

## VADOVŲ ASMENINIŲ IR DALYKINIŲ SAVYBIŲ UGDYMAS

Erika Župerkienė

*Klaipėdos universitetas*

Straipsnyje vadovų asmeninės ir dalykinės savybės nagrinėjamos vadovavimo teorijų kontekste. Empiriniu tyrimu išskiriamos vadovų asmeninės ir dalykinės savybės, kurias Lietuvos organizacijų darbuotojai laiko svarbiomis vadovams ir jiems patiems siekiant karjeros. Sudarytas vadovų asmeninių ir dalykinių savybių ugdymo modelis, jungiantis įvairius elementus, susijusius su vadovo gyvenimu, veikla, saviugda. Rekomenduojamos vadovams svarbių asmeninių ir dalykinių savybių ugdymo proceso tobulinimo galimybės.

*Raktiniai žodžiai: vadovavimas, vadovų asmeninės savybės, vadovų dalykinės savybės, vadovų savybių ugdymas.*

### Įvadas

Spartūs verslo aplinkos pokyčiai siejasi su organizacijų valdymo tobulinimu, vadovų asmeninių ir dalykinių savybių ugdymu. Dėl aplinkos pokyčių kintantys vadovų asmeninių ir dalykinių savybių reikalavimai sąlygoja nepakankamą organizacijų valdymo veiklų efektyvumą. Vadovų asmeninių ir dalykinių savybių, jų ugdymo teorinė analizė integruoja daugelį mokslo sričių, vadybos koncepcijų, metodikų ir modelių siūlomus sprendimus, kurių gausa reikalauja sistemingesnio požiūrio. Modelio, kuriuo remdamosi organizacijos galėtų ugdyti dėl nuolatinių organizacijų aplinkos pokyčių kintančias vadovų asmenines ir dalykines savybes, nebuvimas yra aktuali sprendina mokslinė problema.

**Pagrindinis tyrimo objektas** yra vadovų asmeninės ir dalykinės savybės, užtikrinančios sėkmingą organizacijų veiklą nuolatinių aplinkos pokyčių sąlygomis.

**Pagrindinis tyrimo tikslas** yra išskirti ugdytinas vadovų asmenines ir dalykines savybes ir pateikti jų ugdymo modelį, pasiūlyti vadovų asmeninių ir dalykinių savybių ugdymo tobulinimo priemones.

### Tyrimo uždaviniai

1. Išanalizuoti vadovų asmeninių ir dalykinių savybių sampratą, susisteminti jos tyrimus.

2. Įvardinti vadovo veiklos sėkmę sąlygojančias asmenines ir dalykines savybes, kurias išskyrė Lietuvos organizacijų darbuotojai, dirbantys įvairiais organizacijos hierarchiniuose valdymo lygiais.

3. Sudaryti vadovų asmeninių ir dalykinių savybių ugdymo modelį.

4. Įvardinti vadovų ugdymo programų organizavimo svarbias tobulinimo rekomendacijas.

**Mokslinio tyrimo metodai** – mokslinės literatūros analizės, sisteminimo, sintezės, apibendrinimo ir lyginimo, loginės analizės metodai. Apibendrinant apklausos ty-

rimo duomenis naudota SPSS programinė įranga, taikyti kokybiniai ir kiekybiniai duomenų apdorojimo metodai.

