

VADOVAMS BŪTINŲ SAVYBIŲ REIKALAVIMAI APLINKOS POKYČIŲ SĄLYGOMIS

Erika Župerkienė
Klaipėdos universitetas

Straipsnyje atskleidžiama, kokios asmeninės bei dalykinės vadovų savybės svarbios įgyvendinant organizacijos veiklos uždavinius, sąlygojamus nuolatinių aplinkos pokyčių. Išskiriami, autorės nuomone, svarbiausi iššūkiai ir nauji reikalavimai valdymo srityje, liečiantys ir žemės ūkio sektorių. Apibūdinami tradiciniai ir nauji vadovų darbo reikalavimai. Pristatomas atliktas tyrimas, kurio rezultatai atskleidžia vadovų nuomonę apie dabartinėmis nuolatinių pokyčių sąlygomis vadovui svarbias savybes ir vertybes, kuriomis grindžiamas organizacijos valdymas.

Aplinkos pokyčiai, dalykinės vadovo savybės, asmeninės vadovo savybės, vertybės.

Įvadas

Nuolatiniai aplinkos pokyčiai kelia vis naujus reikalavimus vadovo kvalifikacijai, žinioms, efektyvumui, atsakomybei ir padorumui, kurie didėja sulig kiekviena karta. Šių dienų organizacijose visais valdymo lygiais vis didėja talentingų, gerai parengtų vadovų poreikis, o vadovavimo veiksmingumas tampa vienas reikšmingiausių organizacijos veiklos sėkmės prielaidų. Tai siejama su įvairiomis priežastimis: globalizacija, žmonių migravimu, konkurentų veiksmais siekiant perlioti kvalifikuotus specialistus ir kt.

Aktuali **problema**: naujų vadovams būtinų savybių organizacijos valdymui svarba.

Tyrimo objektas: vadovams būtinų savybių reikalavimai aplinkos pokyčių sąlygomis

Tikslas – pateikti, kokios asmeninės ir dalykinės savybės bei vertybės būtinos vadovams, siekiant geresnio vadovavimo organizacijai aplinkos pokyčių sąlygomis.

Uždaviniai: išskirti svarbiausius iššūkius ir apibendrinti naujus reikalavimus valdymo srityje; nustatyti vadovo asmeninių ir dalykinių savybių svarbą vadovaujant organizacijai; ištirti, kokios, vadovų nuomone, asmeninės, dalykinės savybės bei vertybės, būtinos vadovaujant organizacijai šiuolaikinėmis nuolatinių pokyčių sąlygomis.

Metodai: tiriant ir apibendrinant vadovams būtinas savybes buvo naudojami įvairūs metodai: mokslinių publikacijų analizė ir palyginimas; anketinė apklausa, duomenų sisteminimas. Parenkant tyrimo metodus buvo nagrinėjamos R. M. Stogdill (1973); R. D. Mann (1959); G. Yukl (1998); R. G. Lord, C. L. De Vader, G. M. Alliger (1986); S. A. Kirkpatrick, E. A. Locke (1991); M. Woodcock, O. Frensis (1991); R. Blake, J. Mouton (1990); P. G. Northouse (2004); D. Goleman ir kt. (2007); R. Boyatzis ir kt. (2006) ir kt. autorių įvardintų vadovui svarbių asmeninių ir dalykinių savybių bei vertybių apžvalgos. Tyrimams, panaudojant apklausą, parinkti respondentai iš įvairių Vakarų Lietuvos regione

veikiančių organizacijų. Apklausta 100 respondentų. Atvirų klausimų rezultatai apibendrinti ir apdoroti SPSS programa.

Vadovams būtinų savybių aplinkos pokyčių sąlygomis tyrimų rezultatai

Vadovų savybių tyrimais susidomėta nuo praėjusio amžiaus pradžios ir iki šių dienų ši tema išlieka aktuali. Vadovų, dirbančių žemės ūkyje, savybes verslumo kontekste nagrinėjo P. Markevičius (2006), R. Adamonienė, V. Šilingienė (2008), T. Zinchuk (Зинчук, 2006), netiesiogiai ši tema paliečiama ir kitų autorių (pvz., A. Poviliūnas (2002), J. Ramanauskas (2000)) darbuose žemės ūkio verslo organizavimo klausimais. Vykstantys pokyčiai Lietuvos žemės ūkyje taip pat yra aktuali tema įvairių autorių Z. Kazakevičiaus (2007), P. Zakarevičiaus (2003), J. Čapliko, V. Žostautienės (1999) ir kt. darbuose.

