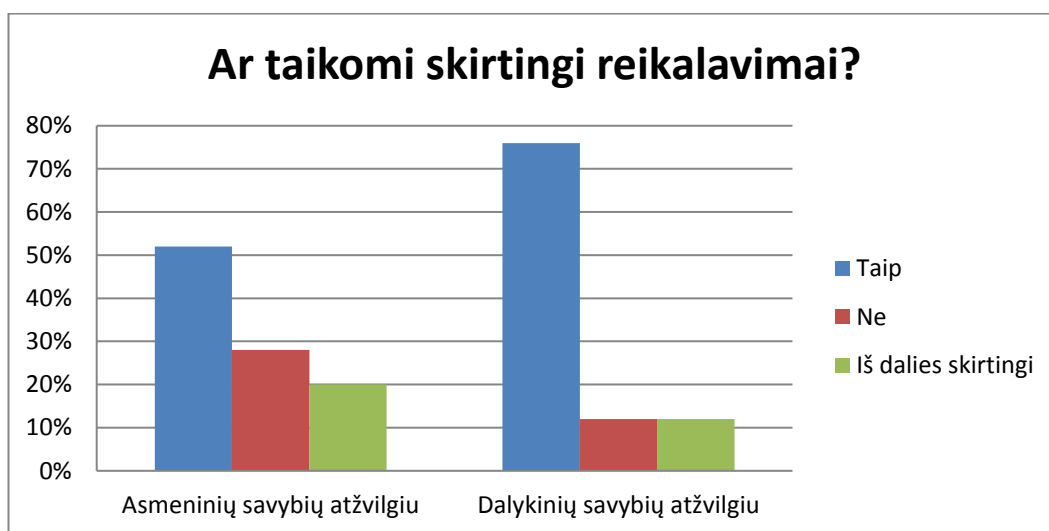
23 pav. Įgyti vadovų įgūdžiai.

Respondentų teigimu, šiuos įgytus įgūdžius tobulinti reikėtų tik minimaliai. Atlikdami įgūdžių vertinimą, pagal ranginę skalę (kur 1 – įgūdžiai turėtų būti tobulinami, 5 – labai geri, tobulinti nereikia), vadovai nurodė, kad techninių įgūdžių tobulinti visai nereikia (moda 5), o žmogiškuosius (moda 4) kaip ir konceptualiuosius (moda 4) kai kuriems vadovams, jų pačių teigimu, reikėtų patobulinti.

14 lentelė. Vadovų įgūdžių vertinimas.

Įgūdžiai	Vidurkis	Moda
Techniai įgūdžiai	3,88	5
Žmogiškieji įgūdžiai	3,84	4
Konceptualieji įgūdžiai	3,20	4

Kylant valdymo hierarchijos laiptais, kai kurių įgūdžių poreikis mažėja, pavyzdžiui konceptualieji įgūdžiai, anot A. Šalčiaus (2009), reikalingi tik aukščiausios grandies vadovams, nes jie siejami su protiniu darbu, idėjomis, kuriant naujas vizijas arba strategijas. Tą patvirtino ir respondentai atsakydami į klausimą – *Ar skirtingo hierarchinio lygio vadovams taikomi skirtingi reikalavimai asmeninių ir dalykinių savybių atžvilgiais?* 52 % vadovų nurodė, kad reikalingi skirtingi reikalavimai asmeninių savybių aspektu ir 76 %, kad dalykinių savybių aspektu.



24 pav. Reikalavimų taikymas skirtingo hierarchinio lygių vadovams.

Todėl siekiant išryškinti kurios įgūdžių grupės būtinos organizacijoje dirbantiems visų skirtingų hierarchinių lygių vadovams, respondentų buvo prašoma pažymėti jų organizacijoje dirbančių (atitinkamai pagal hierarchinę padėtį) vadovų įgūdžių poreikius. Atlikus statistinių duomenų analizę, gauti duomenys atskleidė, kad žemiausios grandies vadovams, svarbiausia gebėjimas dirbti su tam tikrais įrengimais, t.y. techniniai įgūdžiai (84 %). Vidurinėsios grandies vadovams tolygiai svarbu ir

techniniai (88 %) ir žmogiškieji įgūdžiai (84 %). O aukščiausios grandies vadovams, respondentų teigimu, svarbiausia žmogiškieji (96 %) ir konceptualūs (88 %) įgūdžiai.

Todėl galima teigti, kad saugos sektoriuje dirbantiems vadovams, priklausomai nuo to kokiai hierarchinei grandies daliai jie priklauso, reikalingos skirtingos asmeninės savybės ir įgūdžiai (arba dalykinės savybės).

3.3. Vadovų poreikiai ateities vadovų asmeninių ir dalykinių savybių kontekste

Vadovavimas priklauso nuo daugelio faktorių, labai svarbu išlaikyti nuolatinį dėmesį ir pastangas siekiant pažangos, tačiau dauguma vadovų ir jų sekėjų, pasak A. Hargraves ir D. Fink (2008), dažnai perdega, o į jų vietą stoję kiti vadovai ne visada sugeba tęsti pradėtas užduotis ir išlaikyti pasiektus rezultatus, todėl respondentų buvo prašoma įvertinti ateities vadovų asmeninių ir dalykinių savybių svarbą. Analizuojant šiuos du klausimus pateikta ranginė skalė, kai savybę reikia įvertinti, kur 1 – visiškai nesvarbi savybė, 5 – labai svarbi savybė. Toliau (žiūrėti į 15 lentelę) pateiktas vidurkis ir moda, rodanti dažniausiai pasikartojančią reikšmę.

15 lentelė. Ateities vadovų asmeninių savybių svarba.

Savybės	Vidurkis	Moda	Savybės	Vidurkis	Moda
Protiniai gebėjimai;	4,72	5	Atmintis;	4,08	5
Bendravimas;	4,66	5	Savivertė;	4,24	5
Iškalba;	4,20	5	Saviklioja;	4,14	5
Suvokimas;	4,36	5	Tikėjimas savo sugebėjimas;	4,78	5
Mąstymas;	4,52	5	Sugebėjimas įtikinti kitus;	4,66	5
Intuicija;	4,34	5	Laikysena;	3,96	5
Sumanumas;	4,40	5	Mimika;	3,44	4 ^a
Reiklumas;	4,06	5	Manieros;	4,06	5
Kūrybiškumas;	3,54	3	Dinamizmas, energingumas;	3,82	5
Dora;	3,76	3	Ištikimybė;	4,56	5
Lojalumas;	3,92	4	Patikimumas;	4,64	5
Garbingumas;	4,22	5	Atsakomybė už veiksmus;	4,72	5
Draugiškumas;	3,30	3	Komunikabilumas;	4,44	5
Empatija;	3,40	3	Mandagumas;	4,36	5
Emocinis potencialas;	3,44	3	Taktiškumas;	4,02	5
Dėmesingumas;	3,96	4	Diplomatija;	3,66	4
Jautrumas kitų poreikiams;	3,12	4	Pavyzdingas elgesys;	4,40	5
Susirūpinimo rodymas;	2,74	3	Iniciatyva;	3,92	5
Užtikrintumas savo įgūdžiais;	4,50	5	Užtikrintumas savo žiniomis;	4,16	5
Atkaklumas;	4,60	5	Veržlumas;	4,28	5
Dominavimas.	3,74	5	Ryžtingumas.	4,40	5

a. Egzistuoja keli režimai. Rodoma mažiausia reikšmė.

Taigi, respondentų teigimu, iš esmės ateities vadovas turėtų pasižymėti visomis čia paminėtomis asmeninėmis savybėmis. Pastebima, kad respondentai būsimiems vadovams yra reiklesni šių savybių atžvilgiu nei patys sau. Labiausiai išsiskiriančios tai: protiniai gebėjimai, bendravimas, atkaklumas, saviklioja, tikėjimas savo sugebėjimais, patikimumas ir atsakomybė už savo veiksmus. Kitos savybės taip pat prilyginamos svarbioms, kur moda = 5.