## **Vadovų asmeninių ir dalykinių savybių analizė**

Vadovų savybių tyrimai apima visą XX a. Vadovo asmeninių savybių tyrimų apžvalga pateikta dviejuose Stogdill (1948, 1974) darbuose, apžvelgiant tyrimus iki 1970 metų. Asmenines vadovų savybes tyrinėjo Mann (1959), Lord DeVader ir Alliger (1986), R. Bleik ir J. Mouton (1990), Kirkpatrick ir Locke (1991), Wilson (2004) ir kt. Dalykinių savybių tyrimai, kuriais remiantis atskleistas vadovo dalykinėmis savybėmis (įgūdžiais) grįstas vadovavimo modelis, patobulintas XX a. dešimtajame dešimtmetyje Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs ir Fleishman (2000). Prie empirinių vadovavimo studijų prisidėjo ir Ohajo bei Mičigano valstijų universitetų tyrimai, taip pat pažymėtini Blake ir Mouton (1990) ir R. Likert darbai, priskiriami prie vadovavimo stilių tyrimų (Yukl, 1998). Mokslininkai mažomis grupelėmis tyrinėjo vadovavimą psichologijos ir sociologijos aspektais. Buvo siekiama rasti universalų vadovo elgesį, kuris paaiškintų vadovo efektyvumą visose situacijose, tačiau rezultatai nėra įtikinami. Tyrėjams buvo sunku nustatyti vieną geriausią vadovavimo stilių. Organizacijos vadovavimo lavinimui ir tobulinimui sukurta kelis kartus tobulinta situacinė teorija, atstovaujama Hersey ir Blanchard (1996). Ši teorija pabrėžia, kad sprendamas, ko reikia tam tikroje situacijoje, vadovas turi įvertinti savo darbuotojus, jų kompetenciją ir atsidavimą atlikti užduotį. Ne tik vadovą, bet ir situaciją, kurioje jis dirba, tiria Fiedler (1967) atsitiktinumų teorija, plėtota Fiedler ir Chemers (1982). Tai vadovo pritaikymo teorija, kuri pabrėžia, kad vadovo stilių reikia derinti pagal situaciją. Svarbi vadovo savybė – papildyti tai, ko trūksta darbuotojui arba darbo aplinkai; gebėjimas kiekvienam darbuotojui nustatyti reikalavimus ir skatinti jų pasitikėjimą savimi. Šiuos reikalavimus vykdant analizuojama kelio-tikslo teorija, kurios atstovai House (1996), House ir Mitchell (1974). Dansereau, Graen ir Haga (1975), Graen-UhlBien (1995) darbuose aprašyta vadovo ir grupės narių mainų teorija (*LMX theory*) atskleidžia vadovams būdingą savybę diferencijuoti darbuotojus ir atitinkamai bendrauti su atskira darbuotojų grupe. Charizmatinio vadovo savybės pateikiamos House (1976) publikacijose ir toliau nagrinėjamos kitų tyrinėtojų – Hunt ir Conger (1999), Shamir, House ir Arthur (1993) darbuose. Transformacinį vadovavimą tyrinėjo Tichy ir DeVanna (1990), Bass ir Avolio (1990) ir kt. Vadovo savybė suburti darbuotojus į grupes ir joms vadovauti siekiant didžiausio jų darbo efektyvumo nagrinėjama Steckler, Fondas (1995), lietuvių mokslininko A. Seiliaus (2001) darbuose. Svarbi vadovams savybė – noras ir potraukis vadovauti – analizuojama psichoanalitinėje teorijoje, kuri sieja žmonių poelgius su sunkiai prisimenama ankstyvosios vaikystės patirtimi. Šioje teorijoje pakankamai dėmesio skiriama asmeniniam vadovų vystymuisi, pvz., Maslow (2005); Zaleznik (1977). Lyties ir amžiaus sąlygojamos vadovų savybės tyrinėtos B. Rosener (1990), Lewis, Fagenson (1995), Eagley, Karau, Makhijani (1995) ir kt. Tai, kad vadovo savybes lemia jo moraliniai standartai, teigiama M. Gardner (2003) dar-

buose tyrinėjant moralinius vadovavimo aspektus. Goleman (2000) vadovavimo sėkmę sieja su vadovo „sugebėjimu efektyviai valdyti save patį bei santykius su kitais žmonėmis“, t. y. emocionalus intelektualumas (*emotional intelligence*), kuris, jo teigimu, labiau negu intelektas ir techninės kompetencijos lemia veiklos rezultatus visais valdymo lygiais. Susisteminius vadovų asmeninių ir dalykinių savybių tyrimus, nustatyta, jog skirtingų vadovavimo teorijų orientacija į tam tikras vadovų savybes skiriasi.