Kokiu būdu nauji reikalavimai nūdienos vadovams pasireiškia dirbantiems žemės ūkio sektoriuje, bendru pavidalu pateikiama lentelėje. Lentelėje paminėti veiksniai būdingi ne tik verslo, paslaugų, bet ir žemės ūkio sektoriui.

Lentelė. Aplinkos pokyčių iššūkiai

Diskretinio pokyčio veiksnys	Kritinė problema	Reikalavimai valdymo srityje
Globalizacija	Kultūrinė įvairovė	Valdymo kultūra, vertybės ir elgesys
Suartėjantis dereguliacijoms (valstybės įtakos ekonomikai sumažinimas)	Intelektualinė įvairovė Nepastovumas	Skiriamos konkurencinės užduotys Strategijų panaudojimas Subjektų, kuriems neturima nuosavybės teisių, poveikis
Internetas	Valdžios balansas: poslinkis į vartotojo pusę	Auklėjimas, kooptacija ir konkurencija su vartotoju Informacinė infrastruktūra Nauji verslo modeliai-inovacijos
Atsirandančios naujos rinkos	Nauji prekių paskirstymo lygiai Kainų strategija Nauja prekės filosofija	Išskiriami konkurenciniai uždaviniai Valdymo kultūra Strategijos taikymas Verslo inovacijos

Šaltinis: Чоудхари, С. (2002). Менеджмент XXI века. – Москва: ИИФРА-М.

Akivaizdu, kad kultūrinė įvairovė tampa aktuali problema ne tik tarptautinėms organizacijoms, bet ir smulkioms vietinėms įmonėms. Darbo jėgos migracija (ne tik iš Lietuvos į Vakarų Europos valstybes, bet ir iš kaimyninių valstybių ir Azijos šalių į Lietuvą) vis labiau išryškina šią problemą, kuri ateityje tik stiprės.

Technologijų ir rinkų konvergencija sudaro naują, intelektualinę įvairovę. Žemės ūkio sektoriuje išgaunamos sveikatos priežiūrai skirtos žaliavos, kurioms reikalaujama aprobacija ir įvairių tarnybų patvirtinimas, įvertinti genetiškai modifikuotų kultūrų auginimo padarinius aplinkai (pvz., modifikuotų rapsų poveikis

auginamoms vietinėms kultūroms, bitininkystei ir kt.). Kai kurie tradiciniai maisto pramonės gamintojai privalo įvertinti ir iširti genetinio apdirbimo būdus (pvz., javų genetinis apdorojimas).

Intelektualinės įvairovės valdymas reikalauja tikslaus suvokimo apie ūkio šakos ir bendrovės vystymo kryptį, taip pat, kaip ir sugebėjimai kurti specifinius projektus, kurie užtikrintų panašaus pobūdžio ugdymo pagrindą. Sugebėjimas nustatyti strateginę kryptį, kaip pakreipti strategiją, kuri taptų sudėtine valdymo proceso dalimi.

Rinkų permainingumas (nepastovumas) visame pasaulyje, neprognozuojami kitų organizacijų ekonominės ir vadybinės veiklos veiksmi keičia produktų, kapitalo, darbo rinkų struktūras, pardavimo kanalų sistemas ir pan. (Zakarevičius, 2003), tai didina visų tarp jų ir žemės ūkio organizacijų, priklausomybę nuo partnerių.

Logistika visuotiniu mastu, operatyvinis lankstumas, greitas reagavimas tampa realia garantija įveikiant pokyčių pasekmes (Чоудхари, 2002).