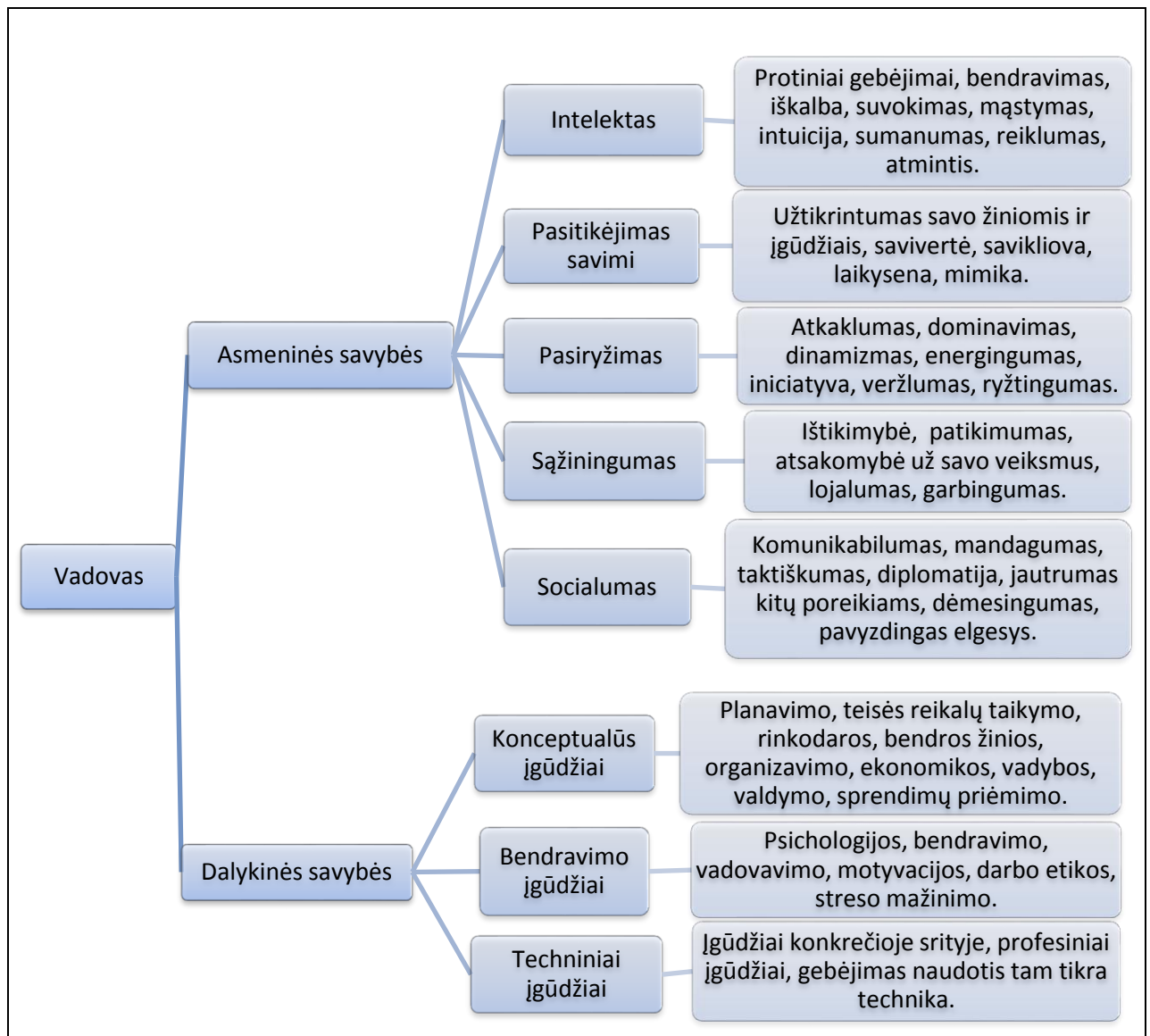
Tokia pat užduotis respondentams pateikta ir dalykinių savybių atžvilgiu. Respondentams svarbiausia, kad ateities vadovai būtų organizuoti, turėtų įgūdžių konkrečioje srityje, gebėtų planuoti ir priimti sprendimus, turėtų bendrųjų žinių ir svarbiausia mokėtų dirbti stresinėje aplinkoje.

16 lentelė. Ateities vadovų dalykinių savybių svarba.

Savybės	Vidurkis	Moda	Savybės	Vidurkis	Moda
Teisės reikalavimų taikymo	4,32	4	Ekonomikos;	3,68	4 ^a
NT rinkos išmanymas;	3,04	3	Vadybos;	4,32	4
Rinkodaros;	3,88	5	Psichologijos;	4,04	5
Organizavimo;	4,68	5	Vadovavimo;	4,72	5
Ekologijos;	3,12	3 ^a	Darbo etikos;	4,32	5
Logistikos;	2,96	3	Profesiniai įgūdžiai;	4,60	5
Bendravimo;	4,64	5	Valdymo;	4,22	5
Motyvacijos;	4,52	5	Sprendimų priėmimo;	4,65	5
Įgūdžiai konkrečioje srityje	4,68	5	Elgesio lankstumo;	3,60	3
Gebėj. naudotis technika.	4,16	5	Administraciniai;	3,77	3
Planavimo;	4,76	5	Objektyvumo;	2,88	3
Projektų valdymo;	3,60	3	Komunikaciniai;	3,05	3
Bendros žinios;	4,65	5	Streso mažinimo.	4,94	5

a. Egzistuoja keli režimai. Rodoma mažiausia reikšmė.

Šių dienų organizacijose visuose valdymo lygiuose vis didėja talentigų, gerai parengtų vadovų poreikis, o vadovavimo veiksmingumas tampa vienas reikšmingiausių organizacijos veiklos sėkmės prielaidų. Tad, atlikus mokslinės literatūros ir statistinių duomenų analizę, pateikiamas papildytas asmeninių ir dalykinių savybių rinkinys saugos tarnybų vadovams, kuris tenkintų organizacijos ir joje dirbančių darbuotojų poreikius.



25 Pav. **Rekomenduotinas asmeninių ir dalykinių savybių rinkinys saugos tarnybų vadovams.**

Taigi, pastaruoju metu vis dažniau pripažįstama, jog sąlygos organizacijoms ir joms vadovaujantiems vadovams ateityje taps dar sudėtingesnės, vis labiau reikės vadovų, turinčių ne vien tradicinius verslo administratoriaus įgūdžius, o ir tam tikrą asmeninių bei dalykinių savybių rinkinį. Tradicinę vadovo atsakomybę stabilizuoti įmonės padėtį ir palaikyti nuolatinę pusiausvyrą keičia būtinumas vadovams patiems inicijuoti pokyčius, skatinti inovacijas. Sėkmingam veiklos plėtojimui neužtenka vien iškalbos ar protinių gebėjimų, bet būtina turėti ir išlavintą asmeninę intuiciją, verslo nuojautą, sugebėti įtikinti kitus, bei rasti priemones skatinančias priimti atsakomybę už savo veiksmus ar išlaikyti dabingumą esant stresui. Vadovas turi pasitikėti savimi ir drąsinti kitus darbuotojus, kelti jų vertės suvokimą, pastebėti laimėjimus, konstruktyviai elgtis darbuotojui suklydus, būti empatišku – išklausti jų problemas bei padėti jas spręsti. Be to, vadovas turi būti reiklus sau, norėti tobulinti asmenines savybes ir įgūdžius, kad būtų patenkinti ne tik organizacijos, bet ir joje dirbančių darbuotojų poreikiai.

IŠVADOS

1. Nustatyta, kad kiekvienas vadovas atlieka savo vaidmenį, kuriam savo charakteriu, vadovavimo stiliumi, asmeninėmis ir dalykinėmis savybėmis suteikia specifikos, bet nepakeičia turinio. Ištirta, kad vadovui būtinos tokios asmeninių savybių kategorijos kaip: intelektas, pasitikėjimas savimi, pasiryžimas, sąžiningumas ir socialumas. Ir šios dalykinių savybių kategorijos: konceptualūs įgūdžiai, žmogiškieji įgūdžiai, techniniai įgūdžiai. Moksliniuose šaltiniuose minima daug ir įvairių savybių, kurios būdingos vadovui, visos jos priklausomai nuo organizacijos, situacijos ir paties vadovo yra svarbios ir reikalingos įmonės poreikiams tenkinti.

2. Darbinės veiklos, organizacijų aplinkos pokyčiai kelia vis naujus reikalavimus vadovams. Išanalizavus ankstesnius tyrimus ir mokslinę literatūrą vadovams būtinų savybių rinkinys papildytas naujomis asmeninėmis ir dalykinėmis savybėmis. Visos penkios asmeninių savybių kategorijos papildytos anksčiau neišskirtomis tyrime savybėmis, pavyzdžiui: intuicija, sumanumas, reiklumas, atmintis, savivertė, saviklioja, pavyzdingas elgesys, lojalumas ir kt. Dalykinių savybių aspektu papildytos tik dvi kategorijos, tai konceptualiųjų ir bendravimo. Papildomai išskirti tokie reikalingi gebėjimai kaip sprendimų priėmimas, elgesio lankstumas, objektyvumas, streso mažinimas ir pan.

3. Saugos tarnybų vadovams neretai tenka dirbti ypač sudėtingomis salygomis, todėl jiems svarbu kokias asmenines ir dalykines savybes turi įmonėje dirbantis asmuo, t.y. vadovas, nuo kurio neretai priklauso ne tik darbuotojų gerovė, tačiau ir pačios organizacijos likimas. Todėl vadovai būtiną asmeninių ir dalykinių savybių sąrašą pradeda tokiomis savybėmis kaip atsakomybė už savo veiksmus, patikimumas, sumanumas, taktiškumas, objektyvumas, gebėjimas išlaikyti darbingumą esant stresui ir pan.

4. Pirmoji hipotezė – vadovų teigimu, jų asmeninės savybės priklauso nuo užimamų pareigų hierarchiniame lygmenyje – patvirtinta. Antroji hipotezė, jog vadovų dalykinės savybės priklauso nuo užimamų pareigų hierarchinėje grandinėje – paneigta. Asmeninių savybių poreikis proporcingai didėja kylant vadovavimo hierarchijos lygmenimis, tuo tarpu dalykinių savybių poreikis kyla, tačiau minimaliai.

5. Pateiktas papildytas teorinio ir praktinio tyrimo pagrindu asmeninių ir dalykinių savybių rinkinys, galimai atitinka ne tik asmens lūkesčius, bet ir tenkina visos organizacijos poreikius, nulemtus vis didėjančių reikalavimų. Kiekvienas vadovas yra unikali asmenybė ir turi tam tikrų asmeninių ir dalykinių savybių rinkinį. Atsižvelgiant į pateikiamas rekomendacijas, asmeninių ir dalykinių savybių svarbos kontekste bei užimamą vadovo padėtį hierarchinėje grandinėje, svarbu žinoti, kokios savybės yra būtinos ir svarbios dabarties ir ateities organizacijų vadovams.

