

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Rasuolė NESAVIENĖ

**VADOVAVIMO PRIEMONIŲ POVEIKIS ŠVIETIMO
ORGANIZACIJŲ VEIKLOS TOBULINIMUI (JONIŠKIO
RAJONO PAVYZDŽIU)**

Magistro darbas

Šiauliai, 2008

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Rasuolė NESAVIENĖ

**VADOVAVIMO PRIEMONIŲ POVEIKIS ŠVIETIMO
ORGANIZACIJŲ VEIKLOS TOBULINIMUI (JONIŠKIO
RAJONO PAVYZDŽIU)**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)**

Magistro darbo autorius Rasuolė Nesavienė.....
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas doc. dr. Gintaras Šaparnis
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas doc. dr. Kęstutis Ališauskas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Rasuolė Nesaviėnė

Vadovavimo priemonių poveikis Ŗvietimo organizacijų veiklos tobulinimui (JoniŖkio rajono pavyzdŖiu)

Magistro darbas.

Magistro darbe analizuojamas JoniŖkio rajono Ŗvietimo organizacijų vadovų taikomų vadovavimo priemonių (vidinė komunikacija, uŖduoėių delegavimas, darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą, konfliktinių situacijų valdymas) poveikis veiklos tobulinimui. Remiantis teorine analize, atliktas empirinis tyrimas. Tyrimo rezultatai supaŖzindina su vadovavimo priemonių efektyvaus taikymo prieŖastimis, principais bei sąlygomis. Daroma išvada, jog vadovavimo priemonių taikymas organizacijoje turi sudaryti vientisą sistemą, kuri darytų poveikį organizacijos veiklos tobulinimui. Patvirtinama autoriaus suformuluota mokslinio tyrimo hipotezė, kad efektyvus vadovavimo priemonių taikymas personalo valdyme daro poveikį Ŗvietimo organizacijos veiklos tobulinimui.

SUMMARY

Rasuolė Nesaviėnė

The Influence of the Means of Management to the Development of Work the Educational Organizations (According to the example of JoniŖkis district)

Master's work.

There is analysed the influence of the means of management (Internal communication, delegation of assignments, the incorporation of the workers into the enactments of the decisions, control of conflict situations) used by the directors of educational organizations in JoniŖkis district in this work. According to theoretical analysis the empirical research has been done. The results of the research demonstrate the reasons, principles and conditions of the effective operation of the means of management. The conclusion that the use of means of management in organizations should form a solid system making an influence to the improvement of work has been done. The hypothesis of the research made by the author that the effective use of the means of management of staff makes impact on the improvement of the work of educational organization has been proven.

TURINYS

ĮVADAS	5
1. VADOVAVIMO PRIEMONIŲ POVEIKIS ŠVIETIMO ORGANIZACIJOS VEIKLOS TOBULINIMUI	10
1.1. Vadovavimo priemonių sampratos apibūdinimas	10
1.2. Vidinės komunikacijos poveikis švietimo organizacijos veiklai	12
1.2.1. Vidinės komunikacijos sampratos apibūdinimas	12
1.2.2. Vidinės komunikacijos organizacijoje rūšių ir funkcijų ypatumai	15
1.2.3. Vidinės komunikacijos problemų ypatybės	20
1.2.4. Efektyvios vidinės komunikacijos su darbuotojais sąlygos.....	23
1.3. Užduočių delegavimo įtaka organizacijos veiklai	27
1.4. Konfliktų valdymo įtaka organizacijos veiklai	32
1.5. Darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimą priešasčių analizė	40
2. VADOVAVIMO PRIEMONIŲ POVEIKIO ŠVIETIMO ORGANIZACIJOS VEIKLOS TOBULINIMUI TYRIMAS	45
2.1. Tyrimo metodologija	45
2.2. Demografinių duomenų analizė	48
2.3. Vidinės komunikacijos švietimo organizacijoje ypatumų analizė	50
2.4. Efektyvaus užduočių delegavimo sąlygų analizė	59
2.5. Konfliktų valdymo proceso analizė	64
2.6. Darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmime	71
2.7. Vadovavimo priemonių tarpusavio ryšys bei poveikis veiklos tobulinimui	74
IŠVADOS	79
REKOMENDACIJOS	82
LITERATŪRA	83
PRIEDAI	88

