

ŽEMIAUSIOJO LYGMENS VADOVŲ TINKAMUMO NUSTATYMO VALDYMO GRANDINĖJE MODELIS

ALGIRDAS GIEDRAITIS¹

Klaipėdos universitetas (Lietuva)

ANOTACIJA

Straipsnyje nagrinėjami žemiausiojo lygmens vadovų tinkamumo organizacijai nustatymo klausimai, siekiant paskatinti tvarų ekonomikos augimą regione. Nagrinėjama formali žemiausiojo lygmens vadovų veiklos vieta valdymo grandinėje *TV-ŽLV-PAV*. Nustatyta, kad organizacijoje siekiant maksimalaus rezultato, būtinas glaudus tiesioginio vadovo, žemiausiojo lygmens vadovo ir pavaldinių valdymo grandinėje *TV-ŽLV-PAV* ryšys ir tinkamumas, kad organizacijos tikslai ir jų siekimo būdai būtų visiems suprantami. Todėl kiekvieno darbuotojo (grandies) valdymo grandinėje *TV-ŽLV-PAV* veiksmai darbo procese turi būti suderinti su kito veiksmais. Parengta metodologija ir sukurtas žemiausiojo lygmens vadovų tinkamumo nustatymo valdymo grandinėje modelis pasižymi tyrimo metodų (taikyti kiekybiniai ir kokybiniai metodai) ir priėgų įvairove (atliekama kryžminė tiesioginio ir žemiausiojo lygmens vadovo bei pavaldinių apklausa). Pabrėžiama, kad žemiausiojo lygmens vadovų tinkamumą organizacijai tikslinga nustatyti vertinant valdymo grandinėje *TV-ŽLV-PAV*: kur *TV* – tiesioginis vadovas, *ŽLV* – žemiausiojo lygmens vadovas, *PAV* – pavaldiniai, vertinimo kriterijų, t. y. asmeninių ir dalykinių savybių bei vertybių, pagrindu. Kad valdymo grandinėje *TV-ŽLV-PAV* tarp grandžių vyrautų tarpusavio supratimas ir veikla būtų darni, būtina tenkinti vieną iš dviejų sąlygų: visų vertinimai turi atitikti situacijos vertinimą (kiekvieno asmeninis ir partnerio pateiktas vertinimai turi sutapti); jei grandžių vertinimai skiriasi, partneriai turi stengtis vienas kitą suprasti ir pateisinti arba būtina keisti *ŽLV*.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: *žemiausiojo lygmens vadovai, valdymo grandinė, vertinimo kriterijai, modelis.*

JEL KLASIFIKACIJA: M12, R11.

Įvadas

Regionuose yra daug problemų, kurios verčia imtis veiksmų viso regiono lygmeniu, nes vietos savivaldos ar pavienių organizacijų reakcijos gali nepakakti. Bet siekis spręsti problemas, susijusias su skirtingais regionų plėtros būdais, gali lemti glaudesnį bendradarbiavimą. Tai reiškia, kad veiksmai, atlikti vienoje srityje, gali duoti rezultatų ir kitose srityse ar daryti poveikį visam regionui. Tokiomis aplinkybėmis šis regionas gali tapti regioninio bendradarbiavimo modeliu: jame gali būti išmėginamos naujos idėjos ir nauji požiūriai, laikui bėgant, atrenkami geriausi sprendimų pavyzdžiai, atsižvelgiant į kiekvieno regiono savitumą. Regionuose yra nemažai galimybių, kurias galima geriau išnaudoti. Joms priskirtina labai kvalifikuota darbo jėga ir tikslas, kuo geriau išnaudoti esamą potencialą, t. y. tikslingai paskirstyti darbo jėgą ir įrangą, ypač pramonės srityje. Tai sudaro tvirtą mokslinių tyrimų ir žinių perdavimo sričių bendradarbiavimo regione pagrindą. Toks bendradarbiavimas galėtų suteikti verslo galimybių organizacijoms, ypač toms, kurių veikla susijusi su naujovėmis. Regionams tai suteiktų papildomų naudingų bendros veiklos galimybių ir skatintų vystytis.

Siekiant didinti ūkio našumą, diegti naujoves ir skatinti tvarų ekonomikos augimą regione, reikia siekti didesnės darbo rinkos įtraukties ir integracijos. Didelis užimtumo lygis, kokybiškos darbo vietos, kvalifi-

¹ Algirdas Giedraitis – Klaipėdos universiteto Socialinių mokslų fakulteto Vadybos katedros lektorius, daktaras (socialiniai mokslai). Moksliniai interesai: krizinių situacijų valdymas, valdymo ergonomika, gamybos vadyba, personalo vadyba
Tel.: (8 46) 39 86 50
Faksas: (8 46) 39 86 52
El. paštas: giedraitis.algirdas@gmail.com

kuota ir gebanti prisitaikyti darbo jėga – tai yra svarbūs veiksniai, lemiantys regiono konkurencingumą ir patrauklumą.

Pagrindinis visų organizacijų tikslas – sėkminga konkurencija, o pagrindinis organizacijų uždavinys, siekiant šio tikslo, – gaminti kuo daugiau prekių (skiriant gamybai minimaliai lėšų) arba teikti kokybiškas paslaugas (kuo mažesnėmis sąnaudomis). Tokių organizacijų vystymosi kontekste keičiasi reikalavimai ir žemiausiojo lygmens vadovams.