Bet kokiam, net ir žemės ūkio versle, akivaizdi interneto, kaip alternatyvaus kanalo, užtikrinančio sustiprintą funkcionalumą ir mažesnes išlaidas, įtaka. Dėl to atsiranda trys svarios problemos. Pirmiausia tai, kad valdžia pereina į vartotojo rankas. Jis disponuoja informacija ir pageidauja panaudoti ją elektroninėms deryboms su stambiomis bendrovėmis. Didžiulių bendrovių apimtys negąsdina individualaus vartotojo iš šalies užkampio, jis turi pasirinkimo galimybę ir pageidauja ją realizuoti. Antra, vartotojai pageidauja, kad jų įsigyjama prekė būtų individualizuota (joje atsispindėtų asmeniniai individualaus vartotojo poreikiai). Jie nori dalyvauti prekės ar paslaugos kūrimo. Trečia, vartotojai pageidauja sumažinti išlaidas, atsirandančias dėl pardavimo tarpininkų (distributorių) dalyvavimo (Чоудхари, 2002). Naujai atsirandančios rinkos ne tik suteikia naujų galimybių, bet ir meta rimtą iššūkį į užsienio rinkas besiskverbiančioms bendrovėms, patikrinamos jų tvirtumą. Įsiskverbimas į tokias rinkas reikalauja atidžios produkcijos, pridėtinių išlaidų, poreikių ir kapitalo panaudojimo analizės.

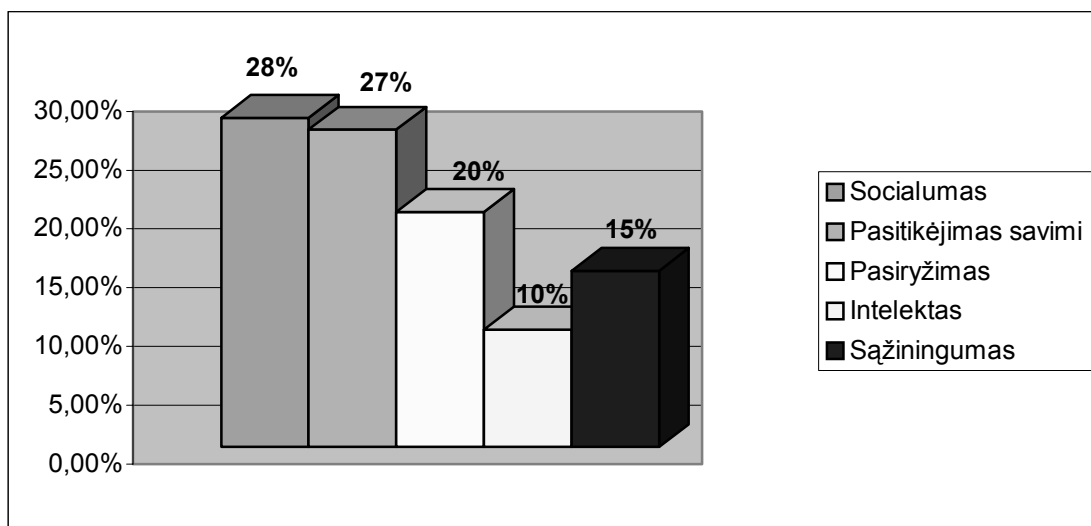
Reaguojant į aplinkos pokyčius ir keičiantis organizacijos poreikiams gali kisti ir vadovui reikalingų savybių svarba, jų aktualumas konkrečiu atveju. Autoriai W. C. Byham, A. B. Smith, M. J. Paese (2002), S. Chowdhury (Чоудхари, 2002) apibūdindami tradicinius ir naujus vadovų darbo reikalavimus akcentuoja, jog: šiuo metu vadovai turi sugebėti dirbti nuolat besikeičiančioje aplinkoje, mąstyti globaliau; vadovauti didesniai personalui, tam skiriant daug mažiau laiko; įkvėpti ir palaikyti savo darbuotojus nesumenkinant jų atsakomybės už veiklos rezultatus; nuolat ieškoti galimybių, kaip panaudoti novatoriškas priemones organizacijos veikloje, skatinti tai daryti ir savo darbuotojus; prisitaikyti prie kultūrinių skirtingumų, juos panaudoti organizacijos galimybių plėtrai; sugebėti taikyti skirtingus vadovavimo stilius.