LENTELĖS

1 lentelė. Vadovavimo priemonių sistema	11
2 lentelė. Konflikto valdymo procesas	37
3 lentelė. V. Vroom ir A. Jago darbuotojų įtraukimo, priimant sprendimus, modelis	43
4 lentelė. Tyrimo instrumento struktūra	47
5 lentelė. Respondentų socialinės – demografinės charakteristikos (N=186).....	49
6 lentelė. Vadovo komunikacijos su darbuotojais būdai (N=186)	54
7 lentelė. Vidinės komunikacijos kliūčių faktoriinė analizė.....	55
8 lentelė. Vidinės komunikacijos kliūčių faktorių Cronbach α	55
9 lentelė. Bendravimo su darbuotojais faktoriinė analizė.....	57
10 lentelė. Bendravimo su darbuotojais faktorių Cronbach α	57
11 lentelė. Respondentų bendravimo su vadovu vertinimai (N=186).....	58
12 lentelė. Respondentų patiriamų konfliktų intensyvumas organizacijoje (N=186)	64
13 lentelė. Konfliktų lygio ir darbo rezultatyvumo ryšys (N=186).....	65
14 lentelė. Vadovavimo priemonių tarpusavio koreliaciniai ryšiai	75
15 lentelė. Vidinės komunikacijos įtakos veiklos tobulinimui vertinimai (N=186)	76
16 lentelė. Užduočių delegavimo įtakos veiklos tobulinimui vertinimai (N=186)	76
17 lentelė. Konfliktų valdymo įtakos veiklos tobulinimui vertinimai (N=186).....	76
18 lentelė. Darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimą įtakos veiklos tobulinimui vertinimai (N=186)	77

PAVEIKSLAI

1 pav. Jungtis tarp vadovavimo procesų ir organizacijos darbo.....	10
2 pav. Komunikacijos modelis	13
3 pav. Komunikavimo organizacijoje tikslai.....	18
4 pav. Klasikinis ir šiuolaikinis požiūriai į pasikeitimą informacija organizacijoje	19
5 pav. Komunikacijos kanalų efektyvumo skalė.....	24
6 pav. Delegavimo schema.....	29
7 pav. Įgaliojimų priėmimo koncepcija.....	31
8 pav. Konfliktų lygio ir veiklos rezultatyvumo priklausomybė.....	37
9 pav. Dvimatis konfliktų reguliavimo modelis	38
10 pav. Prieštaravimų linijos švietimo sistemoje	40
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal dėstomą dalyką	50
12 pav. Informavimo priemonių taikymas	51
13 pav. Vadovo teikiama informacija.....	52
14 pav. Darbuotojų teikiama informacija	53
15 pav. Vertikalios komunikacijos būdai	55
16 pav. Vidinės komunikacijos kliūčių vertinimai.....	56
17 pav. Bendravimo su vadovu vertinimai.....	58
18 pav. Efektyvaus užduočių delegavimo sąlygų vertinimai	60
19 pav. Užduočių delegavimo kliūčių vertinimai.....	62
20 pav. Užduočių delegavimo priežastys	63
21 pav. Vadovas konfliktą identifikuoja.....	65
22 pav. Konflikto priežasčių vertinimai	67
23 pav. Konfliktų pasekmių vertinimai	68
24 pav. Vadovo elgesio konflikto metu vertinimai	69
25 pav. Konfliktų sprendimo būdų vertinimai.....	70
26 pav. Sprendimų priėmimo stiliai švietimo organizacijoje.....	71
27 pav. Grupinių (kolektyvinių) sprendimų vertinimai.....	73

