

VADOVŲ ASMENYBĖS BRUOŽŲ RAIŠKA INOVACINĖJE GAMYBOS ĮMONĖJE

Algirdas Giedraitis

Lecturer dr., Klaipėda University, Lithuania
Tel. +370 610 01 88 8. E-mail giedraitis.algirdas@gmail.lt

Įteikta 2014 05 06; priimta 2014 05 26

Gamybos įmonės Lietuvoje gali mokytis iš inovacinių gamybos įmonių gerų pavyzdžių diegiant arba tobulinant technologijas, produktus ar paslaugas. Šiuolaikinių tyrimų apie įvairių lygmenų vadovų asmenybės bruožų raišką efektyviose inovacinėse gamybos įmonėse nepakanka. Šio tyrimo tikslas – nustatyti vadovų asmenybės bruožų raišką inovacinėje Klaipėdos baldų gamybos įmonėje. Empiriniam tyrimui atlikti pasirinktas kiekybinio tyrimo „Didžiojo penketo“ metodas. Atliktu tyrimu nustatyta įvairių lygių vadovų asmenybės bruožų raiška: aukščiausiojo lygmens vadovai yra naujovių diegimo iniciatoriai; vidurinio lygmens vadovai atsargiai vertina didelius pokyčius įmonėje; žemiausiojo lygmens vadovai pasitiki savimi, tuo, ką daro, ko siekia.

Reikšminiai žodžiai: aukščiausiojo, vidurinio ir žemiausiojo lygmens vadovai, asmenybės bruožai, inovacinė gamybos įmonė.

JEL kodai: M12, R11.

1. Įvadas

Daugelyje išsivysčiusių pasaulio valstybių inovacijos yra pagrindinis ekonominio augimo variklis, leidžiantis pasiekti didesnę verslo efektyvumą, sparčiai pagerinti piliečių gyvenimo kokybę (Lietuvos inovacijų ..., 2010). Konkurencija tarp technologijoms imliose rinkose veikiančių įmonių yra didžiulė, nulemta sparčių technologinių pokyčių ir dėl nuolat atsirandančių naujų produktų, paslaugų, procesų. Įmonė, kuri savo veikloje nekuria ar nediegia inovacijų, greitai išstumama iš rinkos. Inovacijos tampa būtinybe – nuo jų priklauso gamybos įmonės verslo sėkmė.

Įmonių inovacinė veikla neatsiejama nuo įvairių kylančių problemų (Valentinavičius, 2006; Banytė, 2008; Rothstein, 2006; Drucker, 2009). Dėl inovacijų srities daugiaaspektiškumo ir dinamiškumo sudėtinga apsispręsti dėl galutinės išvados, kiek inovacijos nulemia pramonės konkurencingumą (Goyal, 2007; Sapiėgienė, 2009). Inovacinė veikla įmonėse dažnai būna nesėkminga ne dėl techninių, finansinių, o dėl psichologinių, organizacinių veiksnių. Praktinė patirtis rodo, kad daugeliui įmonių kyla žmogiškųjų išteklių valdymo problemų, nes trūksta profesionalių įvairių lygmenų vadovų. Organizacijų vystymosi kontekste (gerinant nūdienos ir ateities kartų gyvenimo kokybę) vadovams keliami reikalavimai keičiasi. Jų gebėjimas kūrybiškai taikyti inovacijas savo darbe yra aktuali problema kiekvienoje inovacinėje įmonėje. Visos įmonės vadovų pastangos turėtų būti nukreiptos į tai, kad maksimaliai būtų išnaudotos rinkos teikiamos galimybės. Kadangi įvairių lygių vadovams pagrįstai ke-

liami skirtingi reikalavimai, svarbūs yra vadovų asmenybės bruožai, turintys įtakos konkrečių darbų vykdymui ir galutiniams gamybos įmonės rezultatams.

Mokslinės literatūros analizė parodė, kad tyrėjai (Zakarevičius, 2003; Sakalas, 2003; Žaptorius, 2007; Župerkienė, 2008 ir kt.) savo darbuose akcentuoja darbuotojų asmenybės bruožų svarbą įmonės veiklos rezultatams. F. Klupšo (2009), A. Kalantavičiūtės ir M. Grigaičio (2010) ir kt. tyrėjų atliktų tyrimų analizė atskleidė, kad vadovų asmenybės bruožai turi įtakos įmonės veiklos rezultatams. Tą patį nurodo ir N. P. Beliackis (2002), tyrinėjęs vadovų savybių įtaką organizacijos veiklos rezultatams. Jis nustatė, kad vadovų savybės lemia valdymo kokybę ir tai parodo organizacijos veiklos rezultatai. Minėti mokslininkai pastebėjo, kad iš tam tikrų asmenybės bruožų galima spręsti apie būsimus darbo rezultatus. A. Kairys (2008) pažymi, kad asmenybės bruožai – labai plačios kategorijos, apimančios įvairias žmogaus elgesio normas, kurios priklauso nuo situacijos ir dispozicijų (individo polinkio vienaip ar kitaip elgtis, tam tikra tvarka atlikti veiksmus). Metaanalizės metodai padėjo išplėsti sampratą, kaip asmenybės bruožai susiję su darbo našumu. Vis dėlto sėkmingai dirbančių inovacinių gamybos įmonių tyrimų pasigendame. Visgi asmenybės bruožų vertinimas ypač naudingas atrenkant kandidatus į įmonės vadovus. Tirdami ir analizuodami įvairių lygmenų vadovų asmenybės bruožus, galime nustatyti ir inovatyvios įmonės fenomeną, kuris gali būti traktuojamas kaip veiksmingos vadybos rezultatas. Tinkamai parinkti (pagal asmenybės bruožus) įvairių lygių vadovai daro didžiulę įtaką visų darbuotojų elgsenai ir inovacijų vadybai.