## **Vadovų asmeninių ir dalykinių savybių tyrimas Lietuvos organizacijose**

Duomenys apie vadovui svarbias asmenines ir dalykines savybes buvo surinkti iš 626 sutikusių dalyvauti tyrime Lietuvos organizacijų darbuotojų, užimančių ir vadovaujančias, ir nevadovaujančias pareigas. Duomenys tyrimui surinkti per 2006 m. spalio–2007 m. balandžio mėnesius. Dėl taikymo paprastumo ir patikimumo vadovų asmeninių ir dalykinių savybių tyrimui taikytina anketinė apklausa.

Vadovų savybėms tirti anketinės apklausos klausimyną sudaro trys dalys:

- 1) atvirojo tipo klausimai, į kuriuos atsakius galima apibūdinti ir įvertinti, respondentų nuomone, svarbias asmenines ir dalykines savybes;
- 2) uždarojo tipo klausimai, kurių teiginiai skirti respondentui būdingiems konceptualiesiems, bendravimo ar techniniams įgūdžiams nustatyti;
- 3) demografinio bloko klausimai, skirti respondentams apibūdinti.

Apklausos tyrimo statistiniai duomenys apdoroti Excel skaičiuokle ir statistikos programų paketu SPSS 15.0. Siekiant susisteminti respondentų įvardintas būtinas vadovui asmenines bei dalykines savybes, kokybinių duomenų analizei pasitelktas lyginamasis metodas, kurio esmę sudaro duomenų skirstymas ir kodavimas per visą duomenų rinkimo laikotarpį. Vėliau kategorijos apibrėžtos, ieškota tarpusavio ryšio su kitomis kategorijomis. Taip sudarytas vadovui svarbių asmeninių ir dalykinių savybių „medis“, kuriame asmeninės savybės išskirtos į penkias kategorijas – intelekto, pasitikėjimo savimi, pasiryžimo, sąžiningumo, socialumo; dalykines savybės išskirtos į tris kategorijas – konceptualiuosius, bendravimo ir techninius įgūdžius.