IVADAS

Tyrimo aktualumas. Švietimo sistemos funkcionavimo efektyvumas yra viena svarbiausių problemų, kuriai vis daugiau dėmesio skiriama ne tik Vakarų pasaulio valstybėse, bet ir Lietuvoje. Kyla būtinumas objektyviai įvertinti švietimo sistemos pasiekimus, jų veikimo ypatumus, kad būtų galima laiku pastebėti tiek pozityvius, tiek negatyvius pokyčius, atskleisti galimus ilgalaikius jų rezultatų padarinius šalies ekonominiai, kultūriniai bei socialinei pažangai. Gilesnis švietimo sistemos pasiekimų bei funkcionavimo pažinimas leidžia detaliau pažvelgti į švietimo mikrosistemos lygmenį – bendrojo lavinimo mokyklą bei daryti atitinkamą įtaką jos veiklos efektyvumui (Bagdonas, 2000). Mokykla – edukacinė institucija, be abejo, jos efektyvumas priklauso nuo edukacinės veiklos. Mokykla šią veiklą vykdo ne tik per tiesioginę mokytojo – mokinio sąveiką, bet ir kaip organizacija, užtikrindama palankią veiklą vadybinėmis priemonėmis.

Aktuali šiandienos švietimo organizacijų problema – vadybos ir profesionalizmo santykis. Dažnai švietimo organizacijų vadovai teikia pirmenybę savo, kaip pedagogo, vaidmeniui ir ne itin linkę mokytis vadybos. Viena iš aktualiausių dabarties švietimo problemų yra – praktinės vadybos taikymo galimybės švietimo organizacijose (Želvys, 1999). Lietuvos mokyklos sampratoje akcentuojama kompetentingos, racionalios, demokratiniiais principais grindžiamos vadybos, kurioje įvairiais lygmenimis dalyvauja visi bendruomenės nariai reikšmė (Bendrosios programos ir išsilavinimo standartai, 2003).

Sėkmingas švietimo organizacijai iškeltų uždavinių įgyvendinimas daug priklauso nuo jos valdymo ir vadovavimo jai. Šiandieninio vadovo efektyvus vadovavimas priklauso nuo to, ar jis aiškiai supranta savo organizacijos tikslus, sugeba išskirti pačias svarbiausias problemas, yra linkęs į naujoves ir pokyčius, moka logiškai mąstyti, kūrybiškai spręsti problemas, rizikuoti minimaliomis sąnaudomis priimant sprendimus ir nevengti atsakomybės už jų įgyvendinimą (Želvys, 1999). Taip pat kaip panaudojami darbuotojų gebėjimai skirstant užduotis, įgaliojimus tarp organizacijos narių, organizuojamas reguliarus informacijos srautas visoje struktūroje, veikla suderintas visuose lygiuose, problemos analizuojamos ir iš jų mokomasi. Galiausiai vadovai turi žinoti, ar darbuotojų veiksmai iš tikro padeda tobulinti organizacijos veiklą. Šitų procesų valdyme vadovui neužtenka turėti tik asmeninių savybių, kurios stipriai sąlygoja vadovavimo stiliaus pasirinkimą, pažinti dirbančiųjų žmonių psichologiją, taip pat turi gerai išmanyti vadovavimo priemonių (vidinė komunikacija, užduočių delegavimas, darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą, konfliktinių situacijų valdymas) poveikį personalo valdymui ir visos organizacijos veiklos tobulinimui. Praktinė sėkmingų vadovų

patirtis rodo, kokių puikių rezultatų galima pasiekti, kai darbuotojai yra patenkinti pačiu darbu, santykiais su kolegomis ir vadovais.

Vadovo veikla švietimo organizacijoje, remiantis šiuolaikinės vadybos principais, kaip tyrimo objektas, aktualus mokslininkams: Stoll L., Fink D. (1998), Everard B. (1997), Morris G. (1998), Hopkins D. (1998), Wai-Yin Lo J. (2005), Jucevičienė P. (2000), Žvirdauskas D. (2004), Targamadžė V. (1996), Želvys R. (2003), Bagdonas A. (2000), Dobranskienė R. (2002), Prakapienė D., Malovikas A. (2006); Šaparnis G., Merkys G., Šaparnienė D. (2003) bei kt.