Hierarchinė inovacinės įmonės valdymo sistemos sandara verčia išsiaiškinti, kaip pagal asmenybės bruožus aukštesnio valdymo lygio vadovus vertina žemesnio valdymo lygio vadovai pagal asmenybės bruožus.

Mokslinė problema – nepakankamai tiriami ir analizuojami efektyviai dirbančių inovacinių gamybos įmonių įvairių lygmenų vadovų asmenybės bruožai.

Tyrimo objektas – vadovų asmenybės bruožų raiška inovacinėje gamybos įmonėje.

Tyrimo tikslas – nustatyti vadovų asmenybės bruožų raišką inovacinėje gamybos įmonėje.

Tyrimo metodika

Žvalgybinis tyrimas atliktas 2013 metais spalio–gruodžio mėnesiais vienoje Klaipėdos baldų gamybos įmonėje, kuri 12 metų gamina produkciją Švedijos baldų prekybos koncernui IKEA.

Tyrimu siekiama nustatyti:

- aukščiausiojo lygmens vadovų asmenybės bruožus – remiantis vidurinio lygmens vadovų vertinimu;
- vidurinio lygmens vadovų asmenybės bruožus – remiantis žemiausiojo lygmens vadovų vertinimu;
- žemiausiojo lygmens vadovų asmenybės bruožus – remiantis vykdytojų vertinimu.

Tyrimo tipas – kiekybinis tyrimas. *Tyrimo metodas* – „Didžiojo penketo“ metodas. Šiuolaikinėje vadyboje „Didžiojo penketo“ metodas yra pats tinkamiausias asmenybės bruožams tyrinėti (Kairys, 2008; Zimmerman, 2008; Zhao, 2011). Anot

C. Peterson ir N. Park (2006), asmenybės bruožai pasireiškia nuolatinio mąstymu, atitinkamo elgesio ir jausmų raiškos būdu. Šis metodas pagrįstas empiriniais tyrimais, universalus ir plačiai taikomas praktikoje (Kairys, 2008). „Didžiojo penketo“ asmenybės dimensijos adaptuotos ir patikrintos Lietuvoje (Bunevičius, 2005; 2008).

Tyrimo instrumentas – anketa. Vertinimo skalę sudaro 25-ios būdvardžių poros. Šiame klausimyne respondentų (*aukščiausiojo lygmens vadovų, vidurinio lygmens vadovų, žemiausiojo lygmens vadovų ir vykdytojų*) prašyta nurodyti, kiek jie sutinka su kiekvienu teiginiu apie tiriamąjį – savo tiesioginį vadovą: prie kiekvienos būdvardžių poros turėjo apibraukti po vieną labiausiai jam tinkamą skaitmenį skalėje nuo „1“ iki „5“.

Atliekant tyrimą buvo išdalinta 60 anketų. Jas užpildė 53 respondentai, kurių pasiskirstymas pagal pareigybes: 2 (4 proc.) respondentai – aukščiausiojo lygmens vadovai; 6 (11 proc) respondentai – vidurinio lygmens vadovai; 15 (28 proc.) – žemiausiojo lygmens vadovai; 30 (57 proc.) respondentų – vykdytojai. Pagal pareigas: dauguma respondentų dirba vykdytojais (57 proc.). Daugiausia respondentų yra nuo 30 iki 49 metų amžiaus (68 proc.). Respondentai su aukštuoju universitetiniu / neuniversitetiniu išsilavinimu – 33 (62 proc.).

Respondentai pagal darbo stažą: iki 5 metų – 17 respondentų (32 proc.); nuo 6 iki 10 metų – 23 respondentai (43 proc); nuo 11 iki 15 metų – 8 respondentai (15 proc.); 16 metų ir vyresni – 5 respondentai (9 proc.).

Skalių vidinė konsistencija įvertinta naudojant Kronbacho alfa (*Cronbach α*) statistiką. Šios reikšmės rodo, kad ši metodika ir jos sudedamosios dalys turi vertę matuojant grupes. Atlikus analizę nustatyta, kad visi penki asmenybės bruožų veiksniai kartu paaiškina 34,77 proc. duomenų išsibarstymą. Tirtose imtyje šio klausimyno skalių patikimumas – nuo 0,599 iki 0,910: *ekstraversijos* skalės Kronbacho alfa – 0,599, *sąmoningumo* skalės – 0,669, *nuoširdumo* skalės – 0,688, *neurotiškumo* skalės – 0,835, *atvirumo naujovėms* skalės – 0,910. Alfa dydžio svyravimas iki 1 rodo, kad duomenų patikimumas yra svarus ir artėja prie idealaus rodiklio. Remiantis R. Gliem ir J. Gliem (2003), kai alfa rodiklis: > 0,9 – idealus; > 0,8 – stiprus; > 0,7 – priimtinas; > 0,6 – abejotinas; > 0,5 – silpnas; < 0,5 – nepriimtinas.

Statistiniam duomenų apdorojimui naudota SPSS programos 17 versija. Statistinėje analizėje taikyti šie metodai: *Kronbacho alfa, Kolmogorovo-Smirnovo* ir *Shapiro-Wilk* kriterijus, *ANOVA, Multiple Comparisons, Kruskal-Wallis Test*.