LITERATŪRA

1. AMBRAZEVIČIUS, R. 2007. *Psichologinis klimatas – kaip tai veikia*. Prieiga per internetą: <http://grandpartners.lt/naujienos/psichologinis-klimatas-kaip-tai-veikia/> [žiūrėta 2016-11-22].
2. ANTONAKIS, J., AVOLIO, B. J., SIVASUBRAMANIAM, N. (2003). *Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire*. The Leadership Quarterly, Vol. 14, Issue 3, p. 261–295.
3. APPLEBY, R. C. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Spindulys.
4. ALBRECHT, J. (2005). *Asmenybė ir karjera*. Vilnius: Klaipėdos socialinių mokslų kolegija.
5. BAKANAUSKIENĖ, I. 2002. *Personalo valdymas*. Kaunas: VDU 1-kla. 141 p. ISBN 9955-53-012-X.
6. BENNIS, W., NANUS, B. 1998. *Lyderiai: atsakomybės strategija*. Vilnius: Algarvė. 239 p. ISBN 9986-13-691-1.
7. BAGDONAS, E., BAGDONIENĖ, L. 2000. *Administravimo principai*. Vadovėlis. Kaunas: Technologija. 228 p.
8. BARVYDIENĖ, V., KASIULIS, J. 2005. *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija. 325 p. ISBN 9955–09–078–2.
9. BARVYDIENĖ, V., SKARŽAUSKIENĖ, A. 2005. *Lyderystė kaip egzistencinis ieškojimų procesas*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas.
10. BAKANAUSKIENĖ, I., BENDARAVIČIENĖ, R., KRIKŠTOLAITIS, R. 2010. *Pasitenkinimo darbu tyrimas universiteto darbuotojų grupių atveju // Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir infrastruktūros plėtrai*. Mokslo darbai. Kaunas: LŽŪU, Nr. 22.
11. BAGDONAS, E., KAZLAUSKIENĖ, E. 2002. *Verslo pradmenys*. Kaunas: Technologija. 312 p.
12. BASS, B. M., AVOLIO, B. J., JUNG, D. I., BERSON, Y. 2003. *Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership*. Journal of Applied Psychology, Vol. 88 (2).
13. BOYATZIS, R. E. 2009. *Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence*. Journal of Management Development. Volume 28, Nr. 9. ISSN 0262-1711. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=02621711&volume=28&issue=9&articleid=1812206&show=html> [žiūrėta 2016 10 18].
14. BUTKUS, S. F. 2003. *Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai*. Vilnius: Eugrimas. 240 p. ISBN 9955–501–39–1.
15. COLMAN A. M. 2003. *A dictionary of psychology*. – Oxford: University Press.

15. CLIFTON, J. 2014. *Small stories, positioning, and the discursive construction of leader identity in Business meetings*. Leadership, Vol. 10 (1), p. 99–117.
16. COVEY, S. R. 2007. *8-asis įprotis: tobulybės link*. Vilnius: Alma littera. 376 p. ISBN 9789955245605.
17. DAMAŠIENĖ, V. 2002. *Valdymo pagrindai*. Mokomoji knyga. Leidėdas: Šiaurės Lietuva. 164 p. ISBN 9986-705-87-8.
18. DERUE D. S., BARNES CH.M., MORGESON F.P. 2010. *Understanding the motivational Contingencies of Team Leadership*. Small Group Research, Vol. 41, No.5, p. 621-651.
19. DE, HAAN, E. 2015. *The leadership shadow: How to recognise and avoid derailment, hubris and overdrive*. Leadership, Vol. 11 (1), p. 1–9.
20. DESSLER, G. 2001. *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 343 p. ISBN 9986-850-363.
21. DISKA, V., MARČINSKAS, A. 2013. Informacijos mokslai. *Aukščiausio lygio vadovų komandų vaidmuo ir poveikis organizacijų veiklai žiniomis grindžiamos visuomenės iššukių kontekste*. Vilnius: Vilniaus universitetas. ISSN 1392-0561. Prieiga per internetą <http://www.zurnalai.vu.lt/files/journals/163/articles/2066/public/64-77.pdf> [žiūrėta 2016 11 14].
22. DINH, J. E., LORD, R. G., GARDNER, W. L., MEUSER, J. D., LIDEN, R. C., HU, J. 2014. *Leadership theory and research in the new millenium: Current theoretical trends and changing perspectives*. The Leadership Quarterly.
23. DROMANTAITĖ, A., RAIŠIENĖ, A. G., RAČELYTĖ, D., JURČIUKONYTĖ, A., VYŠNIAUSKIENĖ, L. 2012. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. MRU leidykla. 288 p. UDK 658.3(075.8).
24. DROMANTAITĖ, A. 2012. Socialinis darbas. *Pasitenkinimo karjera veiksniai*. Vilnius Nr. 11 (2) Prieiga per internetą https://www.mruni.eu/upload/iblock/626/005_adromantaite.pdf [žiūrėta 2016 10 18] ISSN 2029-2775.
25. DRUCKER, P. F. 2004. *Valdymo iššūkiai XXI amžiuje*. Vilnius: D. Ratkevičiaus PĮ grupė. 231 p. ISBN: 9949105331.
26. DUBAUSKAS, G. 2006. *Organizacijos elgsena*. Vilnius: Generolo J. Žemaičio Lietuvos karo akademija. 335 p. ISBN 9955-423-45-5.
27. FAIRHURST, G. T., CONNAUGHTON, S. L. 2014. *Leadership: A communicative perspective*. Leadership, Vol. 10 (1), p. 7–35.
28. FINKELSTEIN, S.; HAMBRICK, D. C.; CANNELLA, A. A. 2009. *Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards*. Oxford University Press.

29. GUŠČINSKIENĖ, J. 2002. *Organizacijų sociologija*. Kaunas: Technologija. 138 p. ISBN 9986-13-677-6.
30. GOLEMAN, D. 2000. *Leadership That Gets Results*. Harvard Business Review. March-April. 75 p.
31. GOLEMAN, D., BOYATZIS, R., MCKEE, A. 2007. *Lyderystė. Kaip vadovauti pasitelkiant emocinį intelektą*. Kaunas: Smaltijos leidykla. 304 p. ISBN 9955-707-08-9.
32. GIEDRAITIS, A. 2009. *Vadovavimo praktika*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas. Tiltai, Nr. 2 (47).
33. GIEDRAITIS, A., PETKEVIČIŪTĖ N. 2013. *Gamybos įmonių žemiausiojo lygmens vadovų tinkamumo vertinimas valdymo grandinėje*. Prieiga per internetą <http://journals.ku.lt/index.php/tiltai/article/viewFile/445/pdf> [žiūrėta 2016 09 20].
34. GIEDRAITIS, A. 2011. *Gamybinės įmonės darnus vystymasis per organizacinės kultūros ir darbuotojų vertybių suderinamumą*. Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development, Vol. 26, Issue 2.
35. GIDDENS, A. 2005. *Sociologija*. Vilnius: Poligrafija ir informatika. 683 p. ISBN: 9986850541.
36. GRAŽULIS, V. 2005. *Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai*. Metodinė-mokymo priemonė (vadybos sąsiuviniai). Vilnius: Ciklonas. 78 p. ISBN 9955-497-71-8.
37. GUDAUSKAITĖ, S. 2007. *Žinių visuomenės link: organizacijos darbuotojo kompetencijų poreikis*. Vilnius: Vilniaus universitetas. ISSN 1691-4694. Prieiga per internetą: http://www.leidykla.eu/fileadmin/Informacijos_mokslai/40/66-72.pdf [žiūrėta 2016 10 22].
38. HAFEEZ K., ESSMAIL E. A. 2007. *Evaluating organization core competences and associated personal competencies using analytical hierarchy process*. Management Research News. Volume 30, Number 8. p. 530 - 547. ISSN 0140-9174 Prieiga per internetą <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=01409174&volume=30&issue=8&articleid=1621222&show=html> [žiūrėta 2016 11 28].
39. HARGRAVES, A., FINK. D., 2008. *Tvarioji lyderystė: ar tam, ką kuriate, lemta išlikti?* Vilnius: Versa.
40. HUNT, J. G., OSBORN, R. N., SCHERMERHORN, J. R. 2011. *Care concepts of organizational behavior*. John Willey & Sons, Inc. 634 p. ISBN-10: 978-0470878200.
41. HERSEY, P., BLANCHARD, K. H., JOHNSON, D. E. 2001. *Managing of Organizational Behavior*. 8th ed. Leading Human resources. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ. 516 p. ISBN-10: 0130175986.

42. HERNANDEZ, M., EBERLY, M. B., AVOLIO, B. J., JOHNSON, M. D. 2011. *The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory*. The Leadership Quarterly, 22, 1165–1185.
43. HILDERBRANDT, S. 2003. *Vertybėmis paremtas ir profesionalus vadovavimas*. Strategija ir vadovavimas/4. Vilnius: AB „Verslo žinios“.
44. INAMORI, K. 2006. *Gyvenimo filosofija*. Vilnius: Versus aureus leidykla
45. JĖČIUVIENĖ, M. 2006. *Darbo santykių kokybės valdymas*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas.
46. JUCEVIČIENĖ, P. 1996. *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
47. JUOZAITIENĖ, L., STAPONKIENĖ, J. 2003. *Verslo ir vadybos įvadas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla
48. KALANTAVIČIŪTĖ, A., GRIGAITIS, M. 2010. *Vadovo savybių reikšmė organizacijos veiklos rezultatams*. Akademinio jaunimo siekiai: ekonomikos, vadybos ir technologijų išvalgos, 113–118.
49. KASIULIS, J., BARVYDIENĖ, V. 2003. *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija
50. KARDELIS, K. 2005. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: vadovėlis* [trečias leidimas]. Šiauliai: Lucilijus.
51. KARDELIS, K. 2007. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: vadovėlis*. Šiauliai: Lucilijus.
52. KAVALIAUSKIENĖ, V., DRŪTEIKIENĖ, G., 2012. *Vadovo reputacija: esmė ir pagrindiniai elementai*. Informacijos mokslai. Vilnius. ISSN 1392-0561.
53. KOUZES, J. M., POSNER, B.Z. 2003. *Iššūkis vadybai*. Kaunas: Smaltija.
54. KUTKAITIS A., PETRULIS A., (2014) Vadovavimo stilių vertinimas Klaipėdos ugdymo įstaigose. Prieiga internetu <http://journals.ku.lt/index.php/RFDS/article/view/694> [žiūrėta 2016 09 27].
55. LEITHWOOD, K. A. 1992. „The move toward transformational leadership. *Educational Leadership*, 49(5), p. 8–12.
56. LEONIENĖ, B. 2001. *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa.
57. LUKAŠEVIČIUS, K., MARTINKUS, B. 2002. *Verslo vadyba*. Kaunas: Technologija.
58. LUKOŠEVIČIUS, K., MARTINKUS, B. 2000. *Mažųjų ir vidurinių įmonių vadyba*. Kaunas: Technologija.
59. LUKOŠEVIČIUS, K., MARTINKUS, B. 2001. *Verslo vadyba*. Kaunas: Technologija.
60. LUSTRI, D., MIURA, I., TAKAHASHI, S. 2007. *Knowledge management model: practical application for competency development*. The Learning Organization. Vol. 14, No. 2, p. 186-202.