Organizacijų padalinių (skyrių) vadovai turi gebėti nustatyti savo komandoje tinkamus žemiausiojo lygmens vadovus ir ne tik juos išlaikyti, bet tinkamai motyvuoti ir sudaryti sąlygas atitinkamoms asmeninėms, dalykinėms savybėms bei vertybėms ugdytis. Žemiausiojo lygmens vadovų asmeninės ir dalykinės savybės bei vertybės, taip pat ir jų veiklos pobūdis skiriasi. Todėl pageidautina, kad šis vadovas atitiktų nustatytus reikalavimus, būtų lojalus ilgą laiką, nes vadovų kaita neigiamai veikia pavaldžios grupės darbą ir įmonės veiklos rezultatus. Tinkamai parinktas žemiausiojo lygmens vadovas suteikia galimybę siekti organizacijos tikslų ir tobulinti savo asmenines ir dalykines savybes bei vertybes srityse, kurios aktualios organizacijai. Tai skatina įmones turėti žemiausiojo lygmens vadovų rezervą ir prireikus parengti pasiūlą užimti atitinkamas pareigas.

Įvairių mokslininkų (Zakarevičius ir kt., 2000; Борисова, 2002; Bakanauskienė, 2008; Sakalas, 2003; Antonakis, 2003; Stone, 2008; Thornton, Rupp, 2006; Popa, 2009; Skaržauskienė, 2010 ir kt.) nuomone, universalių metodų ar modelių, kuriuos galima būtų taikyti visų organizacijų žemiausiojo lygmens vadovams (ŽLV) vertinti, trūksta. Nepakankamai nustatyti ir išplėtoti vertinimo standartai: esami žemiausiojo lygmens vadovo vertinimo standartai pernelyg abstraktūs, juos taikyti konkrečios organizacijos poreikiams sudėtinga, be to, tai daug sąnaudų reikalaujantis darbas. Žemiausiojo lygmens vadovų pažinimas leidžia sukurti naują moksliskai pagrįstą metodiką apie žemiausiojo lygmens vadovų fenomeną ir jų vietą organizacinėje struktūroje.

Taigi gamybos įmonei svarbu metodiškai pažinti ir išnagrinėti žemiausiojo lygmens vadovą (ŽLV), kaip tarpinę grandį valdymo grandinėje *TV–ŽLV–PAV*, ir sukurti vertinimo modelį, kuris leistų vertinti žemiausiojo lygmens vadovų tinkamumą valdymo grandinėje. Tai padėtų parinkti tinkamus žemiausiojo lygmens vadovus valdymo grandinėje *TV–ŽLV–PAV*, siekiant užtikrinti darnų valdymo grandinės *TV–ŽLV–PAV* funkcionavimą, nustatyti galimus jų (ŽLV) veiklos trukdžius gamybos įmonėse ir atrasti būdų, kaip spręsti problemas.

Problema: universalių žemiausiojo lygmens vadovų vertinimo metodų ar modelių yra, bet šio lygmens vadovų tinkamumo valdymo grandinėje *TV–ŽLV–PAV* nustatymo modelių, siekiant užtikrinti darnų valdymo grandinės *TV–ŽLV–PAV* funkcionavimą, trūksta.

Tyrimo objektas – žemiausiojo lygmens vadovų tinkamumas valdymo grandinėje *TV–ŽLV–PAV*.

Tyrimo tikslas: sukurti žemiausiojo lygmens vadovų tinkamumo nustatymo valdymo grandinėje *TV–ŽLV–PAV* modelį, kuris leistų užtikrinti darnų šios valdymo grandinės funkcionavimą.

Tikslui pasiekti keliami uždaviniai: pagrįsti žemiausiojo lygmens vadovų tinkamumo valdymo grandinėje *TV–ŽLV–PAV* nustatymo būtinumą, siekiant užtikrinti darnų šios valdymo grandinės funkcionavimą, aprašyti metodologiją ir sukurti modelį.

Mokslinio tyrimo metodai:

- Siekiant teoriniame lygmenyje išspręsti tyrimo problemą atliekama *mokslinės literatūros analizė, apibendrinimas ir lyginimas*.
- Norint sudaryti žemiausiojo lygmens vadovų tinkamumo valdymo grandinėje vertinimo modelį taikytas *modeliavimo metodas*.

1. Žemiausiojo lygmens vadovų tinkamumas ir vieta valdymo grandinėje

Priimant ir tinkamai vykdant strateginius sprendimus svarbūs visų įmonės dalyvių veiksmai, jų pareigos ir vidinių ryšių sistema, kurioje svarbiausia grandis valdymo grandinėje, siejanti tiesioginius vadovus (*TV*) su pavaldiniais (darbininkais) (*PAV*), yra žemiausiojo lygmens vadovai (*ŽLV*). Tinkamas žemiausiojo

lygmens vadovo, kaip grandies valdymo grandinėje (*TV–ŽLV–PAV*), darbo organizavimas yra bene svarbiausias šių vadovų sėkmės kriterijus, priimant tikslingus vadybinius sprendimus organizuojant kitų žmonių darbą (Зигерт, Ланг, 2002; Giedraitis, 2009; Giedraitis, Petkevičiūtė, 2011).

Straipsnyje laikomasi pozicijos, kad viduriniojo lygmens vadovas yra žemiausiojo lygmens vadovų tiesioginis vadovas (*TV*). R. C. Appleby (2003), L. P. Martins (2007, 2009) teigia, kad žemiausiojo lygmens vadovai yra tiesioginių vadovų asistentai. Vadovo asistento vaidmuo yra linijinis, nes jis su savo tiesioginiu vadovu dalijasi tam tikra atsakomybe. Todėl tiesioginis žemiausiojo lygmens vadovo vadovas pageidauja, kad žemiausiojo lygmens vadovas atitiktų nustatytus reikalavimus, būtų lojalus ilgą laiką, nes vadovų kaita neigiamai veikia pavaldžios grupės darbą ir įmonės veiklos rezultatus (Diskienė, Marčinskas, 2007; Giedraitis, Petkevičiūtė, 2011). Kiekvienas *ŽLV* pavaldinys, kaip grandis valdymo grandinėje *TV–ŽLV–PAV*, turi gerai žinoti savo atliekamo darbo turinį ir pobūdį, todėl žemiausiojo lygmens vadovas užduotis pavaldiniams darbo vietose turi paskirstyti taip, kad jie dirbtų darniai, tiksliai ir našiai. Vadovai, gebantys įkvėpti pavaldinius, kuria darnius santykius, kurie turi ateitį (Seilius, 2001; Seilius ir kt., 2004; Šimanskienė, Seilius, 2009; Northouse, 2009).