Atliktas tyrimas gali paskatinti gamybos įmonių, mokslo tiriamųjų įstaigų ir aukštųjų mokyklų bendradarbiavimą, savo ruožtu tai skatins atlikti taikomuosius mokslinius tyrimus, kurti inovacijas, kelti inovacijų kultūrą. Visa ši veikla, be abejo, sutelks verslą, mokslą, ir studijas inovacinės veiklos srityje.

2. Tyrimo teorinis pagrindimas

Dauguma gamybos įmonių didesnę dėmesį yra sutelkusios į tyrimus ir stebėjimą, nes ieško naujų varomųjų jėgų, kurios pakeistų verslo aplinką (Lentner, 2007). Inovacinėse įmonėse didelis dėmesys skiriamas naujausioms technologijoms, sociali-

niams įvykiams, ekonomikai, politikai, pramonę supančios aplinkos ekologijai (Valentinavičius, 2006; Vecchiato, 2010). Įmonių inovacinei veiklai reikia tinkamos bazės, kuri garantuotų aukštą produkcijos (ar paslaugos) kokybę, paremtą griežtu kontrolės mechanizmu, kas lemtų sėkmingą konkurenciją tarptautinėse rinkose.

Šiandieninėje konkurencinėje kovoje inovacinės įmonės sėkmę nulemia ne didelės gamybos ar paslaugų apimtys, bet gebėjimas sparčiai kurti, prisitaikyti, keistis, progresuoti. Paprastai už tai atsakingi visų lygmenų vadovai. Aukščiausiojo lygmens vadovai (ALV) dažniausiai sprendžia strateginius, vidurinio lygmens (VLV) – taktinius, o žemiausiojo lygmens (ŽLV) – operatyvinius uždavinius. Skiriasi ir įvairių lygmenų vadovų kompetencijos reikalavimai: aukščiausio lygmens vadovai turi gerai išmanyti vadybinius, ekonominius, teisinius, strateginius, mažiau – technologinius, gamybos organizavimo aspektus. Žemiausiojo lygmens vadovai – atvirkščiai, privalo gerai išmanyti technologiją, organizavimą, psichologiją, mažiau – ekonomiką ir teisę (Zakarevičius, 2003). Žemesniojo lygmens tikslai – tai diferencijuoti aukštesniojo lygmens tikslai (Giedraitis, 2011). Stiprūs inovacinės įmonės vadovai – tai stiprus kolektyvas, savo ruožtu – ir geras veiklos rezultatas, kuriantis vertę visiems – žmogui, kolektyvui, visuomenei.

Įvairių lygmenų vadovai inovacinėse įmonėse yra svarbiausi inovacinės veiklos subjektai (dalyviai). Nustatyta, kad kiekvieno vadovo suvokimas yra skirtingas, juk kiekvienas asmuo reiškinių esmę supranta, interpretuoja ir vertina savaip (Šimanskienė, 2004). A. Adekola ir kt. (2008) skiria įmonės vadovų ir darbuotojų požiūrį į inovacinę veiklą, nagrinėjami svarbūs psichologiniai pokyčių, susijusių su inovacijomis, aspektai: stresas, pasipriešinimas, priėmimas ir kt. Todėl nuolatinės kaitos sąlygomis vadovai ne visada gali būti teigiamų pokyčių iniciatoriai, nes tik patys darbuotojai geriausiai žino, kas gali palengvinti jų darbą, padaryti jį efektyvesnį (Spitler, 2005). Vadovai, prisiimdami riziką, gali pasiekti puikių rezultatų, atrasti įvairių problemos sprendimo būdų. Rizika siejama su visais inovacinio proceso etapais, nes tai yra veikla, nukreipta į ateitį, tikintis atlygio. Rizika yra neišvengiama ir ją būtina prisiimti norint realizuoti inovacinį kapitalą (Berglund, 2002).

Kiekvienas inovacinės veiklos dalyvis turi priimti inovacinės veiklos tikslus kaip savo asmeninius (Melnikas, 2000). Todėl prieš pradėdant vykdyti inovacinę veiklą, būtina parinkti šiai veiklai vadovus, kurie suvoktų inovacinės veiklos prasmę, jos tikslus ir rezultatus. Vadovai inovatoriai inovacinės veiklos grupėse turi būti pasiskirstę darbais, valdžia ir atsakomybe. Inovatorius – tai subjektas, užsiimantis inovacine veikla (Swan, 2009).

Parentant inovacinėms įmonėms inovacinės veiklos dalyvius, būtina atsižvelgti į kiekvieno individo asmenybės bruožus. Anot C. Peterson ir N. Park (2006), asmenybės bruožai – tai asmens savybės, kurios pasireiškia atitinkamo elgesio ir jausmų raiška. Mokslinės literatūros (Yukl, 1998; 2006; Seilius, 2001; 2004; Petkevičiūtė, 2007; Northouse, 2009 ir kt.) analizė atskleidė, kad vadovų asmeninės savybės veikia organizacijos veiklos rezultatus. Šiuo atveju kalbama ne tik apie iki šiol įgytą kvalifikaciją, į kurią buvo atsižvelgta renkantis ir įdarbinant personalą, bet ir apie galimybę

plėtoti inovacinę veiklą ateityje (Norbert, 2004). Teigtina, kad vadovų asmenybės bruožai turi įtakos konkrečių darbų vykdymui ir rezultatams.

