

# VERSLO ORGANIZACIJŲ VADOVŲ RENGIMO PLĖTRA LIETUVOJE

**Zakarevičius P.**

Vytauto Didžiojo universitetas, Lietuva

Straipsnyje nagrinėjami įvairaus lygio ir funkcinės paskirties vadovams reikalingų žinių turinys ir apimtys, šių žinių įgijimo būdai ir problemos. Pasiūlyta vadovų rengimo ir permanentinio kvalifikacijos tobulinimo sistema, aprėpianti bazinio rengimo ir tęstinio mokymosi elementus. Išdėstyti pagrindiniai šios sistemos organizavimo Lietuvoje principai.

*Raktažodžiai: vadovas, kvalifikacija, išsilavinimas, žinios, tobulinimas.*

## **Įvadas**

Organizacijų veiklos sąlygų pokyčių tempai vis didėja. Keičiantis veiklos sąlygoms, neišvengiamai turi keistis jos organizavimo ir valdymo priemonės, būdai bei metodai. Akivaizdu, kad šiuos metodus pirmiausia turi įsisavinti vadovai, nes vadybos dinamizmas, mobilumas labiausiai priklauso nuo vadovų kompetencijos, požiūrio ir praktinio naujausių pasiekimų taikymo. Todėl nuolatinis vadovų tobulinimasis, jų dalykinės kvalifikacijos kėlimas yra labai svarbi vadybos modernizavimo prielaida.

Nuolatiniam vadovų tobulinimuisi turi būti sudarytos atitinkamos sąlygos. Savarankiškas tobulinimasis turi būti derinamas su naujausių vadybos žinių įgijimu specializuotose institucijose bei įgūdžių vystymu stažuotėse ar praktiniuose seminaruose.

Per pastaruosius keletą metų Lietuvoje vyko vadovų kvalifikacijos kėlimo veiklos plėtojimas. Deja, apklausus 386 šalies organizacijų įvairaus hierarchinio lygio vadovus pasirodė, kad jų nuomone kokybiškai funkcionuojančios kvalifikacijos kėlimo sistemos nėra, veikia tik kai kurie galimos sistemos fragmentai. Tą patį teigia ir universitetų vadybos bei verslo administravimo padalinių vadovai, mokslininkai, dėstytojai.

Tyrimų, kurių pagrindu parengtas šis straipsnis, tikslai buvo šie:

- apibūdinti ūkinių organizacijų ir viešojo administravimo institucijų vadovų įvairovę ir apibrėžti jų veiklai reikalingų žinių turinį;
- pasiūlyti tyrimais pagrįstą vadovų rengimo ir kvalifikacijos kėlimo programų kompleksą, sudarantį sąlygas tobulintis įvairaus hierarchinio lygio ir funkcinės paskirties vadovams;
- pateikti vadovų rengimo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos organizacinio vystymo projekto, kurio įgyvendinimas iš esmės pagerintų situaciją Lietuvoje, metmenis.

## **Sistemos plėtros gairės**

Siekiant apibrėžti sistemos vystymo kelius, būtina nustatyti, kokie ūkio organizavimo specialistai profesionalai yra reikalingi. Tyrimai parodė, kad jų reikia

labai įvairių, priklausomai nuo to, kokių ūkio šakų firmų veikla bus organizuojama. Be to, reikalingi ir siauresnio, ir platesnio profilio specialistai, gebantys spręsti funkcinio bei bendrojo vadovavimo gamybinėms-ūkinėms sistemoms uždavinius. Kita vertus, ši įvairovė turi formotis keleto bazinių specialybių, įgyjamų aukštosiose mokyklose, pagrindu, šių specialybių žmonėms prisitaikant prie konkrečių veiklos sąlygų. Specialybės turėtų būti tokios: makroekonominių procesų reguliavimas, finansai ir investicijos, finansų apskaita, ekonominė analizė ir veiklos efektyvumo įvertinimas, komercija ir marketingas, vadovavimas firmai (verslui).