Tyrimo problema. Nemažai yra atliktų tyrimų nagrinėjančių vadovų darbų stilių, vadovui būtinas asmenines savybes, vadovų kompetencijas, tačiau vadovavimo priemonių (vidinė komunikacija, užduočių delegavimas, darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą, konfliktinių situacijų valdymas) poveikio švietimo organizacijos veiklos tobulinimui tyrimai yra mažiau akcentuojami.

Tyrimo problemą apibūdina keletas klausimų:

Kokia šių vadovavimo priemonių: vidinė komunikacija, užduočių delegavimas, darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą, konfliktinių situacijų valdymas – paskirtis organizacijos veikloje? Kokią įtaką daro efektyvus vadovavimo priemonių taikymas švietimo organizacijos veiklai? Kaip panaudojamas darbuotojų potencialas švietimo organizacijos veiklos tobulinimui?

Tyrimo objektas. Vadovavimo priemonių poveikis švietimo organizacijos veiklos tobulinimui.

Tyrimo tikslas. Išanalizuoti Joniškio rajono pedagogų nuomonę apie vadovų taikomų vadovavimo priemonių poveikį švietimo organizacijos veiklos tobulinimui.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išsamiai išanalizuoti vidinės komunikacijos, užduočių delegavimo, darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimą, konfliktinių situacijų valdymo teorinius ypatumus.
2. Ištirti, kaip vadovai vadovavimo priemones taiko praktinėje veikloje ir kokią įtaką jos daro švietimo organizacijos veiklai.
3. Įvertinti vadovavimo priemonių poveikį švietimo organizacijos veiklos tobulinimui.

Tyrimo hipotezė. Efektyvus vadovavimo priemonių taikymas žmogiškųjų išteklių valdyme daro poveikį švietimo organizacijos veiklos tobulinimui.

Tyrimo metodologija. Metodologija grindžiama pagal S. Stoškaus (2002) išskirtus vertikalios komunikacijos „žemyn“ būdus; J. Guščinskienės (2002) penkis komunikavimo iš „apačios į viršų“ informacijos tipus; V. Baršauskienės, B. Janulevičiūtės – Ivaškevičienės (2007) komunikacijos kanalų efektyvumo skalę bei išskirtas teigiamų santykių su darbuotojais sąlygas. Užduočių delegavimo tyrimas grindžiamas A. Sakalo, V. Šilingienės (2000) efektyvaus užduočių delegavimo principais bei Č. Barnardo (1968) įgaliojimų priėmimo koncepcija. Konfliktų valdymas tiriamas pagal A. Sakalo, V.

Šilingienės (2000) sudarytą konfliktų valdymo procesą; J. Kasiulio, V. Barvydienės (2005) pateiktą dvimatį K. Thom (1977) konfliktų reguliavimo modelį. Darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo tyrimas atliekamas pagal L. Bagdonienės, J. Zemblytės (2007) pateiktą V. H. Vroom ir A. G. Jago (1988), darbuotojų įtraukimo, priimant sprendimus modelį.

Tyrimo metodika:

Metodai.

1. Mokslinės literatūros analizė.
2. Anketinė apklausa.
3. Statistinės analizės metodai.

Tiriamieji. Tyrime dalyvavo Joniškio rajono švietimo organizacijų - pagrindinių, vidurinių, jaunimo mokyklų, gimnazijų - mokytojai. Tyrimas atliktas šiose Joniškio rajono bendrojo lavinimo mokyklose: „Aušros“ (N = 30), „Mato Slančiausko“ (N = 35) gimnazijose; „Saulės“ (N = 33), Žagarės (N = 14), Skaistgirio (N = 8) vidurinėse mokyklose; Gaižaičių (N = 10), Gasčiūnų (N = 10), Kalnelio (N = 14), Linkaičių (N = 10), Mindaugių (N = 10) pagrindinėse mokyklose; Joniškio jaunimo mokykloje (N = 12). Tyrimas vykdytas 2007 m. gruodžio mėnesį. Nustatytas preliminarus imties tūris - 193 respondentai. Atsižvelgiant į reikiamą reprezentatyvų imties tūrį, išplatinta 210 anketų, sugrįžo 186 užpildytos anketos.