Kai kurioms baldų gamybos įmonėms atlaikyti recesijos išbandymus ir išlikti konkurencingomis nepadėjo nei atnaujinti įrenginiai, nei naujos technologijos, tad joms vis dėlto teko nutraukti savo veiklą. Visgi kitos gamybos įmonės sugebėjo ne tik išlikti, bet ir gerokai padidinti savo pardavimų apyvartą bei tapti efektyviomis įmonėmis. Pastarųjų sėkmę nulėmė bendradarbiavimas su Švedijos baldų prekybos koncernu IKEA. Šios baldų gamybos įmonės, gaminančios įvairią baldų produkciją, gali sėkmingiau konkuruoti tarptautinėse rinkose, yra labiau socializuotos ir turi geresnes sąlygas diegti inovacijas nei pavienės gamybos įmonės. Svarbiausia, kad šios inovacinės gamybos įmonės nesustoja vietoje – vis ieško galimybių ir kuria planus, ką reiktų atnaujinti ateityje. Inovacinėse gamybos įmonėse, kurios dirba su IKEA, žmogiškųjų išteklių kūrybingumas ir verslumas lemia inovacijas, pastarosios – pridėtinę vertę rinkoje, visuomenės gerovę ir šalies konkurencingumą.

Tirdami ir analizuodami įvairių lygmenų vadovų asmenybės bruožus, galime apibrėžti inovatyvios įmonės fenomeną, kuris gali būti traktuojamas kaip efektyvios vadybos rezultatas.

3. Tyrimo rezultatai

Rezultatų išsklotinėje *Test of Normality*, taikant *Kolmogorov-Smirnov* ir *Šapiro-Vilk* kriterijus, kai $p < 0,05$, kai kurie tyrimo rezultatai (1 lentelė) prieštarauja normalumo prielaidai.

1 lentelė. *Tests of Normality* rezultatai

Asmenybės bruožai	<i>Kolmogorov-Smirnov</i>			<i>Shapiro-Wilk</i>		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Ekstraversija	0,186	53	0,000	0,944	53	0,015
Sąmoningumas	0,142	53	0,009	0,947	53	0,020
Nuoširdumas	0,120	53	0,053	0,959	53	0,063
Neurotiškumas	0,140	53	0,011	0,941	53	0,011
Atvirumas naujovėms	0,123	53	0,045	0,978	53	0,438

Ekstraversijos (0,015), *sąmoningumo* (0,020) ir *neurotiškumo* (0,011) skalės koeficientas $p < 0,05$, tai yra ne pagal normalųjį skirstinį. O *nuoširdumas* (0,063) ir *atvirumas naujovėms* (0,438) skalės koeficientas $p > 0,05$, tai yra pagal normalųjį skirstinį.

Labai svarbu išsiaiškinti, tarp kurių grupių egzistuoja statistiškai reikšmingi skirtumai (2 lentelė).

2 lentelė. ANOVA testo rezultatai

Asmenybės bruožai		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Nuoširdumas	Tarp grupių	42,935	2	21,468	2,258	0,115
	Grupėse	475,367	50	9,507		
	Iš viso	518,302	52			
Atvirumas naujovėms	Tarp grupių	99,109	2	49,554	5,568	0,007
	Grupėse	444,967	50	8,899		
	Iš viso	544,075	52			

ANOVA Tests tyrimas (2 lentelė) parodė, kad *nuoširdumo* skalės koeficientas $p > 0,05$, taigi nagrinėjamų grupių skirtiniai statistiškai reikšmingai nesiskiria. *Atvirumo naujovėms* skalės koeficientas $p < 0,05$, taigi nagrinėjamų grupių skirtiniai statistiškai reikšmingai skiriasi. Tai parodo, kad *atvirumas naujovėms* yra tas bruožas, kuris grupių skirtingai suprantamas, todėl svarbu išsiaiškinti, kuriose grupėse egzistuoja statistiškai reikšmingi skirtumai. Tai nustatyta remiantis *Multiple Comparisons* testo rezultatais (3 lentelė).

3 lentelė. Multiple Comparisons testo rezultatai (*atvirumas naujovėms*)

(I) Grupė	(J) Grupė	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Apie ŽLV	VLV ALV	0,867	0,943	1,000	-1,47	3,20
		-3,383	1,187	0,019	-6,32	-0,44
Apie VLV	ŽLV	-0,867	0,943	1,000	-3,20	1,47
	ALV	-4,250	1,306	0,006	-7,49	-1,01
Apie ALV	ŽLV	3,383	1,187	0,019	0,44	6,32
	VLV	4,250	1,306	0,006	1,01	7,49

Atvirumo naujovėms (3 lentelė) aspektu egzistuoja statistiškai reikšmingi skirtumai tarp ŽLV ir ALV, VLV ir ALV ($p > 0,05$). Tarp ŽLV ir VLV statistiškai reikšmingo skirtumo nenustatyta ($p > 0,05$).

Kruskal-Walis Test taikomas siekiant nustatyti vertinimo skirtumus tarp kelių skirtingų grupių (4 lentelė). Kuo didesnis vidutinis vidurkis, tuo labiau atitinkamas skirsnis „linkęs“ įgyti didesnes, palyginti su kitais skirsniais, reikšmes.