Tinkamai tvarkant šias specialybes turinčių žmonių veiklą įvairiuose gamybinių ūkinių sistemų hierarchijos lygiuose, galima pasiekti, kad ūkio organizavimas tikrai būtų efektyvus. Vadinasi, ypač svarbi veiklos sfera, tvarkant ūkio veiklą, yra vadovavimas (žmonių veiklos valdymas). Todėl profesionalių vadovų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo klausimai labai aktualūs.

Vadovavimas organizacijai (firmai, korporacijai, bendrovei ir pan.) yra specifinė žmogaus veiklos sfera ir visame pasaulyje pripažįstama, jog tai sudėtinga profesija. Profesionaliai atlikti darbą galima tik turint atitinkamų profesinių žinių, mokant jas taikyti praktikoje ir įgijus reikiamų įgūdžių. Profesinių žinių sistema nesusiformuoja savaime – reikia žinias įgyti, kitaip tariant, studijuoti specialias disciplinas. Išsivysčiusiose pasaulio šalyse taip ir daroma: įvairios kvalifikacijos profesionalūs vadovai rengiami biznio ir menedžmento mokyklose. Paprastai šios mokyklos veikia universitetuose ir jungia jaunų žmonių (studentų) mokymą ir jau turinčių gamybinės ūkinės veiklos patirtį specialistų podiplomines (perkvalifikavimo) studijas.

Didesnėse organizacijose valdoma per hierarchines struktūras, todėl jose reikalingi įvairaus dydžio gamybinių padalinių ir funkcinų grandžių vadovai. Be to, hierarchinėse struktūrose vieni vadovauja pirminiams padaliniams (brigadoms, barams, sektoriams), kiti – vidurinio lygio posistemėms (cechams, skyriams, tarnyboms). Todėl ir vadovų rengimas bei jų kvalifikacijos tobulinimas turi būti specializuoti.

Pirminių gamybinių grandžių vadovais labiausiai tinka specialistai, įgiję šakinę kvalifikaciją (inžinieriai, agronomai ir pan.), kadangi vadovaujant barui ar brigadai reikia gerai išmanyti technikos bei technologijos dalykus. Tačiau būtina žinoti ir menedžmento pagrindus, ypač organizacinę psichologiją, profesinę etiką, gamybos organizavimą ir apskaitą, darbo organizavimą ir apmokėjimą. Todėl inžinerinėse aukštosiose mokyklose būtina įvesti tokių disciplinų dėstymą ir ruošti būsimus inžinierius ne tik konstruktorių ar technologų, bet ir pirminių grandžių vadovų darbui.

Vadovauti organizacijų vidurinio lygio posistemėms privalo vadovai profesionalai. Tai gali būti žmonės, baigę specialybę „vadovavimas firmai (verslui)“ pagal magistro programą ir, dirbdami įmonėje, spėję suprasti atitinkamo cecho ar skyriaus gamybos technologiją, taip pat žmonės, baigę inžinerines (ar kitas) specialybes, parodę norą bei sugebėjimus dirbti vadovais ir podiplominėmis studijomis įgiję magistro diplomą, liudijanti, kad yra mokęsi menedžmento.

Stambių funkcinių padalinių vadovai, be abejo, pirmiausia turi būti atitinkamo profilio specialistai (finansų, teisės, marketingo ir t.t.). Antra vertus, būtinos ir vadovavimo veiklos žinios. Todėl jiems taip pat rekomenduotina baigti podiplomines menedžmento studijas.