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. Dėl aplinkos veiksnių vadovams kyla šie reikalavimai, kaip veik-

los iššūkiai: atsakomybė už savo karjerą, žinių lygio palaikymas, tarpusavio santykiai, norų ir galimybių harmonija. Tam, kad organizacijoje vyktų atitinkami pokyčiai, būtinas taip vadinamasis katalizatorius. Žmonės, veikiantys kaip katalizatoriai ir prisiimantys atsakomybę už permainų valdymo procesą, gali būti vadinami pokyčių organizatoriais (Robins, Koulter, 2002). Šis vadovo vaidmuo tapo vienu iš svarbiausių. Vadovas turi jautriai reaguoti į bet kuriuos požymius, liudijančius, jog būtini pokyčiai kurioje nors srityje, nes būtent vadovas privalo laiku suvokti pokyčių būtinybę ir inicijuoti šį procesą. Be to, vadovas, siekiantis įgyvendinti permainas, neabejotinai turi būti lyderis, įkvėpėjas ir globotojas, veikti kaip konsultantas.

Siekiant išsiaiškinti, kokias būtinas savybes išskiria patys vadovai, apklausta per 100 įvairių lygių vadovaujančias pareigas užimančių žmonių, dirbančių Vakarų Lietuvos regiono organizacijose. Klausimai buvo atviro pobūdžio, todėl gauta daug įvairių atsakymų. Vadovui priskirtinos asmeninės savybės susistemintos pagal Northouse (2004) apibendrintą savybių, kurias būsimas vadovas turi turėti arba išugdyti, siekiant būti pripažintu vadovu, sąrašą: intelektas (protiniai sugebėjimai, bendravimas, iškalba, suvokimas ir mąstymas); pasitikėjimas savimi (užtikrintumas savo kompetencija ir įgūdžiais); pasiryžimas (apima tokias savybes kaip iniciatyva, atkaklumas, dominavimas ir veržlumas); sąžiningumas (doras, ištikimas, patikimas, atsako už savo veiksmus); socialumas (draugiški, bendraujantys, mandagūs, taktiški ir diplomatiški, jautrūs kitų poreikiams ir rodo susirūpinimą).

Apklausus vadovus, paaiškėjo, jog jie, kaip svarbiausias vadovui, išskiria socialumo (28 proc.) ir pasitikėjimo (27 proc.) savybes, ne taip ryškiai išsiskyrė pasiryžimo (20 proc.), intelekto (10 proc.) ir sąžiningumo (15 proc.) savybės.



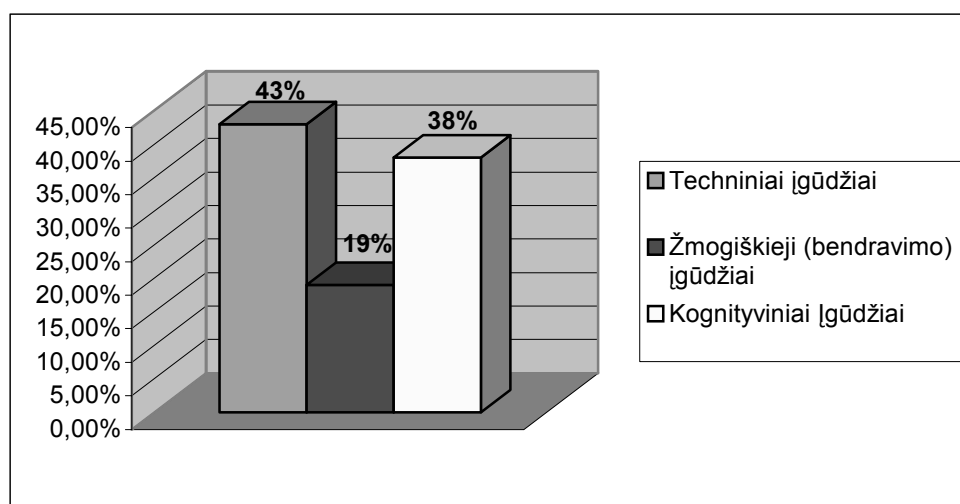
1 pav. Vadovui svarbios asmeninės savybės
Šaltinis: sudaryta autorės pagal apklausos duomenis

Atsakydami, kokios dalykinės savybės svarbios vadovui, taip pat buvo gauta daug įvairių atsakymų, kurie susisteminti pagal plačiausiai pripažįstamą požiūrį į vadovavimo įgūdžių klasifikavimą (trijų tipų įgūdžių sistematiką). Panašias šios sistematikos versijas, Yukl (1998) teigimu, pasiūlė Katz ir Mann :

1. techniniai įgūdžiai (darbas su įrankiais ir įranga);
2. žmogiškieji (bendravimo) įgūdžiai (darbas su žmonėmis);
3. kognityviniai (abstraktūs) įgūdžiai (darbas su idėjomis).