<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=09696474&volume=14&issue=2&articleid=1597946&show=html> [žiūrėta 2016 11 28].

61. MALIK, F. 2005. *Vadovauti, veikti, gyventi. Veiksmingas valdymas naujaisiais laikais*. Vilnius: Mūsų knyga. 415 p.
62. MARTINKIENĖ, J. 2010. *Vadovavimo stilių reikšmė ir jų metodologiniai principai viešojoje įstaigoje*. Prieiga per internetą: http://www.ebiblioteka.lt/resursai/Konferencijos/VLVK_051028/1%20sekcija/I08_Martinkiene.pdf [žiūrėta:2016-04-08].
63. MARTIŠIUS, V. 2006. *Kognityvinė psichologija. 1 dalis: Suvokimas ir atmintis*. Kaunas: VDU, 260 p.
64. MASLOW, A. H. 2005. *Motyvacija ir asmenybė* / Abraham H. Maslow Atviros Lietuvos knyga. Vilnius: Apostrofa. 405 p. ISBN 9955-605-19-7.
65. MCCREDIE H., SHACKLETON V., 2000. *The Unit General Manager: a Competency Profile* // *Personnel Review*, Vol. 29, No 1, p. 106–114.
66. MONTGOMERY, S. 2002. *People patterns: A modern guide to the four temperaments*. Del Mar, CA: Archer.
67. MYERS, D. G. 2000. *Psichologija*. Kaunas: UAB "Poligrafija ir informatika". 1079 p. ISBN 9789986850618.
68. MUMFORD, M. D., BARRETT, J. D. 2013. *Leader Effectiveness: Who really is the leader?* In M. G. Rumsey (ed.). *The Oxford Handbook of Leadership* p. 423–438. US: Oxford University Press.
69. NORTHOUSE, P. G. 2009. *Lyderystė: teorija ir praktika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 333 p. ISBN 9789986850632.
70. PAULAUSKAS, S. 1999. *Savivaldos dialektika. Teorija, metodologija, modeliai*. Klaipėda: KUL. 251 p. ISBN 9986-505-82-8.
71. PETRULIS, A. 2016. *Teorinės vadovavimo požymių įžvalgos. Regional formation and development studies // journal of social sciences*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla 2016, no. 1 (18). p. 123-135. ISSN: 2029-9370
72. PETKEVIČIŪTĖ, N. 2007. *Vadovo karjeros vystymo metamorfozės*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas.
73. PETKEVIČIŪTĖ, N. 2013. *Karjeros valdymas: organizacinė perspektyva*. Mokomoji knyga. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. 224 p. ISBN 9789-955-129-74-5.
74. PETKEVIČIŪTĖ, N., KAMINSKYTĖ, E. 2003. *Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika*. Pinigų studijos. Nr.1.

75. RAIŠIENĖ, A. G. 2012. *Organizacijos lyderio vaidmuo, kuriant ir plėtojant socialinės partnerystės ryšius*. “Societal Innovations for Global Growth“. No. 1(1) ISSN 2335-2450.
76. RAZAUSKAS, R. 1997. *Aš vadovas*. Vilnius: Pačiolis. 166 p. ISBN 9986-487-40-4.
77. RIMKUVIENĖ, S., TAMOŠAITIENĖ, J. 2012. *Verslo planavimas ir organizavimas*. Mokomoji knyga. Vilnius: Technika. ISBN 978-609-457-405-4.
78. ROBBINS, ST. P. 2010. *Kaip vadovauti žmonėms*. Vilnius: Tyto alba.
79. ROBBINS, ST.P. 2000. *Managing Today!* – New Jersey: Prentice Hall.
80. SAKALAS, A., ŠILINGIENĖ, V. 2000. *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
81. SAKALAS, A. 2003. *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai
82. SEILIUS, A. 2001. *Vadovavimas sprendimų priėmimo procesui*. Klaipėda.
83. SEILIUS, A., Šimanskienė, L. 2006. *Verslo organizacijų valdymas globalizacijos sąlygomis: teorinis požiūris*. Verslas: teorija ir praktika.
84. STELMOKIENĖ, A., ENDRIULAITIENĖ, A. 2009. *Bendrosios transformacinio vadovavimo skalės lietuviškosios versijos psichometriniai rodikliai*. *Psichologija*, t. 40, p. 88–102. Vilnius: VU.
85. STELMOKIENĖ, A., GENEVIČIŪTĖ–JANONIENĖ, G., ENDRIULAITIENĖ, A. 2014. *Kaip belstis, kad būtų atidaryta*. Prieiga per internetą: <http://psichologija.vdu.lt/blog> [žiūrėta 2016 10 10].
86. STEINHARDT, G. 2010. *The Product Manager's toolkit*. Methodologies, Processes and Tasks in High-Tech Product Management. Springer. 377 p. ISBN 978-3-642-04507-3.
87. STONER, J. A. F., FREEMAN, R. E., GILBERT, D. R. JR. 1999. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija
88. STOŠKUS, S., BERŽINSKIENĖ, D. 2005. *Vadyba*. Kaunas: Technologija.
89. STOŠKUS, S. 2002. *Bendrieji vadybos aspektai*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla
90. SUDNICKAS, T. *Development of a Manager Competency Model Based on Mcber Competency Dictionary*// *Changes in Social and Business Environment: proceedings of the 3rd international conference, November 4-5, 2009*. - Kaunas University of Technology. ISSN 1822-7090.
91. ŠILINGIENĖ, V. 2012. *Lyderystė*. Kaunas: Technologija.
92. ŠIMANSKIENĖ, L. 2002. *Organizacinės kultūros formavimas*. Klaipėda: KU leidykla.
93. ŠIMANSKIENĖ, L., TARASEVIČIUS, T. 2010. *Organizacinės kultūros ir vadovų tipų sąsajos*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas. Tiltai. Nr. 20 (1).
94. *Tarptautinių žodžių žodynas*. 1999. Vilnius: Žodynas.
95. TERRY K. CZIGAN 2007. *Combining Coaching and Temperament: Implications for middle management leadership development*. Capella University. 224 p. UMI 3283701.

96. TOUSSANT L., WEBB J. R. *Gender differences in the relationship between empathy and forgiveness* // The Journal of Social Psychology. 2005. Vol. 145. Iss. 6
97. VASILIAUSKIENĖ, L., STANIKŪNIENĖ, B. IR LIPINSKIENĖ, D. 2005. *The Employees. Competence Development inside Organization: Managerial Solutions/Engineering Economics*. No 5 (45) - ISSN 1392-2785.
98. WILSON, M. S. 2004. *Effective developmental Leadership: A Study of the Traits and Behaviors of a Leader who develops both People and the Organization* // A Dissertation. Louisiana State University.
99. ZABIELAVIČIENĖ, I. 2009. *Komandinio darbo specifika inovacijų sferoje*. Verslo ir teisės aktualijos.
100. ZAKAREVIČIUS P. 2003. *Pokyčiai organizacijose*. Kaunas: VDU leidykla.
101. ZAKAREVIČIUS, P., ŽUPERKIENĖ, E. 2008. *Improving the Development of Managers' Personal and Professional Skills*. ISSN 1392-2785 ENGINEERING ECONOMICS. No5 WORK HUMANISM. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
102. ZAKAREVIČIUS, P. 2002. *Vadyba: genezė, dabartinės tendencijos*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
103. ZAKAREVIČIUS, P. 2004. *Vadovavimo sampratos ir turinio kaita moderniose organizacijose*. Tiltai, nr. 28, p. 1–7. Klaipėda: KUL.
104. ZAKAREVIČIUS, P. (2013). Vadybos paradigma. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 68, p. 151–159. Kaunas: VDU leidykla.
105. ŽILINSKAS, V., MARTINKUS, B., STALERONKA, A. 2004. *Verslo vadybos pradžios*. Kaunas: Naujasis lankas.
106. ŽYDŽIŪNAITĖ, V. 2007. *Tyrimo dizainas: struktūra ir strategijos*: mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.
107. ŽUPERKIENĖ E. 2010. *Vadovų savybių ugdymo metodų organizacijoje analizė*. Vadyba 2010'1 (17) Mokslo tiriamieji darbai. Journal of Management Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. ISSN: 1648-7974
108. ŽUPERKIENĖ, E. 2008 *Vadovu asmeninių ir dalykinių savybių ugdymas*. Klaipėdos universitetas. Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. Nr. 15 (4). Mokslo darbai (socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas, 03S) ISSN 1822-6760.
109. ŽUPERKIENĖ, E. 2000. *Personalo vadyba*. Klaipėdos universitetas. Prieiga per internetą http://elibrary.lt/resursai/Mokslai/Kolegijos/KSMK/KSMK_mokomoji_medziaga_verslininkams.pdf [žiūrėta 2016 09 20].
110. WHEELER, P., JESSUP, C., & MARTINEZ, M. 2002. *The Keirsey Temperament Sorter: Investigating the impact of personality traits in accounting*.