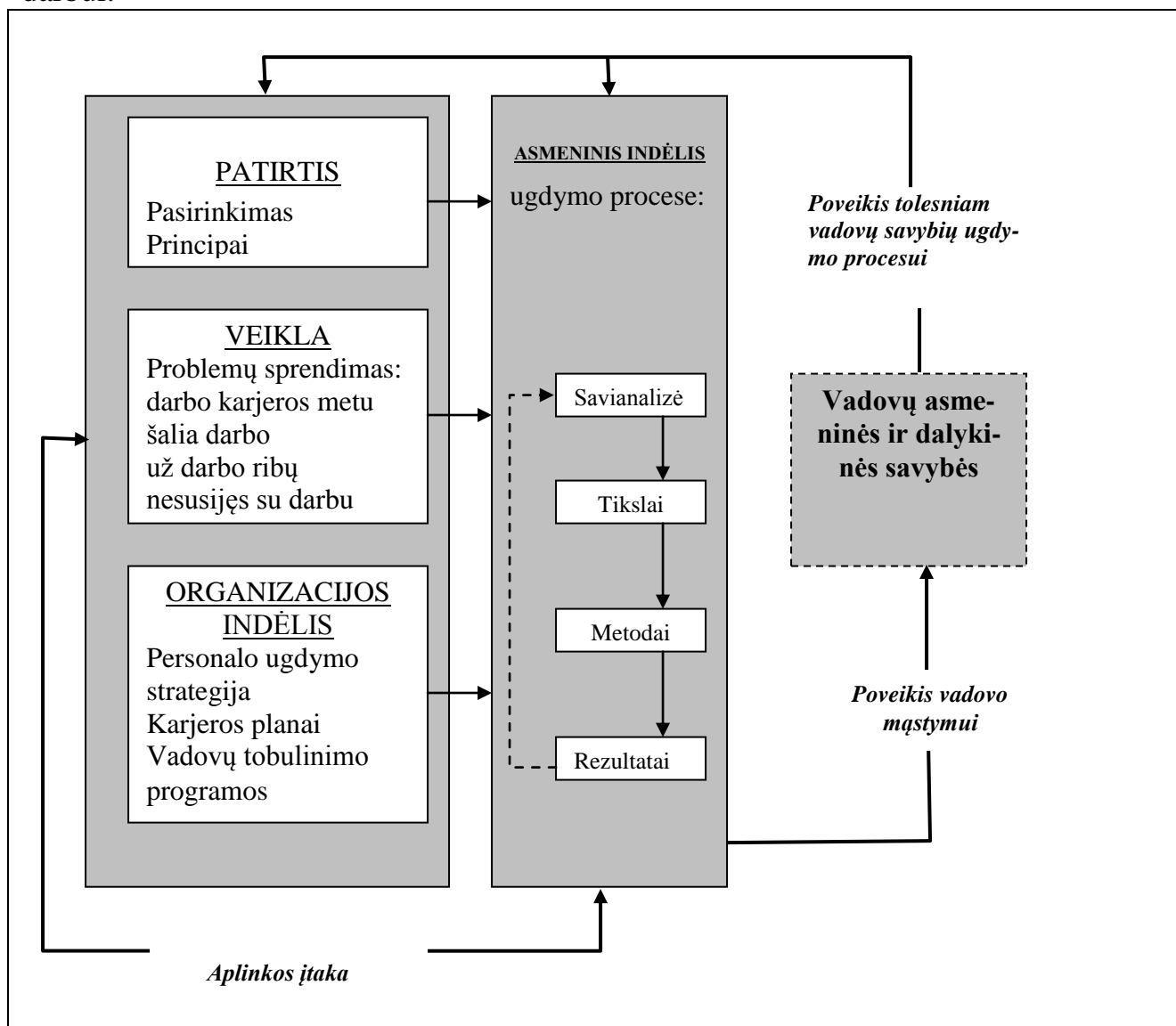
Lietuvos organizacijų darbuotojai, dirbantys įvairiais organizacijos hierarchiniais valdymo lygiais, akcentavo vadovo veiklos sėkmę sąlygojančias asmenines savybes, apibūdinamas socialumo, sąžiningumo ir pasiryžimo kategorijomis. Išskirtos dabarties sąlygomis aktualiausios asmeninės savybės: emocinis stabilumas, apsukrumas/gebėjimas išsisukti, atkaklumas, komunikabilumas, žodžio laikymasis, konfidencialumas, gebėjimas suprasti ir atjausti, tolerancija, taupumas, reputacija, patriotizmas („Tėvynės patriotas“), atsidavimas šeimai („šeimoms žmogus“).

Iš dalykinių savybių, kaip svarbiausios vadovui, išskirtos konceptualiųjų įgūdžių kategoriją apibūdinančios savybės, taip pat nustatyta, kad respondentai mano esant konceptualiąsias savybes mažiau jiems būdingas negu bendravimo ar techninių įgūdžių kategorijas atitinkančias savybes. Tyrimu atskleista, jog Lietuvos organizacijų darbuotojai, dirbantys įvairiais organizacijos hierarchiniais valdymo lygiais, labiau linkę ugdyti dalykines, negu asmenines savybes, nors skirtumai šiuo atveju nežymūs.

Apibendrinant tyrimo rezultatus nutarta panaudojant literatūroje pateiktus ir nagrinėjamus vadovų tobulinimo organizacijoje modelius sukurti originalų ir universalų laiko bei ugdytinų savybių atžvilgiu, asmens karjeros orientacijas atitinkantį vadovų asmeninių ir dalykinių savybių ugdymo modelį.

### Vadovų asmeninių ir dalykinių savybių ugdymo modelis

Sudarant vadovų asmeninių ir dalykinių savybių ugdymo modelį, vadovų savybių ugdymas analizuotas kaip vadovavimo procese pasitelkiamos vienos iš personalo valdymo veiklos – personalo ugdymo, dalis. Todėl vadovų asmeninių ir dalykinių savybių organizacijoje ugdymas siejamas su organizacijos personalo ugdymu, kurio viena iš strateginių kryptių – ugdyti organizacijoje dirbančių vadovų, turinčių karjeros siekimo ketinimų, asmenines ir dalykines savybes, reikalingas vadovaujančiam darbui.