4 lentelė. *Kruskal-Walis* testo rezultatai

Asmenybės bruožai	Grupė	<i>N</i>	Vidutiniai rangai
Ekstraversija	Apie ŽLV	30	30,10
	Apie VLV	15	24,93
	Apie ALV	8	19,25
	Viso:	53	
Sąmoningumas	Apie ŽLV	30	28,32
	Apie VLV	15	21,20
	Apie ALV	8	32,94
	Viso:	53	
Neurotiškumas	Apie ŽLV	30	22,45
	Apie VLV	15	30,07
	Apie ALV	8	38,31
	Viso:	53	

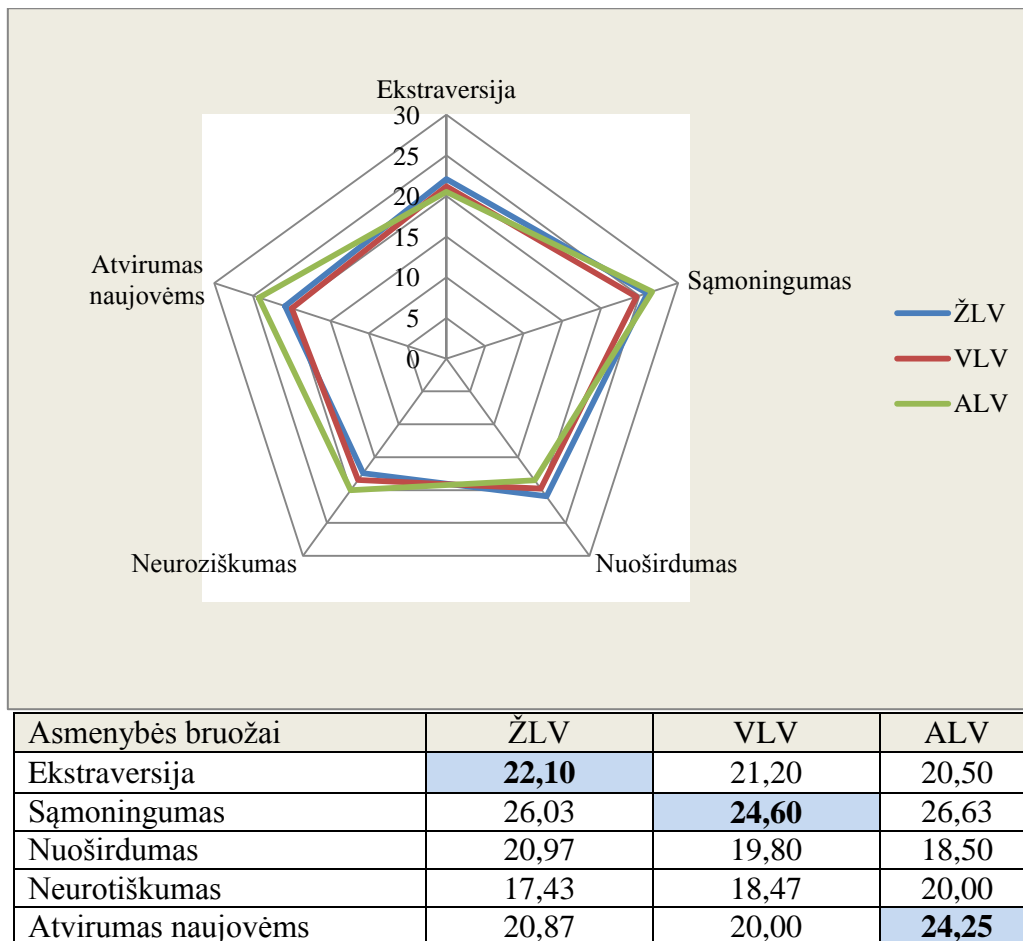
Naudojant *Kruskal-Walis* testą (4 lentelė), palygintos grupės ir nustatyta, kad ekstraversija (30,10) labiausiai išsiskiria žemiausiojo lygmens vadovai (ŽLV), sąmoningumu (32,94) ir neurotiškumu (38,31) – aukščiausiojo lygmens vadovai (ALV).

5 lentelė. *Test Statistics* rezultatai

	Ekstraversija	Sąmoningumas	Neurotiškumas
<i>Chi-Square</i>	3,566	3,576	7,616
<i>Df</i>	2	2	2
<i>Asymp. Sig.</i>	0,168	0,167	0,022

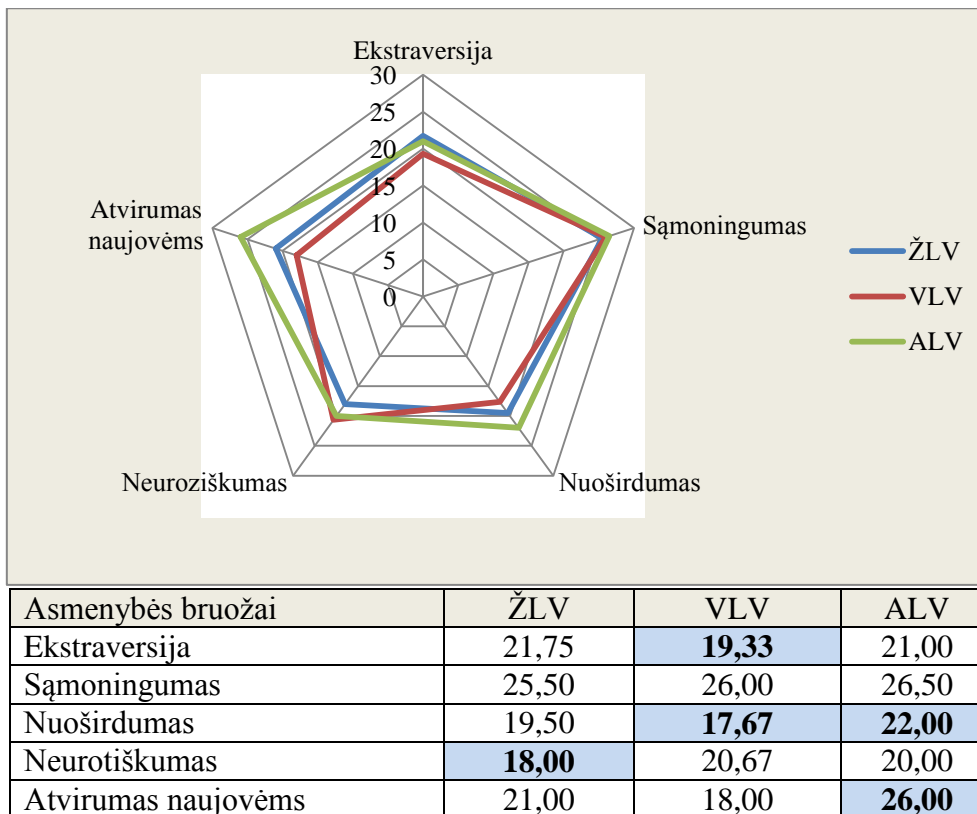
Kai *ekstraversijos* statistinė paklaida $p = 0,168$ ($p > 0,05$) ir *sąmoningumo* statistinė paklaida $p = 0,167$ ($p > 0,05$), tai skirstiniai statistiškai reikšmingai nesiskiria (5 lentelė). *Neurotiškumo* statistinė paklaida $p = 0,022$ ($p < 0,05$) reiškia, kad skirstiniai statistiškai reikšmingai skiriasi (5 lentelė).