Instrumentarijus. Tyrimui atlikti buvo naudojama anoniminė anketa. Klausimyną sudaro trys struktūriniai dariniai: įvadinė dalis, demografinių kintamųjų blokas ir diagnostinis blokas. Diagnostinį bloką sudaro keturios indikatorių grupės (žr. 1 priedą).

Tyrimo strategija.

Pagrindiniai tyrimo etapai:

1. Parengtas įvadas, sukaupta teorinė medžiaga (2006 m. rugsėjo – gruodžio mėn.).
2. Parengta konceptualioji dalis: išstudijuota pasirinkta literatūra, susisteminta, atlikta analizė (2007 m. vasario – birželio mėn.).
3. Atliktas empirinis tyrimas, susisteminti duomenys apdorojami statistiniais metodais, interpretuojami (2007 m. rugsėjo – gruodžio mėn.).
4. Remiantis pirmąja ir antrąja tyrimo dalimis pateikiamos išvados ir rekomendacijos, patikrinama suformuluota hipotezė (2008 m. sausio – balandžio mėn.).

Tyrimo rezultatų teorinis reikšmingumas. Šis tyrimas prisideda prie kai kurių mokslinių vaizdinių sukonkretinimo, t.y. vadovavimo priemonių poveikio organizacijos veiklai ypatumai atskleidžiami švietimo organizacijos kontekste.

Tyrimo rezultatų praktinis reikšmingumas. Šio tyrimo rezultatai turėtų padėti švietimo organizacijų vadovams bei darbuotojams susipažinti su vadovavimo priemonių efektyvaus taikymo sąlygomis bei priežastimis, dažniausiai pasitaikančiomis problemomis bei galimais jų sprendimų būdais, siekiant švietimo organizacijos veiklos tobulinimo.

1. VADOVAVIMO PRIEMONIŲ POVEIKIS ŠVIETIMO ORGANIZACIJOS VEIKLOS TOBULINIMUI

1.1. Vadovavimo priemonių sampratos apibūdinimas

Daugelis vadovų yra suinteresuoti, kad jų veikla būtų sėkminga, klestėtų organizacija, ją pripažintų visuomenėje. Neužtenka turėti genialią idėją ar planą, nesugebant tinkamai vadovauti, viskas gali žlugti, nors teoriškai idėja ar planas buvo puikūs. Didelė dalis organizacijos sėkmės priklauso nuo vadovavimo.

Vadovavimas – administravimo ir lyderiavimo derinys. Be abejo, vadovas kaip administratorius užtikrina dokumentais įteisintų tikslų įgyvendinimą, o kaip lyderis – savo pavaldinių motyvavimą, siekti organizacijos tikslų (Želvys, 1999).

Vadovauti – reiškia organizuoti žmonių veiklą organizacijos tikslams pasiekti bei sukurti tos veiklos sėkmės sąlygas (Kasiulis, Barvydienė, 2005).

Vadovavimas – darbuotojų skatinimas, nukreipimas reikiama linkme, atitinkama įtaka, siekiant, kad jie atliktų būtinas užduotis. Sudarydami tinkamą aplinką, vadovai padeda darbuotojams siekti geriausių rezultatų (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999).

Vadovavimas – vadovo poveikis organizacijos nariams, atsiskleidžiantis per žmonių išteklių sukaupimą ir nukreipimą organizacijos tikslams siekti (Žvirdauskas, 2006).

Vadovavimas yra viena svarbiausių vadovo funkcijų, susijusi su tarpasmeniniais valdymo aspektais, padedanti pavaldiniams suprasti įmonės tikslus ir efektyviai jų siekti (Stoškus, 2002).

A. Mockaitis, L. Šalčiuvienė (2004) teigia, kad vadovavimo sąvoka daugiaaspektė: tai taikomos vadovavimo priemonės, nukreiptos į grupės procesus, įtakos vystymas, tam tikra elgsena, įtikinimo forma, siekiant organizacijos tikslų.