Organizacijų valdymo grandinėse žemiausiojo lygmens vadovas (*ŽLV*) yra grandis, sujungianti organizacijos vidaus elementus: tikslus, uždavinius, pasirinktas technologijas. Todėl žemiausiojo lygmens vadovų veikla valdymo grandinėje suprantama kaip procesas, kuriame dalyvauja tiesioginis, žemiausiojo lygmens vadovai ir pavaldūs darbuotojai. Taigi žemiausiojo lygmens vadovas valdymo grandinėje *TV–ŽLV–PAV* yra tarpinė grandis tarp tiesioginio vadovo ir pavaldinių (*ŽLV* pavaldumo). Jo santykiai su tiesioginiais vadovais ir pavaldiniais yra sudėtingi dėl skirtingo jų statuso: pirma, *ŽLV*, kaip pavaldinys, kurio veiklą koordinuoja ir kontroliuoja tiesioginis vadovas; antra, *ŽLV*, kaip vadovas, vadovaujantis pavaldiniams, kurie vykdo paskirtas užduotis. Žemiausiojo lygmens vadovai turi ne tik vykdyti tiesioginio vadovo nurodymus, bet ir patys skirstyti užduotis pavaldiems darbuotojams, įkvėpti juos dirbti organizacijos labui, jie atsako už grupės darbo organizavimą ir drausmės palaikymą, rūpinasi grupės darbuotojų ugdymu, suteikia reikiamą informaciją įgyvendinant uždavinius, nustato problemas pradinėje stadijoje ir koreguoja užduotis, kontroliuoja, ar atlikti darbai atitinka norimą kokybę. Todėl žemiausiojo lygmens vadovui svarbu gebėti tinkamai konvertuoti iš tiesioginio vadovo gautas sofistikuotas užduotis ir perteikti jas pavaldiems darbuotojams (vykdytojams) suprantama ir aiškia technine kalba, siekiant kokybiškai, laiku bei laikantis nustatytų standartų atlikti pavestas užduotis. Žemiausiojo lygmens vadovai pavaldiems darbuotojams teikia būtina informaciją, o apie padalinuose vykstančius procesus įvairiais būdais informuoja tiesioginius vadovus, nuo kurių veiklos, elgsenos ir įvairiomis aplinkybėmis taikomų vadovavimo įgūdžių priklauso žemiausiojo lygmens vadovo veikla bei padalinio darbo našumas.

Siekiant maksimalaus rezultato organizacijoje, kiekvieno valdymo grandinės dalyvio veiksmai darbo procese turi būti suprantami ir suderinti su kito veiksmu (Robbins, 2003; Seilius, 2004; Diskienė, Marčinskas, 2007; Anušienė, 2007; Staniulienė, 2008; Giedraitis, Petkevičiūtė, 2011). Taigi darba valdymo grandinėje priklauso ne tik nuo tinkamos žemiausiojo lygmens vadovo nuostatos, nuotaikos ar gebėjimo bendrauti su tiesioginiu vadovu ir pavaldiniais, bet ir nuo jo elgesio. Kiekvieno vadovo tinkamumas akivaizdžiai matomas, stebint gebėjimą valdyti konfliktines situacijas. Jeigu pavaldiniai žinos, kad bus sprendžiamos su jų veikla susijusios problemos, stengsis gauti papildomos informacijos, kad galėtų dalyvauti jas svarstant: pateikti alternatyvių siūlymų ir ginti savo nuomonę (Šimanskienė, Seilius, 2009). Tam būtinas glaudus tiesioginio, žemiausiojo lygmens vadovų ir pavaldinių valdymo grandinėje *TV–ŽLV–PAV* ryšys, kad organizacijos tikslai ir jų siekimo būdai būtų visiems suprantami. Siekiant tobulinti padalinio valdymą būtina darni ir veiksminga visų valdymo grandinėje *TV–ŽLV–PAV* dalyvaujančių grandžių veikla ir tarpusavio sąveika. Todėl žemiausiojo lygmens vadovų tinkamumą reikėtų nustatyti valdymo grandinėje *TV–ŽLV–PAV*. Kita vertus, šio lygmens vadovų tinkamumo nustatymas turi atskleisti problemiškas padalinio (skyriaus) vietas, tai yra padėti išsiaiškinti, kodėl užduotys padalinyje (skyriuje) atliekamos netinkamai, kurių reikalavimų nesilaikoma ir panašiai.

Apibūdinus žemiausiojo lygmens vadovą, nustačius jo vietą valdymo grandinėje (*TV–ŽLV–PAV*), ir veiklos ypatumus, rengiama žemiausiojo lygmens vadovų tinkamumo nustatymo valdymo grandinėje metodologija.

2. Žemiausiojo lygmens vadovų tinkamumo nustatymo valdymo grandinėje metodologija

Mokslinės literatūros analizės pagrindu parengta žemiausiojo lygmens vadovų tinkamumo nustatymo valdymo grandinėje *TV–ŽLV–PAV* vertinimo metodologija apima kiekybinį ir kokybinį žemiausiojo lygmens vadovų ir jų veiklos pažinimą.