111. FAYOL, H. 2005. *Administravimas: teorija ir praktika*. Vilnius: Eurigmas
112. KUMPIKAITĖ, V., KALINAUSKIENĖ, J. 2011. *Motyvacijos poreikių identifikavimas pagal socialinį statusą: teorinė analizė/Ekonomika ir vadyba*. Kaunas: Technologija, Nr. 16.
113. КЭТС Дэ ВРЭС, М. 2003. *Мистика лидерства*. Петербург: Питер.

PRIEDAI

TYRIMO ANKETA

Gerb. Respondente,

Esu Klaipėdos universiteto verslo vadybos studijų magistrantė Laura Selenytė-Juostė. Atlieku tyrimą tema „**Saugos tarnybų vadovų asmeninės ir dalykinės savybės**“. Šio tyrimo tikslas – išanalizavus vadovų asmenines ir dalykines savybes, pateikti rekomenduojamą asmeninių ir dalykinių savybių rinkinį, kuris tiktų ateities vadovams ir tenkintų įmonės poreikius. Prašau, Jūsų, skirti laiko ir atsakyti į klausimus, tokiu būdu prisidedant prie tyrimo rezultatų patikimumo. Anketa yra ANONIMINĖ, todėl vardo ir pavardės nurodyti nereikia. Gauti atsakymai bus naudojami tik mokslinio darbo tyrimo tikslams pasiekti.

1. Kuriems iš šių teiginių pritariate, o kuriems ne (*Jums tinkamą atsakymo variantą kiekvienoje eilutėje apibraukite sekančiai: 5 – visiškai sutinku; 4 – iš dalies sutinku; 3 – nei sutinku, nei nesutinku; 2 – iš dalies nesutinku; 1 – visiškai nesutinku*):

Vadovavimas tai įtaka kitiems, kad jie noriai darytų tai, ko norite jūs.	5	4	3	2	1
Vadovavimas bendruoju aspektu tai darbų paskirstymas, delegavimas, valdymas.	5	4	3	2	1
Vadovavimas viena iš svarbiausių valdymo funkcijų.	5	4	3	2	1
Tai įtakos panaudojimas sujungiant individualias grupės narių pastangas, kad būtų pasiekti bendri organizacijos tikslai.	5	4	3	2	1
Vadovavimas yra įtaka, nei daugiau, nei mažiau.	5	4	3	2	1
Vadovavimas tai unikali savybė	5	4	3	2	1
Tai darbuotojų nukreipimas ir jų motyvavimas siekti organizacijos tikslų, naudojantis turimomis formaliomis organizacijos suteiktomis galiomis, laikantis atitinkamo vadovavimo stiliaus.	5	4	3	2	1

2. Kokios priežastys nulėmė, jog panorote tapti vadovu? (*Tinkamus pažymėkite x*).

- ☐ Pripažinimas;
- ☐ Asmeninis užsispyrimas;
- ☐ Visada to sistemingai siekėte;
- ☐ Geresnis atlyginimas;
- ☐ Laisvė veikti;
- ☐ Noras vadovauti žmonėms;
- ☐ Galimybė išreikšti save;
- ☐ Statusas visuomenėje;
- ☐ Kita..... (*Irašykite*).

3. Kurie iš žemiau esančių elementų gali būti sėkmingo vadovavimo veiksniai? (*Tinkamą pažymėkite x*).

	Taip	Ne	Iš dalies sutinku	Iš dalies nesutinku
Vadovo asmeninės savybės				
Vadovo dalykinės savybės				

4. Kaip manote, ar gebėjimas vadovauti organizacijai priklauso nuo vadovo turimų: (*Tinkamą pažymėkite x*).

Asmeninių savybių:

- ☐ Taip;
- ☐ Ne;

Dalykinių savybių:

- ☐ Taip;
- ☐ Ne;

☐ Neturiu nuomonės.

☐ Neturiu nuomonės.

5. Pažymėkite asmenines savybes, kurios Jums, kaip vadovui yra būtinos. (Tinkamus pažymėkite x).

- | | |
|--|---|
| ☐ Protiniai gebėjimai; | ☐ Atmintis; |
| ☐ Bendravimas; | ☐ Savivertė; |
| ☐ Iškalba; | ☐ Saviklioja; |
| ☐ Suvokimas; | ☐ Tikėjimas savo sugebėjimas; |
| ☐ Mąstymas; | ☐ Sugebėjimas įtikinti kitus; |
| ☐ Intuicija; | ☐ Laikysena; |
| ☐ Sumanumas; | ☐ Mimika; |
| ☐ Reiklumas; | ☐ Manieros; |
| ☐ Kūrybiškumas; | ☐ Dinamizmas, energingumas; |
| ☐ Dora; | ☐ Ištikimybė; |
| ☐ Lojalumas; | ☐ Patikimumas; |
| ☐ Garbingumas; | ☐ Atsakomybė už savo veiksmus; |
| ☐ Draugiškumas; | ☐ Komunikabilumas; |
| ☐ Empatija; | ☐ Mandagumas; |
| ☐ Emocinis potencialas; | ☐ Taktiškumas; |
| ☐ Dėmesingumas; | ☐ Diplomacija; |
| ☐ Jautrumas kitų poreikiams; | ☐ Pavyzdingas elgesys; |
| ☐ Susirūpinimo rodymas. | ☐ Užtikrintumas savo žiniomis; |
| ☐ Užtikrintumas savo įgūdžiais; | ☐ Inicijatyva; |
| ☐ Atkaklumas; | ☐ Veržlumas; |
| ☐ Dominavimas | ☐ Ryžtingumas. |

6. Pažymėkite dalykines savybes-įgūdžius, kurie Jums, kaip vadovui yra būtini. (Tinkamus pažymėkite x).

- | | |
|---|---|
| ☐ Planavimo; | ☐ Teisės reikalavimų taikymo praktikoje; |
| ☐ Nekilnojamo turto rinkos išmanymas; | ☐ Projektų valdymo; |
| ☐ Rinkodaros; | ☐ Bendros žinios; |
| ☐ Organizavimo; | ☐ Ekonomikos; |
| ☐ Ekologijos; | ☐ Vadybos; |
| ☐ Logistikos; | ☐ Psichologijos; |
| ☐ Bendravimo; | ☐ Vadovavimo; |
| ☐ Motyvacijos; | ☐ Darbo etikos; |
| ☐ Įgūdžiai konkrečioje srityje; | ☐ Profesiniai įgūdžiai; |
| ☐ Administraciniai; | ☐ Valdymo; |
| ☐ Gebėjimas naudotis tam tikra technika; | ☐ Sprendimų priėmimo; |
| ☐ Objektyvumo; | ☐ Elgesio lankstumo; |
| ☐ Komunikaciniai; | ☐ Streso mažinimo. |

7. Išskirkite tris Jums svarbiausias asmenines ir tris svarbiausias dalykines savybes prioriteto tvarka (1 – svarbiausia; 2 – mažiau svarbi; 3 – mažiausiai svarbi).

Asmeninės savybės:	Dalykinės savybės:
1.	1.
2.	2.
3.	3.

8. Kurios savybės labiau sąlygoja vadovo veiklą organizacijoje? (Apibraukite eilutėje tinkamiausių skaičių rutuliuku).

Asmeninės savybės	1	2	3	4	5	Dalykinės savybės
-------------------	---	---	---	---	---	-------------------

9. Ar vadovavimo laikotarpiu (nuo vadovavimo pradžios iki šių dienų) kito Jūsų: (Tinkamus pažymėkite x).

Asmeninės savybės:

- ☐ Taip, pakito.
☐ Ne, nepakito.

Dalykinės savybės:

- ☐ Taip, pakito.
☐ Ne, nepakito.

10. Ar yra asmeninių savybių, kurias pageidautumėte išsiugdyti? (Tinkamą pažymėkite x).

- ☐ Taip, (nurodykite kokias):.....
☐ Ne, visos jau išlavintos.

11. Ar yra dalykinių savybių, kurias pageidautumėte išsiugdyti? (Tinkamą pažymėkite x).

- ☐ Taip, (nurodykite kokias):.....
☐ Ne, visos jau išlavintos.

12. Kaip galite tobulinti savo: (Tinkamus pažymėkite x).

Asmeninės savybės?

- ☐ Seminaruose;
☐ Savivaldus mokymasis (saviugda);
☐ Reflektuojant;
☐ Konferencijose;
☐ Bendraujant su kitais vadovais;
☐ Bendraujant su personalu;
☐ Ne, neturiu tokios galimybės;
☐ Kita (nurodykite).....

Dalykinės savybės?

- ☐ Kursuose;
☐ Stažuočių metu;
☐ Konferencijose;
☐ Mokymuose;
☐ Bendraujant su kitais vadovais;
☐ Bendraujant su personalu;
☐ Ne, neturiu tokios galimybės;
☐ Kita (nurodykite).....

13. Kokius įgūdžius papildomai įgijote kopiant karjeros laiptais? (Tinkamus pažymėkite x).

- ☐ Techninius (gebėjimas dirbti su spec. įrengimais, konkrečiomis technologijomis);
☐ Žmogiškuosius (bendravimo) (gebėjimas dirbti su žmonėmis, organizuoti grupinį darbą);
☐ Konceptualiuosius (gebėjimas dirbti su idėjomis).

14. Įvertinkite savo įgūdžius: (skalėje, kur 1- turėtų būti tobulinami, 5 – labai geri, tobulinti nereikia).