Apibendrinant pateiktus apibrėžimus, galima teigti, jog vadovavimas tam tikra sąmoninga elgsena, kuria siekiama paveikti darbuotojus, užtikrinant sėkmingą organizacijos veiklą, siekiant tikslų, veiklos tobulinimo. Taigi sėkmingas vadovavimas neįmanomas be poveikio darbuotojams, todėl tam poveikiui pasiekti yra taikomos vadovavimo priemonės.

B. Fidler (2006) teigia, kad vadovo darbas atsispindi poveikiu organizacijos veiklai (žr. 1 pav.).

Vadovavimo procesas	→	Rezultatai	→	Poveikis organizacijos veiklai
---------------------	---	------------	---	--------------------------------

1 pav. Jungtis tarp vadovavimo procesų ir organizacijos darbo

Šaltinis: Fidler, B. (2006). Strateginis mokyklos plėtros valdymas. Vilnius: Žara.

E. Bagdonas, L. Bagdonienė (2000) pateikia trejetą išskirtų vadovų vaidmenų:

- tarpasmeninių santykių palaikymo – valdžios simbolis, lyderis, tarpininkas;
- informacijos – informacijos priėmėjas, informacijos skleidėjas, atstovas;
- sprendimų priėmimo – trukdymų šalintojas, išteklių skirstytojas, derybų vedėjas.

Visi šie vaidmenys tarpusavyje glaudžiai susiję. Tarpasmeninių santykių palaikymo vaidmeniui lemia vadovo statusas, jo sugebėjimas bendrauti su darbuotojais, valdyti konfliktus. Be to vadovas turi sugebėti perimti informaciją ir ją tinkamai apdorojęs perduoti ne tik savo organizacijos nariams, bet ir išorės institucijoms. Turėdamas reikalingą informaciją, vadovas priima organizacijos veiklai reikalingus sprendimus.

Anot A. Sakalo, V. Šilingienės (2000), organizacijoje reikia sukurti vientisą vadovavimo priemonių sistemą, kuri skatintų darbuotojus tobulinti savo veiklą, siekti užsibrėžtų tikslų (žr. 1 lentelė).

1 lentelė

Vadovavimo priemonių sistema

Vadovavimo priemonių sistemos dalys	Materialinio poveikio sistema	Nematerialinio poveikio sistema	
		personalo pripažinimo sistema	darbo pobūdis ir aplinka
Pagrindiniai priemonių sistemos tikslai	Sukurti teisingą, motyvuojančią atlyginimo už darbą sistemą	Sukurti efektyvią personalo ugdymo ir profesinio augimo sistemą	Sudaryti sąlygas dirbti įdomų, atsakingą darbą; užtikrinti gerus santykius su vadovais ir kolegomis
Priemonių sistemos turinys	Darbo santykinės vertės įvertinimas; darbuotojų asmeninio indėlio įvertinimas	Karjeros planavimo sistemos organizavimas; personalo ugdymo sistemos organizavimas	Palankių darbui sąlygų sudarymas: konfliktų valdymas, užduočių delegavimas, grupinio (kolektyvinio) darbo organizavimas, komunikacija

Šaltinis: Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). Personalo valdymas. Kaunas: Technologija.

A. Sakalas, V. Šilingienė (2000), išskiria tris vadovavimo priemonių sistemos dalis:

1. Pirmiausia turi būti sukurta teisinga ir motyvuojanti atlyginimo už darbą sistema. Tokios sistemos sukūrimo pagrindas yra objektyvus darbų bei asmeninio darbuotojų indėlio įvertinimas.
2. Kartu reikia sukurti efektyvią personalo profesinio augimo ir ugdymo sistemą, kuri leistų pripažinti darbuotojų nuopelnus, sudarytų sąlygas jiems plėtoti savo sugebėjimus organizacijoje.
3. Darbuotojams privalo būti sudarytos sąlygos dirbti įdomų, atsakingą, atitinkantį jų sugebėjimus bei polinkius darbą. Tam reikia sukurti darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimą, atsakomybės ir įgaliojimų delegavimo, konfliktų valdymo, vidinės komunikacijos mechanizmą.