Pav. Vadovų asmeninių ir dalykinių savybių ugdymo konceptualusis modelis

Vadovų asmeninių ir dalykinių savybių ugdymo modelyje akcentuojami šie elementai:

- PATIRTIS (besiugdančiojo patirtis sąlygojama jo pasirinkimų, intelekto ir principų);
- VEIKLA (besiugdančiojo aktyvi veikla – tiek susijusi su karjera, tiek visiškai nieko bendra su ja neturinti);
- ORGANIZACIJA (organizacijos, kurioje dirba besiugdantysis vadovas, indėlis, pasireiškiantis per organizacijos personalo ugdymo politiką kuriant ir įgyvendinant vadovų ugdymo strategijas, orientuotas į organizacijos darbuotojų turimų vadovavimui svarbių savybių ugdymą, karjeros planus, vadovų tobulinimosi programas);
- ASMENINIS INDĖLIS (asmeninis besiugdančiojo indėlis siekiant pageidaujamo vadovo savybių ugdymo realizuojant asmeninio vadovų savybių ugdymo proceso etapus: savianalizę, tikslų nustatymą, metodų parinkimą, rezultatų analizę).

Vadovų asmeninių ir dalykinių savybių ugdymo modelis gali būti adaptuotas įvairių organizacijos darbuotojų, siekiančių tapti vadovais, asmeninių ir dalykinių savybių ugdymui. Vadovų asmeninių ir dalykinių savybių ugdymo modelio pritaikomumo aspektai:

1) personalo ugdymo kontekste modelis naudingas formuojant tiek organizacijos vadovų, tiek viso personalo ugdymo politiką, kurioje turi būti numatomas visų modelyje paminėtų elementų (patirtis, veikla, organizacijos indėlis ir asmeninis indėlis) realizavimas. Svarbus aukščiausių organizacijos vadovų palaikymas visuose vadovų savybių ugdymo proceso etapuose.

2) ugdymo procesas grindžiamas ne organizacijos prievarta ar išskaičiavimu siekiant pageidaujamo vadovo asmeninių ir dalykinių savybių ugdymo, o asmeniniais vadovų siekais keistis pagal idealiojo „aš“ suvokimą. Svarbiausia šio modelio ašis – asmeninis vadovo indėlis ugdant jam reikalingas savybes. Vadovų asmeninių ir dalykinių savybių ugdymas negali būti priverstinis procesas, jis turi natūraliai kilti iš organizacijos planavimo proceso, turi būti siejamas su organizacijos verslo strategija. Atsakomybė už reikalingų savybių ugdymą tenkanti pačiam besiugdančiajam skatina aktyvų dalyvavimą nustatant ugdytinų savybių prioritetus, ieškant profesinio tobulėjimo galimybių, priimant bet kokius sprendimus, lemiančius jų asmeninį gyvenimą (pvz., patiems nuspręsti, ar ugdyti atitinkamas savybes, ar imtis naujų pareigų ir pan.).

3) vadovų asmeninių ir dalykinių savybių ugdymo modelis vaizduoja, kaip galima siekti efektyvaus vadovavimo organizacijoje: vadovai lavindamiesi per patirtį, veiklas, padedant organizacijai ir pasitelkiant asmenines pastangas, gali ugdyti asmenines ir dalykines savybes, reikalingas sprendžiant vadovavimo problemas. Taikant vadovų asmeninių ir dalykinių savybių ugdymo modelį, tiksliai nustačius vadovo savybių stipriąsias ir silpnąsias savybes, suvokus pokyčio svarbą (motyvaciją), aprūpinus reikalingais ištekliais ir palaikymu, visų lygių organizacijos darbuotojai gali pasiekti esminių teigiamų pokyčių – išugdyti reikalingas asmenines ir dalykines savybes.