Yra akivaizdu, kad techniniai įgūdžiai pirmiausia yra susiję su daiktais, tarpasmeniniai įgūdžiai – su žmonėmis, o abstraktūs įgūdžiai su idėjomis ir koncepcijomis, kiekviena iš trijų įgūdžių kategorijų yra svarbi vadovų veiklai (Yukl, 1998).

Pagal apklausos duomenis, iš dalykinių savybių labiausiai akcentuojami techniniai įgūdžiai (darbas su įrengimais) (43 proc.), šiek tiek mažiau kognityviniai įgūdžiai (darbas su idėjomis) (38 proc.) ir mažiausiai (19 proc.) žmogiškieji (bendravimo) įgūdžiai. Tačiau įvardindami asmenines savybes, respondentai kaip vieną svarbiausių įvardino socialumą (28 proc.), t. y. draugiškumą, bendravimą, mandagumą, jautrumą kitų poreikiams ir kt. Tad manytina, jog šią dalykinę savybę išreiškiančius įgūdžius respondentai labiau priskiria prie asmeninių savybių.

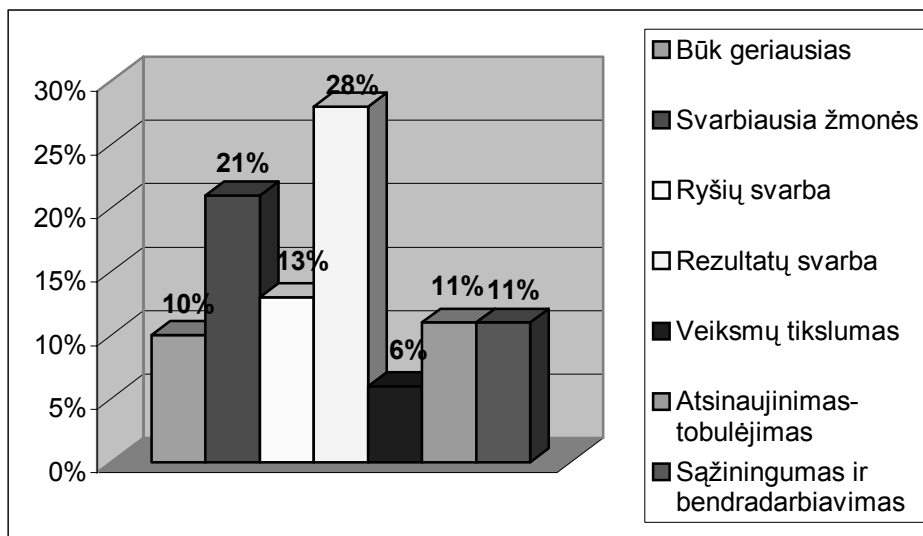


2 pav. Vadovui svarbios dalykinės savybės
Šaltinis: sudaryta autorės pagal apklausos duomenis.

Siekiant susisteminti respondentų pateiktus teiginius apie organizacijai svarbias vertybes, pasirinktos pateiktos kategorijos:

- būk geriausias (dėmesys vadovo asmenybei, jo asmeninei atsakomybei už organizacijos veiklą ir rezultatus);
- svarbiausia žmonės (orientacija į darbuotojus ir jų poreikius ir pan.);
- ryšių svarba (atsakomybės paskirstymas, darbų perdavimas organizacijoje, darbuotojų subūrimas į grupes ir pan.);
- rezultatų svarba (organizacijos vizija ir prioritetai, sėkmės siekimas, orientacija į gamybinius rodiklius ir pan.);
- veiksmų tikslumas (pelnas, planingas organizuotas darbas, sprendimų racionalumas ir pan.);
- atsinaujinimas, tobulėjimas (kūrybiškumo, tobulėjimo skatinimas, naujų idėjų realizavimas ir pan.);
- sąžiningumas ir bendradarbiavimas (tarpusavio pasitikėjimas, teisingumas, demokratija, bendravimo nuoširdumas ir pan.).

Kaip viena svarbiausių darbo organizacijoje vertybių išskiriama veiklos rezultatų (28 proc.) svarba, taip pat ryškiai išsiskiria dėmesio žmonėms (21 proc.), jų poreikiams organizacijoje vertybė, bei ryšių svarba (13 proc.).