Šiame tyrime yra pasirinktos vadovavimo priemonių sistemos trečioji dalis (vidinė komunikacija, konfliktų valdymas, užduočių delegavimas, darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą). Šios vadovavimo priemonės yra nematerialinio poveikio priemonių sistemos dalis. Didesnės atsakomybės suteikimas, sudėtingesnės užduoties skyrimas, įtraukimas į sprendimų priėmimą, pasiūlymų teikimas, tai gali paskatinti darbuotojus jaustis pilnateisiais savo organizacijos nariais.

1.2. Vidinės komunikacijos poveikis švietimo organizacijos veiklai

1.2.1. Vidinės komunikacijos sampratos apibūdinimas

Pažangūs vadovai turėtų suvokti, kaip svarbu skatinti darbuotojus bendrauti su kolegomis, keistis žiniomis, nuomonėmis, patirtimi ir kokią naudą gauna tai skatinančios organizacijos.

Komunikacija – tai pasikeitimas informacija, idėjomis, nuomonėmis tarp dviejų ar daugiau žmonių arba jų grupių (Džuel, 2001).

Komunikacija – tai dviejų ar daugiau žmonių tarpusavio keitimasis informacija, emocinio būvio sąveika ir santykiai, patenkinantys žmogiškuosius ar organizacijos poreikius (Misevičius, 2007).

Komunikacija – tai faktų, minčių, idėjų pasikeitimo tarp dviejų žmonių procesas (Bagdonas, 2000).

Komunikacija organizacijoje – tai dviejų ir daugiau žmonių pasikeitimo informacija, žiniomis, nuomonėmis, idėjomis, ketinimais procesas, vienijantis atskirų organizacijos elementų veiksmus, siekiant bendro tikslo (Stoškus, 2002).

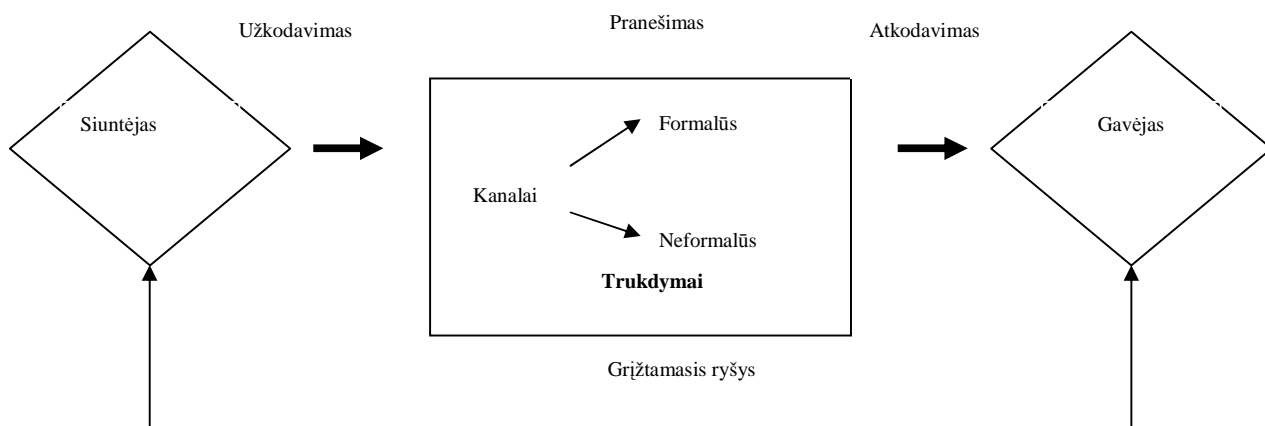
Be komunikavimo organizacijoje darbo sėkmė yra negalima. Tik tiksli, efektyvi dalykinė komunikacija lemia organizacijos vystymąsi. Jos dėka organizacijos nariai gali suvokti savo

organizacijoje vykstančius procesus, pasijusti šios organizacijos dalimi ir jausti atsakomybę už savo veiklą (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999).