Be abejo, kaip ir kiekvienas kada nors sukurtas modelis, šis, laikui bėgant, gali būti tobulintinas, keičiamas, atsižvelgiant į aplinkos pokyčius ir iš to kylančius naujus reikalavimus vadovams. Tačiau aišku viena – nesiekianti vadovų savybių tobulinimo organizacija nepajėgi išnaudoti atsirandančias veiklos bei jos tobulinimo galimybes. Ateityje toks pasyvumas gali lemti kvalifikuotų organizacijos vadovų trūkumą, tai savo ruožtu paveiks visos organizacijos veiklos rezultatus.

## **Vadovų asmeninių ir dalykinių savybių ugdymo proceso modifikavimas**

Vadovų asmeninių ir dalykinių savybių ugdymo programų organizavimo tobulinimo rekomendacijos siejamos su šių programų planavimu ir realizavimu organizacijoje, atsakomybės už jos įvykdymą paskirstymu, pagalbos besiugdančiajam užtikrinimu ir apima šias veiklas:

- prioritetinių vadovo asmeninių ir dalykinių savybių išskyrimas;
- turimų savybių įvertinimas;
- vadovo asmeninių ir dalykinių savybių susisteminimas;
- ugdomųjų savybių ir organizacijos tikslų susiejimas;
- naujų ugdymo būdų paieška;
- įvairių ugdymo priemonių taikymas;
- ugdymo instrumentų derinimas;
- vadovo ugdymo savianalizės skatinimas;
- atsakomybės paskirstymas siekiant vadovo asmeninių ir dalykinių savybių ugdymo rezultatų;
- organizacijos dalyvavimas ugdymo procese ir pagalba;
- karjeros planavimas ir siekimas organizacijoje;
- asmeninių ir dalykinių savybių ugdymo efektyvumo vertinimas.

Pateiktos vadovų asmeninių ir dalykinių savybių ugdymo tobulinimo rekomendacijos nėra baigtinės, nes diegiant ugdymo procesą atsiranda vis daugiau anksčiau neaptiktų vadovų ugdymo tobulinimo galimybių. Tobulinimo procesui būtinas nuolatinis stebėjimas ir kontrolė, kūrybiškas problemų sprendimas, tačiau minėtų rekomendacijų įgyvendinimas jau gali sąlygoti geresnį, asmeninių ir dalykinių savybių ugdymą organizacijoje.

## **Išvados**

1. Vadovų asmeninių ir dalykinių savybių samprata formuojama integruojant ne tik asmeninių savybių tyrimus, bet aprėpiant skirtingų vadovavimo teorijų pateikiamą informaciją apie vadovo vadovavimo stilių, elgseną, tipologiją ir kitas vadovą išskiriančias savybes.

2. Lietuvos organizacijų darbuotojų nuomone, dabartinėmis sąlygomis aktualesios vadovo asmeninės savybės yra: emocinis stabilumas, apsukrumas/gebėjimas išsisukti, atkaklumas, komunikabilumas, žodžio laikymasis, konfidencialumas, gebė-

jimas suprasti ir atjausti, tolerancija, taupumas, reputacija, patriotizmas („Tėvynės patriotas“), atsidavimas šeimai („šimos žmogus“). Iš dalykinių savybių, kaip svarbiausios vadovui, išskirtos konceptualiųjų įgūdžių kategoriją apibūdinančios savybės.

3. Sukurtame vadovų asmeninių ir dalykinių savybių ugdymo modelyje akcentuojami šie elementai: patirtis, organizacija, asmeninis indėlis. Vadovų asmeninių ir dalykinių savybių ugdymo modelis gali būti adaptuotas įvairių organizacijos darbuotojų, siekiančių tapti vadovais, asmeninių ir dalykinių savybių ugdymui.

4. Vadovų asmeninių ir dalykinių savybių ugdymo programų organizavimo tobulinimo rekomendacijos siejamos su šių programų planavimu ir realizavimu organizacijoje, atsakomybės už jos įvykdymą paskirstymu, pagalbos besiuogančiajam užtikrinimu. Vadovų savybių ugdymui tikslinga sudaryti sistemine ugdymo veiklą visumą ir ją realizuoti ugdymo proceso metu.