Aukštesnės grandies vadovais (firmų generaliniais direktoriais, bendrovių prezidentais, korporacijų valdytojais) turėtų dirbti žmonės, turintys profesionalaus vadovo kvalifikaciją (vadybos magistro diplomą), be to, lankę specialius kursus bei nagrinėję kokią nors valdymo problemą, parašę mokslinį darbą (traktatą) ir gavę atitinkamą pažymėjimą. Dabar, kol vadybos magistro kvalifikaciją turinčių žmonių (baigusiu stacionarines ar perkvalifikavimo studijas) yra nedaug, matyt, reikia aukštesniųjų grandžių vadovų podiplominių mokymą organizuoti taip, kad kartu būtų gaunamas ir vadybos magistro laipsnis, ir baigiami specialūs kursai.

Išanalizavus vadovų įvairovę ir veiklos specifiką, darytina išvada, kad vadovų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema turi jungti bazinių studijų ir specifinių kursų visumą.

Verslo administravimo bei vadybos studijų programas, siūlome grupuoti taip:

1. Išgrynintos vadybinės programos, kurias studijuojant nagrinėjami bendrieji teoriniai vadybos aspektai, pritaikomi įvairiausių organizacijų valdyme.

2. Verslo administravimo programos, kurias studijuojant įsisavinamos verslo organizacijų veiklos organizavimo ir valdymo žinios.

Bazinė bendrosios vadybos studijų programa yra klasikinė vadybos bakalauro programa, kurią studijuojant įgyjamos sisteminės žinios, apibūdinančios visus vadybos aspektus.

Baigę klasikinę vadybos bakalauro programą absolventai, atskirus vadybos aspektus giliau studijuoti gali magistrantūroje. Magistrines programas tikslinga grupuoti taip.

Viena grupė – programos, skirtos fundamentalioms valdymo ciklo funkcijoms studijuoti: sprendimų teorija ir praktika; planavimas ir operacijų valdymas; organizavimas ir orgprojektavimas; motyvavimas ir kompensavimas; kontrolė ir koordinavimas.

Kita grupė – programos, skirtos atskiroms organizacijos vadybos sferoms studijuoti: personalo valdymas; strateginis valdymas; kokybės valdymas.

Bazinė verslo administravimo studijų programa yra klasikinė verslo administravimo bakalauro programa. Šios programos turinys gana vienodai suprantamas visų šalių universitetuose.

Magistrinės verslo administravimo studijų programos daugeliu atvejų sudaromos vadovaujantis verslui organizuoti reikalingų veiklų atskyrimo kriterijumi: marketingo valdymas; finansų valdymas; gamybos valdymas.

Atskirų verslo sferų (ypač smulkaus ir vidutinio verslo) administravimui reikalingoms žinioms įgyti daugelyje šalių vykdomos neuniversitetinės profesinės studijos kolegijose. Tai tokios studijų programos kaip: turizmo verslo administravimas; viešbučių verslo administravimas; restoranų verslo administravimas ir kt.

Ypatingą vietą verslo administravimo studijų programų visumoje užima perkvalifikavimo programa, visose šalyse įvardijama EMBA. Tai programa, kurią studijuoja kitokį (ne verslo administravimo) išsilavinimą turintys specialistai, siekiantys įgyti šio pobūdžio žinias. EMBA programa integruoja kai kurias bakalauro lygio žinias ir visą eilę magistrinio lygio dalykų.

Kaip organizuoti ekonomistų ir ūkio valdymo specialistų rengimą? Mano manymu, šią sistemą turi sudaryti trys dalys: pirma – universitetuose turi būti centrai, kuriuose būtų visos reikalingos specialybės ir stacionarinės bei podiplominės studijos; antra – aukštųjų techninių ir kitų specializuotų mokyklų programose būtina įvesti organizavimo ir vadybos disciplinas, siekiant paruošti būsimus inžinierius (ar kitus specialistus) darbui pirminių grandžių vadovais; trečia – ne tik Vilniuje ir Kaune, bet ir kituose didesniuose Lietuvos miestuose (Šiauliuose, Klaipėdoje, Alytuje, Panevėžyje, Utenoje ir kt.) įsteigti žemutinės grandies vadovų mokymo bazes.