Kiekybinio tyrimo atveju šiuolaikinė kompiuterinė technika leidžia taip taikyti sudėtingas pirminės informacijos analizės programas, kad galiausiai būtų atskleista visa esminė mokslinė informacija. Kokybinio tyrimo atveju tyrėjui tenka remtis savo gebėjimu analizuoti tekstą. Ir kiekybinio, ir kokybinio tyrimo struktūroje pirminės informacijos analizė iš pradžių grindžiama logiškai, po to realizuojama fiziškai (Žižiūnaitė, 2005; Kardelis, 2007). Kiekybinis ir kokybinis požiūriai turi sąveikauti (Kardelis, 2007).

Tokia tyrimo seka nėra naujovė (Šaparnis, 2000), tačiau žemiausiojo lygmens vadovų pažinimo atveju leidžia sukurti naujų moksliai pagrįstų žinių apie žemiausiojo lygmens vadovų fenomeną ir jų vietą organizacinėje struktūroje. Renkant duomenis derinami kiekybiniai ir kokybiniai (trianguliacija) tyrimo metodai, atskleidžiami skirtingi to paties reiškinio bruožai, kaip priežastiniai priklausomų ir nepriklausomų kintamųjų ryšiai (1 lentelė).

1 lentelė. ŽLV vertinimo valdymo grandinėje *TV–ŽLV–PAV* tyrimo struktūra

VALDYMO GRANDINĖ	1 ETAPAS – KIEKYBINIS TYRIMAS		2 ETAPAS – KOKYBINIS TYRIMAS	
	KIEKYBINIO VERTINIMO INSTRUMENTAI	REZULTATŲ VERTINIMAS	KOKYBINIO VERTINIMO INSTRUMENTAS	REZULTATŲ VERTINIMAS
TIESIOGINIAI VADOVAI (<i>TV</i>)	- ŽLV asmenybės bruožų anketa; - ŽLV įgūdžių anketa; - Organizacijos vertybių nustatymas (anketa)	SPSS Statistics 15.0 neparametriniai testai: k-mean KLASTERIS; KRUSKAL-WALIS test; FRIEDMAN test; MARGINAL HOMOGENITY test.	INFORMANTŲ ATRANKA KOKYBINIAM TYRIMUI	IŠ DALIES STRUKTŪRUOTO INTERVIU KLAUSIMYNAS
ŽEMIAUSIOJO LYGMENS VADOVAI (<i>ŽLV</i>)	- ŽLV asmenybės bruožų anketa; - ŽLV įgūdžių anketa; - Organizacijos vertybių nustatymas (anketa)			IŠ DALIES STRUKTŪRUOTO INTERVIU KLAUSIMYNAS
PAVALDINIAI (<i>PAV</i>)	- ŽLV asmenybės bruožų anketa; - ŽLV įgūdžių anketa; - Organizacijos vertybių nustatymas (anketa)			IŠ DALIES STRUKTŪRUOTO INTERVIU KLAUSIMYNAS
				KOKYBINĖS TURINIO ANALIZĖS METODAS

Pasitelkta tyrimo metodų, dalyvių ir teorijos trianguliacija (Denzin, Lincoln, 2003; Kardelis, 2007), t. y. įvairios tyrimo imtys ir skirtingos respondentų (informantų) grupės. Reikia paminėti, kad tiriant žemiausiojo lygmens vadovų asmenybės bruožus, įgūdžius ir jų kaitą bei vertybines orientacijas pasitelkta trianguliacija – kiekybinio ir kokybinio tyrimo derinimas, kai, pasak K. Kardelio (2007), netaikomi griežti imties tūrio reikalavimai, nes reprezentatyvumą lemia ne atsitiktiniai tiriamųjų parinkimo būdai, o lankstūs teoriniai kriterijai. Viena iš trianguliacijos funkcijų – pirminių duomenų kokybės gerinimas.

Kiekybinių tyrimų metodų ypatybės: tiriami parametrai, kuriuos galima išmatuoti; tiriami reiškiniai įvertinami kiekybiškai, juos grupuojant pagal tam tikras skales; taikomi matematinės statistikos metodai; tyrimo duomenys formalizuojami; tyrimo metodai susiję su matavimais, o ne su interpretacija; tyrimo duomenys išreiškiami diagramų, lentelių, grafikų, histogramų ir pan. formomis; dažniausiai taikoma intervalinė ir santykių skalė; tyrimo rezultatų mokslinę vertę nulemia kiekybiniai rodikliai (Tidikis, 2003; Kardelis, 2007; Jovaiša, 2007).

Kokybinių tyrimų metodų ypatybės: tiriamus parametrus sunku išmatuoti, palyginti, gretinti; duomenys analizuojami ir interpretuojami kritiškai; tyrimai grindžiami fenomenologiniu požiūriu; tyrimo

duomenys išreiškiami teksto forma; tyrimo metodai nukreipti į interpretaciją, o ne į matavimus; tyrimams netaikomi griežti imties tūrio reikalavimai; tyrime dalyvaujantys ir tyrėjui duomenų suteikiantys žmonės dažnai vadinami informantais (Tidikis, 2003; Kardelis, 2007; Jovaiša, 2007).

Atsižvelgiant į ŽLV vertinimo valdymo grandinėje *TV–ŽLV–PAV* tyrimo struktūrą (1 lentelė) pateikiama tyrimo metodologija (I ir II etapai).

Pirmojoje tyrimo stadijoje (1 etapas), atsižvelgiant į tikslą ir iškeltus kiekybinio tyrimo uždavinius, siūlomas netikimybinis tiriamųjų grupių (respondentų) parinkimo būdas – tikslinis grupių sudarymas (Kardelis, 2007).

Čia tyrėjas į sudaromą grupę įtraukia asmenis (respondentus), kurie, jo manymu, yra tipiški tiriamo požymio požiūriu. Kitaip tariant, tyrėjas organizacijoje sudaro grupes iš:

- tiesioginio vadovo;
- žemiausiojo lygmens vadovo;
- ŽLV pavaldinių.