3 pav. Vadovui svarbios vertybės organizacijos valdymui
Šaltinis: sudaryta autorės pagal apklausos duomenis.

Nors literatūroje nėra bendros nuomonės, kokios savybės privalomos vadovui, tačiau jų analizė bei sisteminimas skatina organizacijų vadovus ir darbuotojus tobulėti, ugdyti asmenines ir dalykines savybes, padedančias geriau vadovauti. Siekiant sistemingai vystyti įvairių, taip pat ir žemės ūkio, organizacijų vadovų savybes, būtina numatyti, kokių vadovų organizacijai reikės ateityje, ir įvertinti turimų darbuotojų galimybes (turimas asmenines ir dalykines savybes) užimti vadovaujančias pareigas. Valdymas yra mokslas, kurio gali išmokti kiekvienas žmogus, todėl vadovo darbe svarbios asmenines ir dalykines savybes, ir vertybines orientacijas taip pat galima ugdyti ir vystyti.

Išvados

1. Svarbiausi iššūkiai ir nauji reikalavimai valdymo srityje: dirbant nuolatinių pokyčių sąlygomis organizacijų vadovams tenka spręsti įvairias valdymo problemas, kurios reikalauja didesnio dėmesio savo žinių lygiui, atsiranda nuolatinis poreikis kaupti žinias, kelti kvalifikaciją – nuolat mokytis, taip pat ir didesnės vadovų atsakomybės už savo karjerą; didesnę dėmesį telkti į vartotojo poreikius, kadangi tai tampa pagrindine veiklos sėkmės prielaida; palaikyti teigiamą atmosferą kolektyve išvengiant atsiribojimo ir bendravimo tik technikos pagalba. Vadovas privalo ne tik atlikti konkrečią funkciją, bet ir inicijuoti organizacijos permainų įgyvendinimą, o tam reikia būti lyderiu, įkvėpėju ir globotoju, nuolatiniu personalo konsultantu.

2. Vadovo asmeninių ir dalykinių savybių svarba vadovaujant organizacijai pasireiškia vadovo veikloje, ar jis sugeba dirbti nuolat besikeičiančioje aplinkoje, mąstyti globaliau; vadovauti didesniai personalui, tam skiriant daug mažiau laiko; įkvėpti ir palaikyti savo darbuotojus, nesumenkinant jų atsakomybės už veiklos rezultatus; nuolat ieškoti galimybių, kaip panaudoti novatoriškas priemones organizacijos veikloje, skatinti tai daryti ir savo darbuotojus; prisitaikyti prie kultūrinių skirtingumų, juos panaudoti organizacijos galimybių plėtrai; sugebėti taikyti skirtingus vadovavimo stilius.

3. Apklausus 100 įvairių organizacijų skirtingų lygių vadovus, nustatyta, jog, jų nuomone, vadovaujant organizacijai šiuolaikinėmis nuolatinių pokyčių sąlygomis socialumo, pasitikėjimo savimi, pasiryžimo savybės, kurios pažymimos kaip svarbesnės nei intelekto ir sąžiningumo savybės. Iš dalykinių savybių ryškiau pabrėžiamos techninės ir kognityvinės, nei bendravimo savybės. Svarbiausioms vadovo vertybėms vadovaujant organizacijai priskiriamos tiek orientacija į veiklos rezultatus, tiek į žmones, taip pat ryšių svarba (atsakomybės paskirstymas, subūrimas į grupes).