Techniniai įgūdžiai	1	2	3	4	5
Žmogiškieji (bendravimo) įgūdžiai	1	2	3	4	5
Konceptualūs įgūdžiai	1	2	3	4	5

15. Ar skirtingo hierarchinio lygio vadovams taikomi skirtingi reikalavimai: (Tinkamus pažymėkite x).

	Taip	Ne	Iš dalies skirtingi
Asmeninių savybių atžvilgiu			
Dalykinių savybių (įgūdžių) atžvilgiu			

16. Kaip manote, kokie įgūdžiai būtini Jūsų organizacijoje dirbantiems žemiausios grandies vadovams? *(Tinkamus pažymėkite x).*

- ☐ Techniniai įgūdžiai;
- ☐ Žmogiškieji (bendravimo) įgūdžiai;
- ☐ Konceptualūs įgūdžiai.

17. Kaip manote, kokie įgūdžiai būtini Jūsų organizacijoje dirbantiems vidurinėsios grandies vadovams? *(Tinkamus pažymėkite x).*

- ☐ Techniniai įgūdžiai;
- ☐ Žmogiškieji (bendravimo) įgūdžiai;
- ☐ Konceptualūs įgūdžiai.

18. Kaip manote, kokie įgūdžiai būtini Jūsų organizacijoje dirbantiems aukščiausios grandies vadovams? *(Tinkamus pažymėkite x).*

- ☐ Techniniai įgūdžiai;
- ☐ Žmogiškieji (bendravimo) įgūdžiai;
- ☐ Konceptualūs įgūdžiai.

19. Įvertinkite ateities vadovų asmeninių savybių svarbą. *(Jums tinkamą po vieną atsakymo variantą kiekvienoje eilutėje apibraukite sekančiai: 5 – labai svarbi; 4 – iš dalies svarbi; 3 – nei svarbi, nei nesvarbi; 2 – iš dalies nesvarbi; 1 – visiškai nesvarbi):*

Protiniai gebėjimai;	5	4	3	2	1	Atmintis;	5	4	3	2	1
Bendravimas;	5	4	3	2	1	Savivertė;	5	4	3	2	1
Iškalba;	5	4	3	2	1	Saviklioja;	5	4	3	2	1
Suvokimas;	5	4	3	2	1	Tikėjimas savo sugebėjimas;	5	4	3	2	1
Mąstymas;	5	4	3	2	1	Sugebėjimas įtikinti kitus;	5	4	3	2	1
Intuicija;	5	4	3	2	1	Laikysena;	5	4	3	2	1
Sumanumas;	5	4	3	2	1	Mimika;	5	4	3	2	1
Reiklumas;	5	4	3	2	1	Manieros;	5	4	3	2	1
Kūrybiškumas;	5	4	3	2	1	Dinamizmas, energingumas;	5	4	3	2	1
Dora;	5	4	3	2	1	Ištikimybė;	5	4	3	2	1
Lojalumas;	5	4	3	2	1	Patikimumas;	5	4	3	2	1
Garbingumas;	5	4	3	2	1	Atsakomybė už savo veiksmus;	5	4	3	2	1
Draugiškumas;	5	4	3	2	1	Komunikabilumas;	5	4	3	2	1
Empatija;	5	4	3	2	1	Mandagumas;	5	4	3	2	1
Emocinis potencialas;	5	4	3	2	1	Taktiškumas;	5	4	3	2	1
Dėmesingumas;	5	4	3	2	1	Diplomatija;	5	4	3	2	1
Jautrumas kitų poreikiams;	5	4	3	2	1	Pavyzdingas elgesys;	5	4	3	2	1
Susirūpinimo rodymas;	5	4	3	2	1	Užtikrintumas savo žiniomis;	5	4	3	2	1
Užtikrintumas savo įgūdžiais;	5	4	3	2	1	Iniciatyva;	5	4	3	2	1
Atkaklumas;	5	4	3	2	1	Veržlumas;	5	4	3	2	1
Dominavimas.	5	4	3	2	1	Ryžtingumas.	5	4	3	2	1

20. Įvertinkite ateities vadovų dalykinių savybių svarbą. (Jums tinkamą po vieną atsakymo variantą kiekvienoje eilutėje apibraukite sekančiai: 5 – labai svarbi; 4 – iš dalies svarbi; 3 – nei svarbi, nei nesvarbi; 2 – iš dalies nesvarbi; 1 – visiškai nesvarbi):

Teisės reikalavimų taikymo praktikoje;	5	4	3	2	1	Nekilnojamo turto rinkos išmanymas;	5	4	3	2	1
Planavimo;	5	4	3	2	1	Projektų valdymo;	5	4	3	2	1
Rinkodaros;	5	4	3	2	1	Bendros žinios;	5	4	3	2	1
Organizavimo;	5	4	3	2	1	Ekonomikos;	5	4	3	2	1
Ekologijos;	5	4	3	2	1	Vadybos;	5	4	3	2	1
Logistikos;	5	4	3	2	1	Psicologijos;	5	4	3	2	1
Bendravimo;	5	4	3	2	1	Vadovavimo;	5	4	3	2	1
Motyvacijos;	5	4	3	2	1	Darbo etikos;	5	4	3	2	1
Įgūdžiai konkrečioje srityje;	5	4	3	2	1	Gebėjimas naudotis tam tikra technika;	5	4	3	2	1
Profesiniai įgūdžiai;	5	4	3	2	1	Administraciniai;	5	4	3	2	1
Valdymo;	5	4	3	2	1	Objektyvumo;	5	4	3	2	1
Sprendimų priėmimo;	5	4	3	2	1	Komunikaciniai;	5	4	3	2	1
Elgesio lankstumo;	5	4	3	2	1	Streso mažinimo.	5	4	3	2	1

21. Ar liko asmeninių savybių, kurios buvo nepaminėtos, tačiau Jums kaip vadovui yra svarbios ir būtinos? (Tinkamą pažymėkite x).

- ☐ Taip (Irašykite).....
- ☐ Ne.

22. Ar liko dalykinių savybių, kurios buvo nepaminėtos, tačiau Jums kaip vadovui yra svarbios ir būtinos? (Tinkamą pažymėkite x).

- ☐ Taip (Irašykite).....
- ☐ Ne.

23. Jūsų lytis: (Tinkamą pažymėkite x).

- ☐ Vyras;
- ☐ Moteris.

24. Jūsų amžius: (Tinkamą pažymėkite x).

- ☐ < 30 metų;
- ☐ 31-40 metų;
- ☐ 41-50 metų;
- ☐ 51 metai ir daugiau.

25. Jūsų išsilavinimas: (Tinkamą pažymėkite x).

- ☐ Vidurinis;
- ☐ Profesinė technikos mokykla;
- ☐ Aukštasis neuniversitetinis;
- ☐ Aukštasis universitetinis;
- ☐ Kita..... (įrašykite)

26. Jūsų užimamų pareigų pozicija vadovavimo grandinėje: (Tinkamą pažymėkite x).

- ☐ Aukščiausiojo lygio vadovas;
- ☐ Viduriniojo lygio vadovas;
- ☐ Žemiausiojo lygio vadovas;

27. Jūs, kaip vadovo, darbo stažas esamoje darbovietėje: (Tinkamą pažymėkite x).

- ☐ Mažiau kaip 1 metai;
- ☐ 1 – 5 metai;
- ☐ 6 – 10 metų;
- ☐ 11 – 15 metų;
- ☐ 16 – 20 metų;
- ☐ 21 ir daugiau metų.



NUOŠIRDŽIAI DĖKOJU UŽ JŪSŲ ATVIRUMĄ IR KANTRYBĘ!

MULT RESPONSE GROUPS=\$asmsav 'asmsav' (k105.1 k105.2 k105.3 k105.4 k105.5 k105.6 k105.7 k105.8 k105.9 k105.10 k105.11 k105.12 k105.13 k105.14 k105.15 k105.16 k105.17 k105.18 k105.19 k105.20 k105.21 k105.22 k105.23 k105.24 k105.25 k105.26 k105.27 k105.28 k105.29 k105.30 k105.31 k105.32 k105.33 k105.34 k105.35 k105.36 k105.37 k105.38 k105.39 k105.40 k105.41 k105.42 (1,42))
/FREQUENCIES=\$asmsav.

Multiple Response

Case Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$asmsav ^a	50	100.0%	0	.0%	50	100.0%

\$Asmeninės savybės Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
smsav ^a	protiniai gebėjimai	40	3.5%	80.0%
	bendravimas	44	3.9%	88.0%
	iškalba	38	3.4%	76.0%
	suvokimas	34	3.0%	68.0%
	mąstymas	37	3.3%	74.0%
	intuicija	38	3.4%	76.0%
	sumanumas	29	2.6%	58.0%
	reiklumas	30	2.6%	60.0%
	kūrybiškumas	20	1.8%	40.0%
	dora	21	1.9%	42.0%
	lojalumas	19	1.7%	38.0%
	garbingumas	25	2.2%	50.0%
	draugiškumas	10	.9%	20.0%
	empatija	20	1.8%	40.0%
	emocinis potencialas	15	1.3%	30.0%
	dėmesingumas	24	2.1%	48.0%
	jautrumas kitų poreikiams	12	1.1%	24.0%
	susirūpinimo rodymas	11	1.0%	22.0%
	užtikrintumas savo įgūdžiais	26	2.3%	52.0%
	atkaklumas	30	2.6%	60.0%
	dominavimas	21	1.9%	42.0%
	atmintis	32	2.8%	64.0%
	savivertė	32	2.8%	64.0%
	savikliova	27	2.4%	54.0%
	tikėjimas savo sugebėjimais	33	2.9%	66.0%
	sugebėjimas įtikinti kitus	31	2.7%	62.0%
	laikysena	29	2.6%	58.0%
	mimika	15	1.3%	30.0%
	manieros	27	2.4%	54.0%
	dinamizmas, energingumas	9	.8%	18.0%