Respondentus galima taip apibūdinti:

- *Tiesioginiai* žemiausiojo lygmens vadovų vadovai (*TV*) – tai vadovai, esantys organizacijos hierarchijos viduryje. Jie atsakingi už kitus vadovus (šiuo atveju – žemiausiojo lygmens). Už savo veiklą ir rezultatus atsiskaito aukščiausiojo lygmens vadovui.
- *Žemiausiojo lygmens vadovai* (*ŽLV*) – tai vadovai, tiesiogiai vadovaujantys darbuotojams (darbininkams), jie atlieka konkrečius sprendimų įgyvendinimo darbus (grupės viršininkai, gamybos baro viršininkai, meistrai, brigadininkai ir pan.), sprendžia operatyvinius uždavinius, turi puikiai išmanyti technologiją, gamybos organizavimą, psichologiją. Už savo veiklą ir rezultatus atsiskaito tiesioginiam vadovui (*TV*).
- *Pavaldiniai* (*PAV*) – tai darbuotojai (pavaldumas *ŽLV*), kurių veiksmų laisvę tam tikrose srityse reglamentuoja žemiausiojo lygmens vadovai. Žemiausiojo lygmens vadovų pavaldiniai gali būti bet kurios kategorijos darbuotojai.

Parenkami keturi skirtingi vertinimo instrumentai ir jų galimi deriniai analizuojami kaip sąlygiškai vieningas instrumentarijus. Žemiausiojo lygmens vadovų tinkamumas valdymo grandinėje vertinamas pagal šiuos kriterijus (Giedraitis, 2010; Giedraitis, 2011; Giedraitis, Petkevičiūtė, 2011): *asmeninės savybės* – turi įtakos jų veiklos produktyvumui ir įmonės veiklos rezultatams; *įgūdžiai* – vertinamos ne tik tam tikros dalykinės savybės – įgūdžiai, kuriuos žemiausiojo lygmens vadovai turėjo ir į kuriuos buvo atsižvelgta juos įdarbinant, bet ir išsamiai analizuojamos jų kaitos galimybės; *vertybės* – žemiausiojo lygmens vadovų vertybių suderinamumas ir refleksija organizacinėje kultūroje siekiant norimų rezultatų.

Kiekybinio tyrimo duomenims apdoroti siūloma taikyti: *k-vidurkių* (angl. *k-mean*) klasterių metodą, *Kruskal-Walis*, *Friedmano* ir *Ribinio homogeniškumo* (angl. *Marginal Homogeneity test*) testus.

Antrojoje tyrimo stadijoje (II etapas) kokybinio tyrimu konkretnami, tikslinami kiekybinio tyrimo rezultatai – teiginiai, išvados, rekomendacijos. Tai padeda tobulinti kiekybinio tyrimo instrumentarijų ir patikrinti jį praktiškai.

Informantų parinkimo būdas – grupių atranka kvotų principu.

Tyrėjas organizacijoje sudaro grupes iš informantų (dalyvavusių kiekybiniame tyrime):

- tiesioginio vadovo;
- žemiausiojo lygmens vadovo;
- ŽLV pavaldinių.

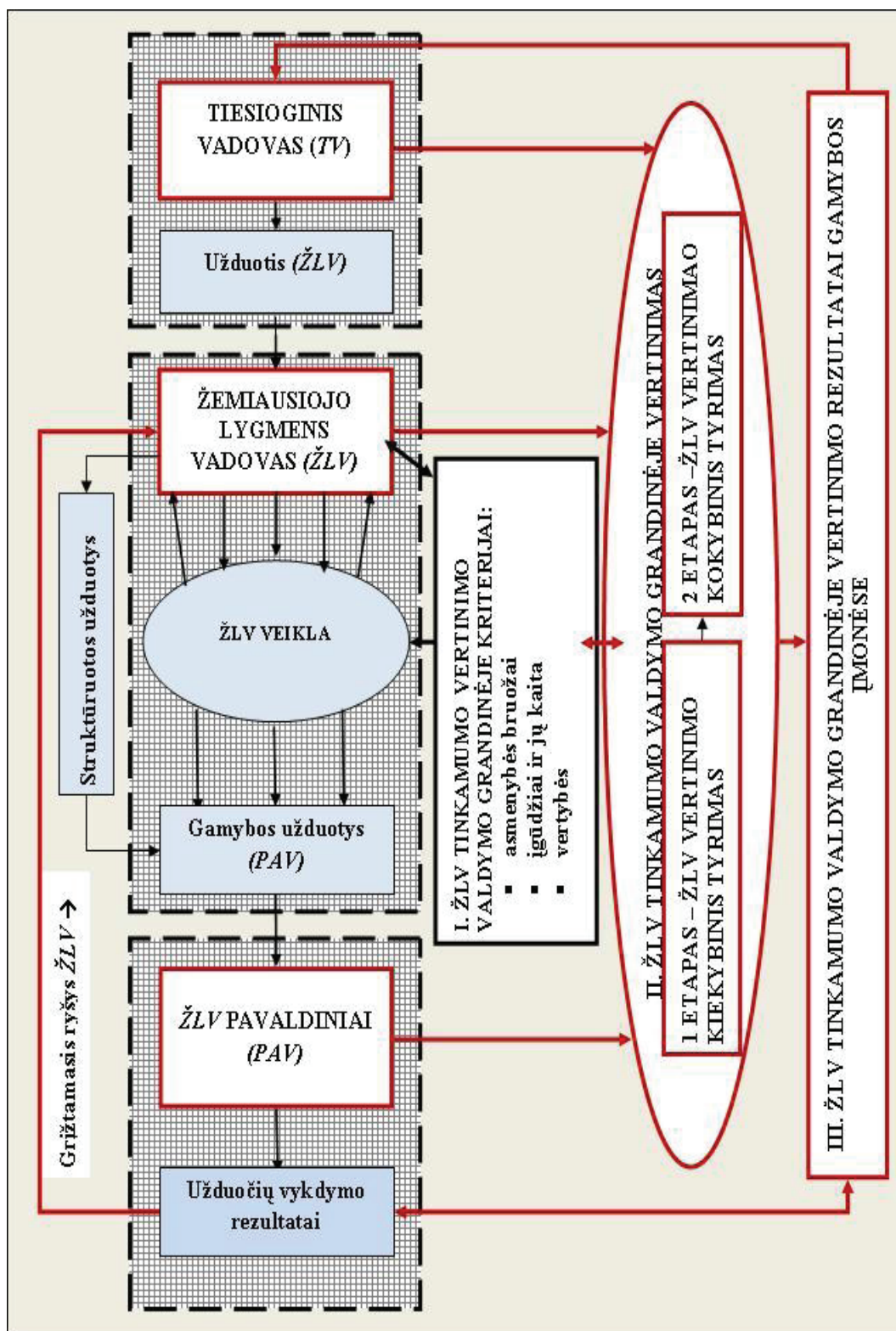
Kiekybinio tyrimo metodu nustatytai nedarnai organizacijos valdymo grandinėse patikrinti ir paaiškinti siūlomas kokybinio tyrimo metodas – iš dalies struktūruotas interviu.