Kiti tyrimo rezultatai atskleidė įvairių lygių vadovų asmenybės bruožų raišką inovacinėje įmonėje. Vertinant vadovų asmenybės bruožus, labiausiai išsiskyrė aukščiausiojo lygmens vadovai (ALV) (1 pav.).



1 pav. Vadovų asmenybės bruožų palyginimas inovacinėje įmonėje

Iš tyrimo rezultatų (1 pav.) matyti, kad išsiskiria žemiausiojo lygmens vadovo *ekstraversija* (22,10). Žemiausiojo lygmens vadovams (ŽLV) būdingas entuziastingas domėjimasis kitais žmonėmis ir įvykiais, drąsa ir pasitikėjimas savimi imantis nežinomų dalykų. Vidurinio lygmens vadovų (VLV) sąmoningumas įvertintas mažiausiai (24,60), palyginti su kitais vadovais (26,03 ŽLV ir 26,63 ALV). Tai yra vidurinio lygmens vadovų (VLV) socialinis impulsas, pasižymintis noru mažiau kontroliuoti savo elgesį, – pamąstyti prieš elgiantis (vienaip ar kitaip), remtis normomis ir taisyklėmis. Aukščiausiojo lygmens vadovų (ALV) *atvirumas naujovėms* (24,25) rodo, kad vadovas yra pasruošęs naujai patirčiai ir naujiems veiklos būdams (inovacijoms).



2 pav. Asmenybės bruožų raiška pagal darbo stažą (iki 15 metų)

Vertinant vadovus pagal darbo stažą (2 pav.), vidurinio lygmens vadovų *ekstraversija* (19,33) vertinama mažiau nei kitų vadovų (ŽLV – 21,75 ir ALV – 21,00). Tai parodo, kad vidurinio lygmens vadovai (VLV) mažiau linkę imtis nežinomų dalykų, mažiau pasitiki savimi nei kiti vadovai. Šiam tipui priklausantiems vadovams paprastai svarbus bendravimas darbo vietoje. Tinkamas vadovų įvertinimas išoriniu (darbo užmokestis, paaukštinimas) ir vidiniu (pripažinimas, pagarba) motyvaciniais veiksniais leistų jiems darbe labiau pasitikėti savimi (Giedraitis, 2011).

Visų lygių vadovų *šąmoningumas* yra panašus ir vertinamas aukštais balais. ŽLV – 25,50, VLV – 26,00 ir ALV – 26,50. Tai yra dėsninga ir suprantama, nes nuo visų vadovų sąmoningo požiūrio į savo pareigas ir elgesio, kuris paremtas atitinkamomis normomis ir taisyklėmis, priklauso galutinis įmonės veiklos rezultatas. Šiai vadovų dimensijai priklauso kompetencija, tvarka, pareigingumas, tikslo siekimas, savidrausmė ir apdairumas. Vadovai yra linkę vienaip ar kitaip elgtis, tam tikra tvarka atlikti veiksmus.

Nuoširdumą visų lygių vadovai vertina skirtingai (5 lentelė). Tai atskleidžia jų skirtingai suprantamas paslaugumą, atlaidumą ir patiklumą asmenims. Mažiausiai nuoširdumą vertina vidurinio lygmens vadovai (17,67), labiau – žemiausiojo (19,50) ir aukščiausiojo (22,00) lygmens vadovai. Šiai vadovų dimensijai priklauso pasitikėjimas, tiesumas, altruizmas, nuolaidumas, kuklumas ir empatiškumas.

Vertinant vadovų *neurotiškumą*, išsiskiria žemiausiojo lygmens vadovai (ŽLV – 18,00). Tenka pastebėti, kad šio tipo vadovai paprastai baiminasi keisti esamą

darbinę aplinką į naują, kur galimos dar nemalonesnės patirtys. ALV ir VLV neurotiškumo vertinimas neišsiskiria (20,67 ir 20,00). Šiai vadovų dimensijai priklauso nerimas, priešiškus, depresiškus, drovumas, impulsyvumas ir pažeidžiamumas.