### Literatūra

1. Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond // *Journal of European Industrial Training*, 14.
2. Dansereau, F., Graen, G. G. & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. // *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 13.
3. Eagly, A., Karau, S. & Makhijani, M. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis // *Psychological Bulletin*.
4. Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. – New York: McGraw-Hill.
5. Fiedler, F. E. & Chemers, M. M. (1982). *Improving leadership effectiveness: The leader match concept*, 2nd ed. – New York: John Wiley.
6. Gardner, T, Moynihan, L. Wright, P. M. (2003). The impact of human resource practices on business unit operating and financial performance // *Human Resource Management Journal*, Vol. 13.
7. Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results // *Harvard Business Review*. March-April, 2000.
8. Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain approach // *Leadership Quarterly*, Vol. 6.
9. Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1996). Life-cycle theory of leadership // *Training and Development Journal*, Vol. 23.
10. House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory // *Leadership Quarterly*, Vol. 7.
11. House, R. J. & Mitchell, T. R. (1974). Path-goal theory of leadership // *Contemporary Business*, Vol. 3.
12. Hunt, J. G., Conger, J. A. (1999/0). From where we sit: an assessment of transformational and charismatic leadership research // *Leadership Quarterly*, 10 (3).
13. Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. – New Jersey: Prentice Hall.
14. Kirkpatrick, S. A., Locke E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? // *The Executive*.
15. Lewis, A. E., Fagenson E. A. (1995). Strategies for developing women managers: how well do they fulfil their objectives? // *Journal of Management Development*. Vol. 14, issue 2.
16. 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.

17. Mann, R. D. (1959). A review of the relationship between personality and performance in small groups // *Psychological Bulletin*, Nr. 56.
18. Maslow, A. H. (2005). *Motyvacija ir asmenybė / Abraham H. Maslow Atviros Lietuvos knyga*. – Vilnius: Apostrofa.
19. Mumford, M. D. Zaccaro S. J., Harding, F. D. Jacobs, O. T. & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems // *Leadership Quarterly*, No. 11(1).
20. Northouse, P. G. (2004). *Leadership: theory and practice*. – USA: Sage Publications.
21. Rosener, J. B. (1990). Ways women lead // *Harvard Business Review*, 68 (6).
22. Seilius, A. (2001). *Vadovavimas sprendimų priėmimo procesui*. – Klaipėda.
23. Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory // *Organization Science*, Vol. 4.
24. Steckler, N., Fondas, N. (1995). Building team leader effectiveness: a diagnostic tool // *Organizational Dynamics*.
25. Stogdill, R. M. (1973). *Handbook of Leadership: A survey of theory and research*. – New York: Free Press.
26. Tichy, N. M. & DeVanna, M. A. (1990). *The transformational leader*. 2<sup>nd</sup> ed. – New York: John Wiley.
27. 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.
28. Zaleznik, A. (1977). Managers and Leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, Vol. 55.
29. Блейк, Р., Моутон, Д. (1990). *Научные методы управления*. – Киев: Наукова думка.

## **THE DEVELOPMENT OF MANAGERS' PERSONAL QUALITIES AND PROFESSIONAL SKILLS**

**Erika Župerkienė**  
*Klaipėda University*

The article analyses the issues: what personal qualities and professional skills of managers are the most relevant in today's world; how to improve the development of personal qualities and professional skills of managers. Managers' personal qualities and professional skills considered by employees in Lithuanian organizations as important for managers and for employees themselves in career building were discerned with the aid of empiric research. The model for development of managers' personal qualities and professional skills, that integrates various elements related to a manager's life, performance, self-development, was created. As environment of organizations is constantly changing, the author also provides recommendations on ways of improvement of development of personal qualities and professional skills that are relevant to managers.

*Keywords: managers' personal qualities, managers' professional skills, managers' development.*