Parinkta kryžminė tiesioginio vadovo (*TV*), žemiausiojo lygmens vadovo (*ŽLV*) ir pavaldinių (*PAV*) apklausa, leidžianti atskleisti žemiausiojo lygmens vadovo (*ŽLV*) veiklos nedarną valdymo grandinėje *TV–ŽLV–PAV* ir pažinti šio vadovo (*ŽLV*) veiklos, kaip fenomeno, bruožus.

Informantų gauti duomenys apdorojami laikantis fenomenologijos taisyklių.

3. Žemiausiojo lygmens vadovų tinkamumo nustatymo valdymo grandinėje TV–ŽLV–PAV modelio kūrimas

Mokslinės literatūros analizės pagrindu ir laikantis modelio kūrimo tradicijų, sudarytas teorinis aprašomas žemiausiojo lygmens vadovų tinkamumo valdymo grandinėje nustatymo modelis (1 pav.) paaiškina, kaip nustatomas žemiausiojo lygmens vadovų tinkamumas valdymo grandinėje TV–ŽLV–PAV.



1 pav. ŽLV tinkamumo nustatymo valdymo grandinėje modelis

Žemiausiojo lygmens vadovų tinkamumo nustatymo valdymo grandinėje modelis (1 pav.) pasižymi tyrimo metodų (taikyti kiekybiniai ir kokybiniai metodai) ir priėgų įvairove (atliekama kryžminė tiesioginio ir žemiausiojo lygmens vadovų bei pavaldinių apklausa).

Vertikaliai modelyje (1 pav.) pateikiamas žemiausiojo lygmens vadovų valdymo grandinėje *TV–ŽLV–PAV* veiklos eiliškumas, pavaizduotos jo darbo vietoje atliekamos užduotys (*ŽLV* veikla): sofistikuotų, iš tiesioginio vadovo (*TV*) gautų užduočių konvertavimas į konkrečias užduotis pavaldiniams (*PAV*) jiems suprantama technine kalba; tinkamas darbų pavaldiniams (*PAV*) paskirstymas; vadovavimas ir gaunamų rezultatų kontroliavimas, pasitelkus grįžtamąjį ryšį.

Horizontaliai modelyje (1 pav.) pateikiamas žemiausiojo lygmens vadovų tinkamumo nustatymo valdymo grandinėje *TV–ŽLV–PAV* eiliškumas, kur:

- I. Parinkti žemiausiojo lygmens vadovo tinkamumo nustatymo kriterijai, darantys įtaką *ŽLV* veiklai, t. y. asmeninės savybės, įgūdžiai, įgūdžių kaita ir vertybės.
- II. Atliekamas žemiausiojo lygmens vadovo tinkamumo nustatymo vertinimas – jo paties (*ŽLV*), tiesioginio vadovo (*TV*) ir pavaldinių (*PAV*) – konkrečioje valdymo grandinėje (*TV–ŽLV–PAV*). Siūlomos metodologijos kontekste vertinimo instrumentai susieti į bendrą tyrimų instrumentariją: 1 etape atliekamas kiekybinis tyrimas ir nustatomas tinkamumas organizacijos valdymo grandinėse, t. y. kur valdymo grandinėje pasireiškia žemiausiojo lygmens vadovo darna ar nedarna; 2 etape kokybiniu tyrimu nustatomas žemiausiojo lygmens vadovo tinkamumas darniai veiklai valdymo grandinėje *TV–ŽLV–PAV*.
- III. Gauti žemiausiojo lygmens vadovo tinkamumo nustatymo valdymo grandinėje *TV–ŽLV–PAV* vertinimo rezultatai lyginami su užduočių įvykdymo rezultatais ir pateikiami, pasitelkus grįžtamąjį ryšį, tiesioginiams ir žemiausiojo lygmens vadovams. Žemiausiojo lygmens vadovo tinkamumas valdymo grandinėje *TV–ŽLV–PAV* turi būti vertinamas ir derinamas tarp tiesioginio vadovo (*TV*) ir pavaldinių (*PAV*).

Manytina, kad *ŽLV* tinkamumo nustatymas be grįžtamojo ryšio yra bevertis. Todėl gauti žemiausiojo lygmens vadovų tinkamumo nustatymo valdymo grandinėje *TV–ŽLV–PAV* rezultatai svarbūs tiesioginiams ir žemiausiojo lygmens vadovams, nes padeda atskleisti organizacijos problemas ir gali padėti išsiaiškinti, kodėl užduotys padalinyje (skyriuje) atliekamos netinkamai, kokių reikalavimų nesilaikoma, atrasti efektyviausius sprendimus ir parengti organizacijos tobulėjimo planą.