Atvirumu naujovėms ypač pasižymi aukščiausiojo lygmens vadovai (26,00), visada atviri naujai patirčiai. Mažesnis vertinimas teko žemiausiojo (21,00) ir viduriniojo (18,00) lygmens vadovams. Šiai vadovų dimensijai priklauso fantazija, estetiškumas, jausmai, veikla, idėjos ir vertybės. Manytina, kad vadovai, kurių ryškiai išreikšta būtent ši asmenybės dedamoji, yra labiau linkę eksperimentuoti ir ieško daugiau naujų darbo alternatyvų.

Apibendrinant galima teigti, kad tirtose inovacinėje gamybos įmonėje visų vadovų asmenybės bruožai yra svarbūs jų kasdienėje veikloje. Aukščiausiojo lygmens vadovai pasižymi reikšmingai didesniu atvirumu naujovėms ir nuoširdumu. Vidurinio lygmens vadovų stipriai išreikštas neurotiškumas, jie linkę į emocinį nestabilumą, lengvai suerzinami, pesimistiški. Todėl jie (VLV) patogiausiai jaučiasi dirbdami labai struktūrizuotomis situacijomis. Šie vadovai nepasižymi ekstraversišku, nuoširdumu ir atvirumu naujovėms. Žemiausiojo lygmens vadovai yra ekstravertiški, labiau linkę imtis nežinomų dalykų ir labiau pasitiki savimi nei kiti įmonės vadovai. Jų (ŽLV) neurotiškumas (nerimas, priešiškus, depresiškus, drovumas, impulsyvumas ir pažeidžiamumas) yra mažiausiai išreikštas, lyginant su kitais vadovais. Visų lygių įmonės vadovai patogiausiai jaučiasi dirbdami struktūruotomis situacijomis, pirmenybę teikia nurodymams, ką reikia daryti, iš pavaldžių darbuotojų reikalauja atlikti užduotis griežtai laikantis nustatytų taisyklių (arba procedūrų). Kiekvienas iš aptariamų lygių vadovų privalo turėti nustatytas veikimo ribas, žinoti ir suvokti savo vaidmenį inovacinėje veikloje. Gamyba suplanuota taip, kad visi gamybos procesai būtų kontroliuojami, vykėtų reikiamu būdu ir seka, o pagaminta produkcija atitiktų nustatytus reikalavimus.

4. Išvados

1. Inovacinės gamybos įmonės veikloje svarbu turėti kūrybingus ir inovatyvius vadovus, kurie skatintų įvairaus pobūdžio inovacijų plėtrą, formuotų sisteminių darbuotojų požiūrį į inovacijas ir jų įgyvendinimą. Inovacinė veikla turėtų būti palaikoma visuose įmonės valdymo lygiuose. Ištyrus ir išanalizavus įvairių lygmenų vadovų asmenybės bruožus, galima nustatyti ir inovatyvios įmonės fenomeną, kuris gali būti traktuojamas kaip efektyvios vadybos rezultatas.

2. Inovacinėje baldų gamybos įmonėje atskleista įvairių lygių vadovų asmenybės bruožų raiška, siekiant nustatyti tikslų ir rezultatų: aukščiausiojo lygmens vadovai yra naujovių diegimo iniciatoriai; vidurinio lygmens vadovai atsargiai ryžtasi dideliems pokyčiams įmonėje, jų pagrindinis indėlis yra normų ir taisyklių kūrimas bei diegimas; žemiausiojo lygmens vadovai, dirbantys tiesiogiai su nustatytų užduočių vykdytojais, pasitiki savimi, tuo, ką daro ir ko siekia.

3. Atlikto tyrimo rezultatai gali būti puikus pavyzdys kitoms gamybos įmonėms, kurios norėtų tapti sėkmingomis inovacinėmis įmonėmis. Tai sudaro prielaidas

praplėsti mokslo žinias apie sėkmingus pokyčius valdančią inovacinę įmonę ir jos raiškos aspektus. Tyrimo rezultatai pasitarnaus efektyvesnei mokslo ir praktikos simbiozei verslo srityje.