## **Išvados**

1. Vadovų rengimo ir jų kvalifikacijos kėlimo sistema privalo būti organizuota taip, kad jos institucijose bazinės vadybos, verslo organizavimo žinias galėtų įgyti, o taip pat permanentiškai tobulintis visų dydžių organizacijų (smulkių, vidutinių, stambių), visų hierarchinių lygių (žemiausiojo, viduriniojo, aukščiausiojo) ir įvairios funkcinės paskirties (finansų, gamybos, marketingo, personalo ir kt.) vadovai.

2. Vadovų bazinio rengimo programas tikslinga grupuoti į šias grupes: 1) bendrojo rengimo programos: vadyba; verslo administravimas; 2) funkcinio rengimo programos: finansų valdymas; marketingo valdymas; strateginis valdymas ir kt. Bendrojo rengimo programas tikslinga organizuoti kaip bakalauro studijas, funkcinio rengimo – kaip magistro studijas. Ypatingą dėmesį reikia skirti EMBA programų organizavimui.

3. Vadovų kvalifikacijos permanentiniam tobulinimui būtina realizuoti dviejų tipų programas: 1) bazinių žinių kompensavimo programas vadovams, kurie neturi bazinio vadybinio išsilavinimo; 2) periodiškai pasikartojančių įvairių formų, trukmės ir tematikos kursų bei seminarų programas.

4. Sistemos institucinė sandara turėtų jungti tris sudėtinius elementus: 1) bazinio rengimo ir permanentinio kvalifikacijos tobulinimo universitetinius centrus (fakultetus, studijų institutus); 2) pirminių grandžių vadovų vadybinio išsilavinimo suteikimą specializuotose (pvz. inžinerinėse) aukštosiose mokyklose; 3) žemutinio lygio vadovų kvalifikacijos kėlimo bazes prie kolegijų bent 10-12 šalies miestų.

## **Literatūra**

1. Bakanauskienė, I. (2002) Personalo valdymas. Kaunas: VDU.
2. Sakalas, A. (1998) Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai.
3. Zakarevičius, P. (2003) Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės. Kaunas: VDU.

4. Zakarevičius, P., Kvedaravičius, J., Augustauskas, T. (2004). Vadybos paradigma. Kaunas: VDU.
5. DeCenzo, D., Robbins, S. (1996). Human Resource Management. Prentice Hall.
6. Dessler, G. (1999). Essentials of Human Resource Management. Prentice Hall.
7. Torrington, D., Hall, L. (1998). Human Resource Management. Prentice Hall.

## **THE DEVELOPMENT OF BUSINESS ORGANIZATION MANAGERS IN LITHUANIA**

**Povilas Zakarevičius**

Vytautas Magnus University, Lithuania

Executive education and their in-service training system should be organised in such a way that basic management, business organization knowledge could be acquired in its institutions and executives of all hierarchical levels (small, medium and large enterprises) and various functional purposes (finances, production, marketing, personnel and etc.) could permanently develop their qualification.

Basic education programmes for executives could be classified into the following groups: 1) general education programmes: management; business administration; 2) functional training programmes: finance management; marketing management; strategic management and etc. It is purposeful to organise general education programmes as bachelor studies, and functional education programmes as master programmes. A particular attention should be devoted to the organization of EMBA programmes.

To organise the permanent education for the development of qualification of executives it is necessary to implement two types of programmes: 1) basic knowledge compensation programmes for executives who have no basic management education; 2) periodically repeated course and seminar programmes of various forms, duration, and topics.

The institutional structure of the system should include three constituent elements: 1) university centres for basic education and permanent in-service training (faculties, study institutes); 2) provision of management education for lower level executives in specialised (e.g. engineering) higher education institutions; 3) basis for the in-service training of lower level executives at colleges in at least 10-12 cities in the country.