Nustatant žemiausiojo lygmens vadovų tinkamumą valdymo grandinėje *TV–ŽLV–PAV*, remiamasi tik individualistiniu vertinimu, kai vertinama tik pavienio žemiausiojo lygmens vadovo asmeninių ir dalykinių savybių bei vertybių visuma (1 pav.).

Apibendrinant galima teigti, kad taikant žemiausiojo lygmens vadovų tinkamumo nustatymo valdymo grandinėje modelį (1 pav.) siekiama tokio rezultato, kad valdymo grandinėje *TV–ŽLV–PAV* tarp grandžių – tiesioginio vadovo (*TV*), žemiausiojo lygmens vadovo (*ŽLV*) ir pavaldinių (*PAV*) – būtų tarpusavio supratimas, sąveika ir darna. Todėl, nustatant žemiausiojo lygmens vadovų tinkamumą valdymo grandinėje *TV–ŽLV–PAV*, grandžių vertinimas turi atitikti situacijos vertinimą (kiekvienos grandies vertinimo palyginimas). Jei vertinimai skiriasi, kiekvienoje tokioje grandyje priimami sprendimai dėl tinkamumo, atsižvelgiant į konkretų vertinimo rezultatą.

Išvados

Siekiant organizacijos veiklos veiksmingumo ir gerų rezultatų, žemiausiojo lygmens vadovams neužtenka išsiugdyti tik bendrąsias savybes ir vertybes. Būtinai glaudus tiesioginio, žemiausiojo lygmens vadovų ir pavaldinių valdymo grandinėje *TV–ŽLV–PAV* ryšys bei tinkamumas, kad organizacijos tikslai ir jų siekimo būdai būtų suprantami visiems jos nariams. Siekiant maksimalaus rezultato, kiekvieno darbuotojo valdymo grandinėje *TV–ŽLV–PAV* veiksmai darbo procese turi būti suderinti su kito veiksmis.

Metodologijoje siūlomas netikimybinis tiriamųjų grupių (sudarytos iš tiesioginių, žemiausiojo lygmens vadovų ir pavaldinių) parinkimo būdas – tikslinis grupių sudarymas. Žemiausiojo lygmens vadovų tinkamumo nustatymo valdymo grandinėje modelis pasižymi tyrimo metodų (taikyti kiekybiniai ir kokybiniai metodai) ir priėgų įvairove (atliekama kryžminė tiesioginio ir žemiausiojo lygmens vadovų bei pavaldinių apklausa). Žemiausiojo lygmens vadovų tinkamumas valdymo grandinėje vertinamas remiantis instrumentarijumi pagal šiuos kriterijus: asmenybės bruožai, įgūdžiai ir jų kaita bei vertybes. Renkant ir apdorojant tyrimo duomenis derinami kiekybiniai ir kokybiniai (trianguliacija) tyrimo bei rezultatų vertinimo metodai, atskleidžiami skirtingi to paties reiškinio bruožai, kaip priežastiniai priklausomų ir nepriklausomų kintamųjų ryšiai.

Sukurtas modelis atskleidžia, kaip vertintojai – tiesioginis vadovas (*TV*), žemiausiojo lygmens vadovas (*ŽLV*) ir pavaldiniai (*PAV*) – konkrečioje valdymo grandinėje (*TV–ŽLV–PAV*) vertina žemiausiojo lygmens vadovo kriterijus (asmenybės bruožus, įgūdžius, jų kaitą, vertybes) ir nustato žemiausiojo lygmens vadovų tinkamumą dirbti valdymo grandinėje *TV–ŽLV–PAV*. Kad valdymo grandinėje *TV–ŽLV–PAV* tarp grandžių – tiesioginio vadovo (*TV*), žemiausiojo lygmens vadovo (*ŽLV*) ir pavaldinių (*PAV*) – vyrautų tarpusavio supratimas ir veikla būtų darni, turi būti patenkinta viena iš dviejų sąlygų: turi atitikti situacijos vertinimai (kiekvieno asmeninis ir partnerių pateikti vertinimai turi sutapti); jei vertinimai skiriasi, partneriai turi stengtis vienas kitą suprasti ir pateisinti arba būtina keisti *ŽLV*.

Siūlomas modelis gali būti taikomas vertinant ir lyginant žemiausiojo lygmens vadovus valdymo grandinėje (*TV–ŽLV–PAV*) grupėse, padaliniuose, organizacijose ir tarp organizacijų.

Literatūra

- Antonakis, J. (2003). Why „Emotional Intelligence“ Does Not Predict Leadership Effectiveness? *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 11, p. 363–369.
- Anužienė, A. (2007). Savikontrolė – kokybės tobulinimo veiksnys gamybos procese. *Vadyba. Mokslo tiriamieji darbai*, Nr. 1(6), p. 76–80. Klaipėda: Vakarų Lietuvos verslo kolegija.
- Appleby, R. C. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Charibdė.
- Bakanauskienė, I. (2008). *Personalo valdymas*. Kaunas: VDU leidykla.
- Denzin, N. K., Lincoln, Y. S. (2003). The discipline and practice of qualitative research. *Collecting and interpreting qualitative materials*, p.1–46. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Diskienė, D., Marčinskas, A. (2007). *Lietuvos vadybinis potencialas*. Monografija. Vilnius: UAB „Petro ofsetas“.
- Giedraitis, A. (2009). Vadovavimo praktika. *Tiltai*, Nr. 2 (47), p. 95–111.
- Giedraitis, A. (2010). The influence of the first level manager competences to organization’s activity. *Tiltai*, Nr. 52, p. 89–104.
- 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, p. 69–75.
- Giedraitis, A., Petkevičiūtė, N. (2011). Žemiausiojo lygmens vadovų asmeninių savybių ir motyvacinų veiksmų analizė gamybinėje įmonėje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 58, p. 43–54.
- Jovaiša, L. (2007). *Enciklopedinis edukologijos žodynas*. Vilnius: Gimtasis žodis.
- Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus.
- Martins, L. P. (2007). A holistic framework for the strategic management of first tier managers. *Management Decision*, Vol. 45, No. 3, p. 616–641.
- Martins, L. P. (2009). The nature of the changing role of first-tier managers: a long-cycle approach. *Journal of organizational Change Management*, Vol. 22, No. 1, p. 92–123.
- Northouse, P. G. (2009). *Lyderystė: teorija ir praktika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- Popa, L. (2009). The assesment center, a new „fashion“ in personnel selection. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, Vol. 18, p. 439–441.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Poligrafika ir informatika.
- Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
- Seilius, A. (2001). *Vadovavimas sprendimų priėmimo procese*. KU I-kla.
- Seilius, A. ir kt. (2004). *Valdymo problemos: teorija ir tendencija*. Monografija. KU I-kla.
- Skaržauskienė, A. (2010). Intelkto kompetencijų įtaka vadovavimo rezultatams. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 53, p. 181–190. Kaunas: VDU.