Case Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
ištikimybė		14	1.2%		28.0%	
patikimumas		36	3.2%		72.0%	
atsakomybė		44	3.9%		88.0%	
komunikabilumas		36	3.2%		72.0%	
mandagumas		30	2.6%		60.0%	
taktiškumas		30	2.6%		60.0%	
diplomatija		27	2.4%		54.0%	
pavyzdingas elgesys		20	1.8%		40.0%	
užtikrintumas savo žiniomis		27	2.4%		54.0%	
iniciatyva		35	3.1%		70.0%	
veržlumas		24	2.1%		48.0%	
ryžtingumas		31	2.7%		62.0%	
Total		1133	100.0%		2266.0%	

a. Group

```
SAVE OUTFILE='C:\Users\lenovo\Desktop\magistras.sav'/COMPRESSED.
MULT RESPONSE GROUPS=$dalyksav 'dalyksav' (k106.1 k106.2 k106.3 k106.4 k106.5
k106.6 k106.7 k106.8 k106.9 k106.10 k106.11 k106.12 k106.13 k106.14 k106.15
k106.16 k106.17 k106.18 k106.19 k106.20 k106.21 k106.22 k106.23 k106.24 k106.25
k106.26 (1,26)) /FREQUENCIES=$dalyksav.
```

Multiple Response

Case Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$dalyksav ^a	50	100.0%	0	.0%	50	100.0%

\$Dalykinės savybės Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
dalyksav ^a	Planavimo	46	6.5%	92.0%
	NT rinkos išmanymas	12	1.7%	24.0%
	Rinkodaros	30	4.3%	60.0%
	Organizavimo	43	6.1%	86.0%
	Ekologijos	9	1.3%	18.0%
	Logistikos	10	1.4%	20.0%
	Bendravimo	41	5.8%	82.0%
	Motyvacijos	35	5.0%	70.0%
	Įgūdžiai konkrečioje srityje	32	4.5%	64.0%
	Gebėjimas naudotis tam tikra technika	16	2.3%	32.0%
	Teisės reikalų taikymas praktikoje	27	3.8%	54.0%
	Projektų valdymo	25	3.6%	50.0%
	Bendros žinios	32	4.5%	64.0%
	Ekonomikos	25	3.6%	50.0%
	Vadybos	35	5.0%	70.0%
	Psichologijos	35	5.0%	70.0%
	Vadovavimo	35	5.0%	70.0%
	Darbo etikos	28	4.0%	56.0%
	Profesiniai įgūdžiai	33	4.7%	66.0%
	Valdymo	16	2.3%	32.0%
	Sprendimų priėmimo	40	5.7%	80.0%
	Elgesio lankstumo	30	4.3%	60.0%
	Administraciniai	15	2.1%	30.0%
	Objektyvumo	3	.4%	6.0%
	Komunikaciniai	9	1.3%	18.0%
	Streso mažinimo	42	6.0%	84.0%
Total		704	100.0%	1408.0%

a. Group

```
FREQUENCIES VARIABLES=k107.1.1 k107.1.2 k107.1.3 k107.2.1 k107.2.2 k107.2.3
/NTILES=4
/STATISTICS=STDDEV MEAN SUM
/BARCHART PERCENT
/ORDER=ANALYSIS.
```

Frequency Table

Svarbiausios asmeninės savybės (1-oje vietoje)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
protiniai gebėjimai	5	10.0	10.0	10.0
bendravimas	4	8.0	8.0	18.0
suvokimas	10	20.0	20.0	38.0
mąstymas	2	4.0	4.0	42.0
intuicija	2	4.0	4.0	46.0
sumanumas	1	2.0	2.0	48.0
garbingumas	3	6.0	6.0	54.0
draugiškumas	1	2.0	2.0	56.0
atmintis	1	2.0	2.0	58.0
saviklioja	1	2.0	2.0	60.0
tikėjimas savo sugebėjimais	1	2.0	2.0	62.0
ištikimybė	1	2.0	2.0	64.0
patikimumas	1	2.0	2.0	66.0
atsakomybė	8	16.0	16.0	82.0
komunikabilumas	2	4.0	4.0	86.0
mandagumas	3	6.0	6.0	92.0
taktiškumas	1	2.0	2.0	94.0
veržlumas	2	4.0	4.0	98.0
ryžtingumas	1	2.0	2.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Svarbiausios asmeninės savybės (2-oje vietoje)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	protiniai gebėjimai	2	4.0	4.0	4.0
	bendravimas	2	4.0	4.0	8.0
	intuicija	5	10.0	10.0	18.0
	sumanumas	2	4.0	4.0	22.0
	reiklumas	2	4.0	4.0	26.0
	dėmesingumas	2	4.0	4.0	30.0
	susirūpinimo rodymas	1	2.0	2.0	32.0
	užtikrintumas savo įgūdžiais	3	6.0	6.0	38.0
	dominavimas	2	4.0	4.0	42.0
	atmintis	2	4.0	4.0	46.0
	tikėjimas savo sugebėjimais	2	4.0	4.0	50.0
	sugebėjimas įtikinti kitus	4	8.0	8.0	58.0
	laikysena	2	4.0	4.0	62.0
	ištikimybė	1	2.0	2.0	64.0
	patikimumas	3	6.0	6.0	70.0
	atsakomybė	7	14.0	14.0	84.0
	taktiškumas	3	6.0	6.0	90.0
	iniciatyva	2	4.0	4.0	94.0
	ryžtingumas	3	6.0	6.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Svarbiausios asmeninės savybės (3-oje vietoje)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	protiniai gebėjimai	2	4.0	4.0	4.0
	iškalba	2	4.0	4.0	8.0
	intuicija	6	12.0	12.0	20.0
	sumanumas	3	6.0	6.0	26.0
	lojalumas	2	4.0	4.0	30.0
	garbingumas	2	4.0	4.0	34.0
	emocinis potencialas	6	12.0	12.0	46.0
	dėmesingumas	2	4.0	4.0	50.0
	užtikrintumas savo įgūdžiais	2	4.0	4.0	54.0
	atkaklumas	2	4.0	4.0	58.0
	savivertė	2	4.0	4.0	62.0
	saviklioja	2	4.0	4.0	66.0
	patikimumas	1	2.0	2.0	68.0
	komunikabilumas	2	4.0	4.0	72.0
	mandagumas	1	2.0	2.0	74.0
	diplomatija	3	6.0	6.0	80.0
	užtikrintumas savo žiniomis	3	6.0	6.0	86.0
	veržlumas	2	4.0	4.0	90.0
	ryžtingumas	5	10.0	10.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Svarbiausios dalykinės savybės (1-oje vietoje)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Planavimo	5	10.0	10.0	10.0
	Organizavimo	7	14.0	14.0	24.0
	Įgūdžiai konkrečioje srityje	2	4.0	4.0	28.0
	Bendros žinios	4	8.0	8.0	36.0
	Ekonomikos	1	2.0	2.0	38.0
	Psichologijos	1	2.0	2.0	40.0
	Vadovavimo	2	4.0	4.0	44.0
	Darbo etikos	1	2.0	2.0	46.0
	Profesiniai įgūdžiai	8	16.0	16.0	62.0
	Sprendimų priėmimo	6	12.0	12.0	74.0
	Elgesio lankstumo	1	2.0	2.0	76.0
	Streso mažinimo	12	24.0	24.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Svarbiausios dalykinės savybės (2-oje vietoje)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Planavimo	12	24.0	24.0	24.0
	Bendravimo	1	2.0	2.0	26.0
	Motyvacijos	2	4.0	4.0	30.0
	Igūdžiai konkrečioje srityje	2	4.0	4.0	34.0
	Gebėjimas naudotis tam tikra technika	3	6.0	6.0	40.0
	Teisės reikalų taikymas praktikoje	1	2.0	2.0	42.0
	Projektų valdymo	1	2.0	2.0	44.0
	Psichologijos	4	8.0	8.0	52.0
	Vadovavimo	10	20.0	20.0	72.0
	Darbo etikos	1	2.0	2.0	74.0
	Profesiniai įgūdžiai	8	16.0	16.0	90.0
	Valdymo	1	2.0	2.0	92.0
	Sprendimų priėmimo	1	2.0	2.0	94.0
	Elgesio lankstumo	3	6.0	6.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Svarbiausios dalykinės savybės (3-oje vietoje)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Planavimo	2	4.0	4.0	4.0
	Organizavimo	2	4.0	4.0	8.0
	Bendravimo	2	4.0	4.0	12.0
	Motyvacijos	2	4.0	4.0	16.0
	Igūdžiai konkrečioje srityje	5	10.0	10.0	26.0
	Teisės reikalų taikymas praktikoje	1	2.0	2.0	28.0
	Bendros žinios	9	18.0	18.0	46.0
	Psichologijos	1	2.0	2.0	48.0
	Vadovavimo	6	12.0	12.0	60.0
	Profesiniai įgūdžiai	6	12.0	12.0	72.0
	Sprendimų priėmimo	9	18.0	18.0	90.0
	Elgesio lankstumo	1	2.0	2.0	92.0
	Administraciniai	1	2.0	2.0	94.0
	Komunikaciniai	1	2.0	2.0	96.0
	Streso mažinimo	2	4.0	4.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

CROSSTABS

```

/TABLES=k109.1 BY k126
/FORMAT=AVALUE TABLES
/STATISTICS=CHISQ
/CELLS=COUNT COLUMN
/COUNT ROUND CELL.