Literatūra

1. Adekola, A., Korsakiene, R., Tvaronavičienė, M. (2008). Approach to Innovative Activities by Lithuanian Companies in the Current Conditions of Development // *Technological and Economic Development of Economy*. Vol. 14(4): 595–611.
2. Banyte, J., Salickaite, R. (2008). Successful diffusion and adoption of innovation as a means to increase competitiveness of enterprises // *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*. No 1: 48–56.
3. Berglund, H., Hellström, T. (2002). Enacting risk in independent technological innovation // *International Journal of Risk Assessment and Management*. Vol. 3, No (2/3/4): 205–221.
4. Berglund, H. (2007). Risk Conception and Risk Management in Corporate Innovation: Lessons from two Swedish Cases // *International Journal of Innovation Management*. Vol. 11(4): 497–513.
5. Bunevičius, A. (2005). Didžiojo penketo asmenybės dimensijos (DPAD) // *Biologinė psichiatrija ir psichofarmakologija*. Nr. 6: 27–30.
6. Bunevičius, A., Katkute, A., Bunevičius, R. (2008). Symptoms of anxiety and depression in medical students and in humanitarian students: relationship with Big-Five personality dimensions and vulnerability to stress // *International Journal of Social Psychology*. Vol. 54. No. 6: 494–501.
7. Drucker, P. F. (2009). Drukerio mokymo pagrindai: tai, kas geriausia iš Piterio Drukerio svarbiausių veikalų apie vadybą. – Kaunas. 327 p.
8. Giedraitis, A., Petkevičiūtė, N. (2011). Žemiausiojo lygmens vadovų asmeninių savybių ir motyvacinių veiksnių analizė gamybinėje įmonėje // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 58: 43–54.
9. Gliem, J. A., Gliem, R. R. (2003). Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's Alpha reliability coefficient for Likert-type scales // *Paper presented at the 2003 Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education*. 82–88 p.
10. Goyal, S., Pitt, M. (2007). Determining the Role of Innovation Management in facilities Management. – *Facilities*. Vol. 25: 48–60.
11. Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations*. – New Jersey: Prentice-Hall. 564 p.
12. Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*. – Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall. 542 p.
13. Kairys, A. (2008). Didysis penketas: už ir prieš. – *Psichologija*. T. 37: 71–84.
14. Kalantavičiūtė, A., Grigaitis, M. (2010). Vadovo savybių reikšmė organizacijos veiklos rezultatams // *Vadyba*. Nr. 1(17): 113–118.
15. Klupšas, F. (2009). Gamybos darbuotojų motyvacijos stiprinimo aktualijos besikeičiančiomis sąlygomis // *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. Nr. 19 (4): 36–44.
16. Lentner, C. (2007). The competitiveness of Hungarian university-based knowledge centres in European economic and higher education area // *Transformations in Business & Economics*. Vol. 6 (2): 87–99.
17. Melnikas, B., Chlivickas, E., Jakubavičius, A. ir kt. (2008). *Tarptautinis verslas: tarptautinės vadybos įvadas*. – Vilnius: Technika. 416 p.
18. Norbert, T., Adrian, R. (2004). *Viešoji vadyba*. – Vilnius: Lietuvos teisės universitetas. 563 p.

19. Northouse, P. G. (2009). *Lyderystė: teorija ir praktika*. – Kaunas: Poligrafija ir informatika. 336 p.
20. Peterson, C., Park, N. (2006). Character strengths in organizations // *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 27: 1149–1154.
21. Petkevičiūtė, N. (2007). Vadovo karjeros vystymo metamorfozės // *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*. Nr. 42: 93–110.
22. Rothstein, M. G., Goffin, R. D. (2006). The use of personality measures in personnel selection: What does current research support? // *Human Resource Management Review*. Vol. 16: 155–180.
23. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. – Vilnius: Margi raštai. 296 p.
24. Sapiėgienė, L., Jukneviėienė, V., Stoškus, S. (2009). Inovacijų diegimo procesas: Šiaulių miesto gamybos įmonių atvejų analizė // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Vol. 2(15): 237–249.
25. Seilius, A. (2001). Vadovavimas sprendimų priėmimo procese. – KU I-kla. 226 p.
26. Seilius, A. ir kt. (2004). *Valdymo problemos: teorija ir tendencija*. – KU I-kla. 244 p.
27. Spitler, B. (2005). *Out of The Ashes Rises Leadership. Leading Accross Cultures*. – Klaipėda: 275 p.
28. Swan, G. M. P. (2009). *The Economics of Innovation: an Introduction*. – Cheltenham: Edward Elgar Publishing. Inc. 217 p.
29. Šimanskienė, L., Seilius, A. (2009). *Komandos: samprata, kūrimas, vadovavimas*. – Klaipėda: KU leidykla. 347 p.
30. Valentinavičius S. (2006). Inovacinio verslo plėtra: problemos ir galimybės // *Ekonomika*. Nr. 74: 108–128.
31. Valodkienė, G., Snieška, V., Gaidelys, V. (2011). Inovacijų ir mokslo įtaka Lietuvos pramonės konkurencingumui // *Ekonomika ir vadyba*. Vol. 16: 411–417.
32. Vecchiato, R., Roveda, C. (2010). Strategic foresight in corporate organizations: Handling the effect and response uncertainty of technology and social drivers of change // *Technological Forecasting & Social Change*. Vol. 77: 1527–1539.
33. Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijose: priemonės, valdymas, pasekmės*. – Kaunas: VDU leidykla. 176 p.
34. Zhao, S., Du, J. (2011). The application of competency-based talent assessment systems in China // *Human Systems Management*. Vol. 30. Issue 1/2: 23–37.
35. Zimmerman, R. D. (2008). Understanding the impact of personality traits on individuals' turnover decisions: A meta-analytic path model // *Personnel Psychology*. Vol. 61: 309–348.
36. Žaptorius, J. (2007). Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė // *Filosofija. Sociologija*. T. 18. Nr. 4: 105–117.
37. Župerkienė, E., Žilinskas, V. J. (2008). Analysis of Factors Motivating the Managers' Career // *Engineering. Economics*. No. 2: 85–93.

REPRESENTATION OF PERSONALITY TRAITS OF MANAGERS IN AN INNOVATIVE PRODUCTION COMPANY

Algirdas Giedraitis

Klaipėda University (Lithuania)

Received 06 05 2014; accepted 26 05 2014

Summary

Innovative manufacturing companies may serve as a model for other Lithuanian manufacturing companies striving to implement or develop innovative technologies, products or services. However, there is no sufficient contemporary research on representation of personality traits of different level managers in successful innovative manufacturing companies. The present research aimed at identifying of the ways of representation of managers' personality traits in innovative furniture manufacturing company in Klaipėda. "The Big Five" quantitative method was chosen for empirical research. The research has revealed the following representation of personality traits of different level managers: top-level managers are initiators of innovations; middle-level managers are cautious about the major changes in the company; first-level managers have confidence in themselves and in their work.

Key words: top-level, mid-level and first-level managers, personality traits, innovative production company.

Jel Codes: M12, R11.