- Staniulienė, S. (2008). Hierarchijos organizacijose: argumentai, alternatyvos, perspektyvos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 47, p. 123–140.
- Stone, R. J. (2008). *Human resource management*. John Wiley & Sons Australia, Ltd.
- Šaparnis, G. (2000). *Kokybinių ir kiekybinių metodų derinimas, diagnozuojant mokyklos vadybą nestandartizuotu atviro tipo klausimynu*. Daktaro disertacija. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
- Šimanskienė, L., Seilius, A. (2009). *Komandos: samprata, kūrimas, vadovavimas*. Monografija. Klaipėda: KU leidykla.
- Thornton, G. C., Rupp, D. E. (2006). *Assessment centers in human resource management: strategies for prediction, diagnosis, and development*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius.
- Zakarevičius, P. ir kt. (2000). *Ekonomikos transformavimas: vadybos paradigma*. Kaunas: VDU I-kl.
- Žydžiūnaitė, V. (2005). *Komandinio darbo kompetencijos ir jų tyrimo metodologija slaugytojų veiklos požiūriu*. Monografija. Kaunas: Judex.
- Борисова, Е. А. (2002). *Оценка и атестация персонала*. Санкт-Петербург: Питер.
- Зигерт, В., Ланг, Л. (2002). *Руководитель без конфликтов*. Никколо-Медиа. Москва.

FIRST LEVEL MANAGERS' RELEVANCE IN MANAGEMENT CHAIN DETERMINATION MODEL

ALGIRDAS GIEDRAITIS
Klaipėda University (Lithuania)

Summary

Problem: there are various universal methods or models for evaluating first level managers, but we lack the model, that would determine first level managers' relevance in management chain (*MLM–FLM–SUB*), together with ensuring sustainable functioning of management chain (*MLM–FLM–SUB*).

Research subject – first level managers' relevance in management chain (*MLM–FLM–SUB*).

Research aim: to build a model for determining first level managers' relevance in management chain (*MLM–FLM–SUB*), which would help to reveal the characteristics of determining first level managers' relevance.

In order to achieve research aim, these tasks were formulated: To reason the need of determining first level managers' relevance in management chain, to describe the methodology and to build a model.

Research methods:

- In order to solve the research problem in theoretical level the analysis of the scientific literature, summarizing and comparing was employed.
- Modelling method was used to build the first level managers' relevance in management chain determination model.
- There are many opportunities in the region that could be employed in a better way. Highly qualified work force and the objective of maximizing existing potential (employing available workforce and equipment in best possible way – particularly in the industrial areas) are only some of them. This forms a solid foundation for cooperation between scientific research and knowledge transfer areas within the region. High level of employment, good quality jobs, skilled and adaptable workforce – these are key factors in regional competitiveness as well as attractiveness. This provides the regions with many useful opportunities for co-operation and promotes growth.

After the analysis of the scientific literature, summarizing and comparing main aim was achieved – methodology was prepared and the first level managers' relevance in management chain (*MLM–FLM–SUB*) determination model was built, which helps us to reveal the characteristics of determining first level managers' relevance.

In order to effectively lead the people, basics skills and values are not enough for the first level managers. A tight relationship and relevance is needed between mid-level manager, first level manager and subordinates in management chain (*MLM–FLM–SUB*), so that organizational objectives and the means of achieving them were generally understood. For maximum result, each employee in management chain (*MLM–FLM–SUB*) should coordinate his activities in work process with other participants.

The methodology proposed nonprobability sampling method of selected (consisting of mid-level manager, first level manager and subordinates) units – clustering. First level managers' relevance in management chain determination methodology is characterized by variety of research (quantitative and qualitative) and approach (conducted cross-examination of mid-level, first level managers and subordinates) methods. First level managers' relevance in management chain is evaluated with the help of instrumentarium according to these criteria: personality traits, skills and skill development as well as values. When collecting and processing research data combined quantitative and qualitative (triangulation) methods are being used. This helps to highlight different aspects of the same phenomenon, as a causal dependent and independent variable relationship.

The model reveals how assessors (mid-level manager (*MLM*), first level manager (*FLM*) and subordinates (*SUB*) in the same management chain (*MLM–FLM–SUB*)) evaluate first level manager's criteria (personality traits, skills and skill development, values) and determine first level manager's relevance for working in specific management chain (*MLM–FLM–SUB*). For mutual understanding and sustainable work between different links in management chain – mid-level manager, first level manager and subordinates one of two conditions must be satisfied: the assessment of the situation must comply (the self-evaluation must match with the evaluation of others). If evaluations do not match, partners must try to understand and justify each other.

KEY WORDS: *first level managers, management chain, evaluation criteria, model.*

JEL CODES: M12, R11.