```

Crosstabs

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Ar vadovavimo laikotarpiu kito Jūsų asmeninės savybės * Užimamos pareigos vadovavimo grandinėje	50	100.0%	0	.0%	50	100.0%

Ar vadovavimo laikotarpiu kito Jūsų asmeninės savybės * Užimamos pareigos vadovavimo grandinėje

Crosstabulation

			Užimamos pareigos vadovavimo grandinėje			Total
			Aukščiausio lygio vadovas	Viduriniojo lygio vadovas	Žemiausio lygio vadovas	
Ar vadovavimo laikotarpiu kito Jūsų asmeninės savybės	Taip, pakito	Count % within Užimamos pareigos vadovavimo grandinėje	10 100.0%	22 78.6%	8 66.7%	40 80.0%
	Ne, nepakito	Count % within Užimamos pareigos vadovavimo grandinėje	0 .0%	6 21.4%	4 33.3%	10 20.0%
Total		Count % within Užimamos pareigos vadovavimo grandinėje	10 100.0%	28 100.0%	12 100.0%	50 100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3.869 ^a	2	.144
Likelihood Ratio	5.667	2	.059
Linear-by-Linear Association	3.621	1	.057
N of Valid Cases	50		

a. 2 cells (33.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.00.

```
CROSSTABS
  /TABLES=kl09.2 BY kl26
  /FORMAT=AVALUE TABLES
  /CELLS=COUNT COLUMN
  /COUNT ROUND CELL.
```

Crosstabs

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Ar vadovavimo laikotarpiu kito Jūsų dalykinės savybės * Užimamos pareigos vadovavimo grandinėje	50	100.0%	0	.0%	50	100.0%

Ar vadovavimo laikotarpiu kito Jūsų dalykinės savybės * Užimamos pareigos vadovavimo grandinėje Crosstabulation

			Užimamos pareigos vadovavimo grandinėje			Total
			Aukščiausio lygio vadovas	Viduriniojo lygio vadovas	Žemiausio lygio vadovas	
Ar vadovavimo laikotarpiu kito Jūsų dalykinės savybės	Taip, pakito	Count % within Užimamos pareigos vadovavimo grandinėje	10 100.0%	26 92.9%	10 83.3%	46 92.0%
	Ne, nepakito	Count % within Užimamos pareigos vadovavimo grandinėje	0 .0%	2 7.1%	2 16.7%	4 8.0%
Total		Count % within Užimamos pareigos vadovavimo grandinėje	10 100.0%	28 100.0%	12 100.0%	50 100.0%

CROSSTABS
 /TABLES=k109.1 BY k127
 /FORMAT=AVALUE TABLES
 /CELLS=COUNT COLUMN
 /COUNT ROUND CELL.

Crosstabs

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Ar vadovavimo laikotarpiu kito Jūsų asmeninės savybės * Darbo stažas	50	100.0%	0	.0%	50	100.0%

Ar vadovavimo laikotarpiu kito Jūsų asmeninės savybės * Darbo stažas Crosstabulation

			Darbo stažas						Total
			mažiau nei 1 metai	1 - 5 metai	6 - 10 metų	11 - 15 metų	16 - 20 metų	21 ir daugiau metų	
Ar vadovavimo laiko-tarpiu kito Jūsų asmeninės savybės	Taip, pakito	Count % within Darbo stažas	0 .0%	9 75.0%	11 73.3%	4 66.7%	12 100.0%	4 100.0%	40 80.0%
	Ne, nepakito	Count % within Darbo stažas	1 100.0%	3 25.0%	4 26.7%	2 33.3%	0 .0%	0 .0%	10 20.0%
Total		Count % within Darbo stažas	1 100.0%	12 100.0%	15 100.0%	6 100.0%	12 100.0%	4 100.0%	50 100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9.271 ^a	5	.099
Likelihood Ratio	11.509	5	.042
Linear-by-Linear Association	5.016	1	.025
N of Valid Cases	50		

a. 9 cells (75.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .20.

```
CROSSTABS
  /TABLES=kl09.2 BY kl27
  /FORMAT=AVALUE TABLES
  /STATISTICS=CHISQ
  /CELLS=COUNT COLUMN
  /COUNT ROUND CELL.
```

Crosstabs

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Ar vadovavimo laikotarpiu kito Jūsų dalykinės savybės * Darbo stažas	50	100.0%	0	0.0%	50	100.0%

Ar vadovavimo laikotarpiu kito Jūsų dalykinės savybės * Darbo stažas Crosstabulation

			Darbo stažas						
			mažiau nei 1 metai	1 - 5 metai	6 - 10 metų	11 - 15 metų	16 - 20 metų	21 ir daugiau metų	Total
Ar vadovavimo laikotarpiu kito Jūsų dalykinės savybės	Taip, pakito	Count	0	11	13	6	12	4	46
		% within Darbo stazas	.0%	91.7%	86.7%	100.0%	100.0%	100.0%	92.0%
	Ne, nepakito	Count	1	1	2	0	0	0	4
		% within Darbo stazas	100.0%	8.3%	13.3%	.0%	.0%	.0%	8.0%
Total		Count	1	12	15	6	12	4	50
		% within Darbo stazas	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13.995 ^a	5	.016
Likelihood Ratio	9.213	5	.101
Linear-by-Linear Association	4.048	1	.044
N of Valid Cases	50		

a. 8 cells (66.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .08.

```
FREQUENCIES VARIABLES=kl10 kl11
/NTILES=4
/STATISTICS=STDDEV MEAN MODE
/ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

		Statistics	
		Ar yra asmeninių savybių, kurias norėtumėte išsiugdyti	Ar yra dalykinių savybių, kurias norėtumėte išsiugdyti
N	Valid	50	50
	Missing	0	0
Mean		1.52	1.60
Mode		2	2
Std. Deviation		.505	.495
Percentiles	25	1.00	1.00
	50	2.00	2.00
	75	2.00	2.00

Frequency Table

Ar yra asmeninių savybių, kurias norėtumėte išsiugdyti/tobulinti

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Taip	24	48.0	48.0	48.0
	Ne	26	52.0	52.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Ar yra dalykinių savybių, kurias norėtumėte išsiugdyti/tobulinti

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Taip	20	40.0	40.0	40.0
	Ne	30	60.0	60.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

```
MULT RESPONSE GROUPS=$tobulintiasmenines 'tobulintiasmenines' (A1 A2 A3 A4 A5 A6
A7 A8 (1,8)) $tobulintidalykines 'tobulintidalykines' (B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8
(1,8))
/VARIABLES=kl26(1 3)
/TABLES=$tobulintiasmenines $tobulintidalykines BY kl26
/CELLS=COLUMN
/BASE=CASES.
```

Multiple Response

Case Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$tobulintiasmenines*kl27	50	100.0%	0	.0%	50	100.0%

\$tobulintiasmenines*kl26 Crosstabulation

			Užimamos pareigos vadovavimo grandinėje			Total
			Aukščiausio lygio vadovas	Viduriniojo lygio vadovas	Žemiausio lygio vadovas	
Tobulinti asmenines ^a	Seminaruose	Count	2	18	6	26
		% within kl26	20.0%	64.3%	50.0%	
	Savivaldus mokymasis (saviugda)	Count	8	12	8	28
		% within kl26	80.0%	42.9%	66.7%	
	Reflektuojant	Count	6	2	0	8
		% within kl26	60.0%	7.1%	.0%	
	Konferencijose	Count	4	8	0	12
		% within kl26	40.0%	28.6%	.0%	
	Bendraujant su kitais vadovais	Count	6	18	10	34
		% within kl26	60.0%	64.3%	83.3%	
	Bendraujant su personalu	Count	4	16	10	30
		% within kl26	40.0%	57.1%	83.3%	
	Ne, neturiu tokios galimybes	Count	0	2	2	4
		% within kl26	.0%	7.1%	16.7%	
Total		Count	10	28	12	50

Percentages and totals are based on respondents.

a. Group

Priedas Nr. 9 (tęsinys)

\$tobulintidalykines*kl26 Crosstabulation

			Užimamos pareigos vadovavimo grandinėje			Total
			Aukščiausio lygio vadovas	Viduriniojo lygio vadovas	Žemiausio lygio vadovas	
Tobulinti dalykines ^a	Kursuose	Count	8	20	2	30
		% within kl26	80.0%	71.4%	16.7%	
	Stažuočiu metu	Count	6	18	4	28
		% within kl26	60.0%	64.3%	33.3%	
	Konferencijose	Count	8	12	0	20
		% within kl26	80.0%	42.9%	.0%	
	Mokymuose	Count	10	22	10	42
		% within kl26	100.0%	78.6%	83.3%	
	Bendraujant su kitais vadovais	Count	6	20	4	30
		% within kl26	60.0%	71.4%	33.3%	
	Bendraujant su personau	Count	6	10	2	18
		% within kl26	60.0%	35.7%	16.7%	
	Ne, neturiu tokios galimybės	Count	2	2	0	4
		% within kl26	20.0%	7.1%	.0%	
Total		Count	10	28	12	50

Percentages and totals are based on respondents.

a. Group

```

ONEWAY k108 BY k126
  /STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY BROWNFORSYTHE WELCH
  /PLOT MEANS
  /MISSING ANALYSIS.

```

Oneway

Descriptives

Kurios savybės labiau sąlygoja vadovo veiklą organizacijoje

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Aukščiausio lygio vadovas	10	2.40	1.578	.499	1.27	3.53	1	5
Viduriniojo lygio vadovas	28	3.14	1.268	.240	2.65	3.63	1	5
Žemiausio lygio vadovas	12	4.00	.603	.174	3.62	4.38	3	5
Total	50	3.20	1.309	.185	2.83	3.57	1	5

ANOVA

Kurios savybės labiau sąlygoja vadovo veiklą organizacijoje

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	14.171	2	7.086	4.769	.013
Within Groups	69.829	47	1.486		
Total	84.000	49			