Literatūra

1. Adamonienė, R. Šilingienė, V. (2008). Lietuvos kaimo gyventojų verslumo ypatumai // *Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development* 2008, Vol.
2. Byham W.C. Smith A.B., Paese M.J.(2002). *Grow your own Leaders. How to Identify, Develop, and Retain Leadership Talent.* – New Jersey: Prentice Hall.
3. Boyatzis, R. McKee, A. (2006). *Darni lyderystė.* – Vilnius: UAB “Verslo žinios”.
4. Čaplikas, J. Žostautienė, V. (1999). Smulkaus ir vidutinio verslo situacija ir pėtos strateginės kryptys kaimo vietovėse// *Kaimo verslai ir infrastruktūra. Mokslinių straipsnių rinkinys.* – Kaunas: Akademija.
5. Goleman, D. Boyatzis, R. McKee, A. (2007). *Lyderystė. Kaip vadovauti pasitelkiant emocinį intelektą.* – Kaunas: “Smaltijos” leidykla.
6. Kazakevičius, Z. (2007). Žemės ūkio subjektų struktūriniai ir veiklos pokyčiai // *Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development* 2007, Vol. 11, Issue 4. – <http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=7&hid=22&sid=77cf3ac2-ce87-4b25-82de-4bfa8e9a1d78%40sessionmgr7> [2008 02 20].
7. Lord, R., DeVader, C.L. Alliger G.M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures.// *Journal of Applied Psychology*, 71.
8. Markevičius, P. (2006). Ūkininkų verslumas naujomis rinkos sąlygomis // *Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development* 2006, Vol. 7, – <http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=5&hid=22&sid=77cf3ac2-ce87-4b25-82de-4bfa8e9a1d78%40sessionmgr7> [2008 02 20].
9. Northouse, P.G. (2004). *Leadership: theory and practice.* – USA: Sage Publications.
10. Poviliūnas, A. (2002). Lietuvos kaimo bendruomenė politinės atskirties akivaizdoje // *Žemės ūko mokslai.* – Vilnius. Nr.4.
11. Ramanuskas, J. (2000). Kooperatyvai žemės ūkio infrastruktūroje // *Kooperacija žemės ūkyje: plėtros galimybės / LR ŽŪM, LAEI.* – Vilnius.
12. Šimanskienė L., Venkutė V., Župerkienė E. (2003). Kultūrinių skirtingumų įtaka valdymui // *Transformacija Rytų ir Centrinėje Europoje* 2003 Nr.13. – Klaipėda: KU.
13. Stogdill, R.M. (1973). *Handbook of Leadership: A survey of theory and research.* – New York: Free Press

14. Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. – New Jersey: Prentice Hall.
15. Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. – Kaunas: VDU.
16. Zinchuk, T. (2006). *Valstybinis verslininkystės reguliavimas kaimo vietovėse // Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development 2006, Vol. 7*, – <http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=24&hid=22&sid=77cf3ac2-ce87-4b25-82de-4bfa8e9a1d78%40sessionmgr7> [2008 02 20].
17. Чоудхари, С. (2002). *Менеджмент XXI века*. – Москва: ИНФРА-М.
18. Робинс, С. П., Коултер, М. (2002). *Менеджмент*. – Москва: Вильямс.
19. Блейк, Р., Моутон, Д. (1990). *Научные методы управления*. – Киев: Наукова думка.
20. Вудкок, М., Френсис, Д. (1991). *Раскрепощенный менеджер*. – Москва: Дело.

PERSONAL AND PROFESSIONAL QUALITIES IMPORTANT FOR A MANAGER IN THE ENVIRONMENT CHANGES

Erika Župerkienė
Klaipeda University

Summary

The article aims at revealing what personal and professional qualities are important for implementation of organisational tasks that are subject to constant changes in the environment. Effective management of an organization is ensured by all management functions, however to a very large extent the management of an organisation heavily depends on a manager, his/her way of thinking; therefore a manager faces rather difficult task – to change or revise his/her thinking intentionally, to develop and foster personal and professional qualities while striving for welfare of his/her organization and people who work there. Traditional and new requirements to the managerial work are described referring to W.C. Byham, A.B. Smith, M.J. Paese, and S. Chowdhury: modern managers should be able to work in constantly changing environment; to think more globally; to manage more personnel although providing considerably less time for that; to inspire and support their staff at the same time not diminishing their responsibility for the results of work; to search constantly for new possible ways of employing innovative measures in organization performance and to incite his/her staff to act in the same way; to adapt to cross-cultural differences and to use them as a benefit for further development of organization possibilities; to be able to apply different styles of management. All the above factors allow for rather significant distinction between the performance of modern and last century managers.

The article presents the results of the research conducted on unfolding how the leaders of various Lithuania's organizations perceive the significance and the need of development of leaders' personal and business qualities and value orientation. The data was collected using the author's set open questions. The results of the research were processed using the SPSS program.

Environment changes, professional qualities of a manager, personal qualities of a manager, values.

Copyright of *Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development* is the property of *Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development* and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.