V. Baršauskienė, B. Janulevičiūtė - Ivaškevičienė (2007) teigia, kad vidinė komunikacija organizacijoje gali būti suprantama kaip pasidalijimas žiniomis tarp organizacijos narių arba kaip organizacijos narių tarpusavio sąveika, siekiant tam tikro tikslo.

Apibendrinant pateiktus apibrėžimus, galima visiems išskirti bendrą bruožą, kad komunikacijai būdingas abipusis bendravimas, keitimasis įvairiapuse informacija, nuomonėmis, idėjomis, siekiant organizacijos tikslų.

Mokslinėje literatūroje (Bagdonas, 2000; Guščinskienė, 2002; Stoškus, 2002; Baršauskienė, Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, 2007; Butkus, 2007 ir kt.) išskiriami 4 pagrindiniai pasikeitimo informacija proceso elementai (žr. 2 pav.).



2 pav. Komunikacijos modelis

Šaltinis: Bagdonas, E., Bagdonienė, L., (2000). Administravimo principai. Kaunas: Technologija.

Siuntėjas – tai asmuo, generuojantis idėjas arba surenkantis informaciją ir ją perduodantis.

Pranešimas – tai informacija, kuri yra perduodama. Perduodamą informaciją siuntėjas užkoduoja. Žodžiai ir gestai – dažniausi informacijos užkodavimo simboliai.

Kanalas – informacijos perdavimo priemonė. Anot V. Baršauskienės, B. Janulevičiūtės – Ivaškevičienės (2007), organizacijose informacijos perdavimo priemonės gali būti šios: laikraščiai, leidžiami organizacijos viduje, naujienų lapeliai, valdymo publikacijos, ataskaitos apie organizacijos veiklą, skelbimų lentos, vidaus televizija, internetas, intranetas, susitikimai su vadovais. T. Žibūdos (2007) teigimu, klaidą kurią daro vadovai yra per siauras komunikacijos suvokimas ir orientacija į taktinius problemų sprendimus. Pavyzdžiui, organizacijos laikraštis, el. paštas, intranetas, mini-

apklausa, skelbimų lenta, pasiūlymų dėžutė ir pan. Šios priemonės gali būti efektyvios, tačiau neapjungtos į vientisą sistemą neduos ilgalaikių rezultatų. Reikalinga gerai apgalvota komunikacijos strategija, kuri padės neapsiriboti siauromis priemonėmis, bet išplės vidinės komunikacijos sampratą, apimančią visus organizacijos darbuotojus, procesus ir funkcijas.

Skiriami formalūs ir neformalūs kanalai. Anot S. Stoškaus (2002), kiekviena organizacija turi formaliai patvirtintą struktūrą, kuria remiantis realizuojami organizaciniai komunikaciniai santykiai. Informacijos judėjimas formaliais perdavimo kanalais griežtai atitinka organizacijos hierarchinę struktūrą. Neformali komunikacija vyksta asmeninių ir socialinių santykių tinklais, kurie susiformuoja spontaniškai, jungiantis žmonėms į neformalias struktūras organizacijoje

Gavėjas – tai asmuo, kuriam skirta informacija ir kuris atkoduoja ir interpretuoja. Atkodavimas - tai siuntėjo simbolių transformavimas į gavėjui suprantamas mintis.

V. Baršauskienė, B. Janulevičiūtė – Ivaškevičienė (2007) teigia, kad bendrąja prasme kiekvieną komunikacijos proceso modelį sudaro žinios užkodavimas, iššifravimas, interpretavimas.

S. Stoškus (2002) teigia, kad apie tobulą komunikaciją galima kalbėti tik tada, kai gavėjo išpūdis atitinka tai, ką norėjo perduoti siuntėjas. E. Bagdonas (2000) akcentuoja, kad komunikacijos kokybė dažnai priklauso nuo **grįžtamojo ryšio** – informacijos gavėjo atsakymo į siuntėjo pranešimą. Informacijos gavėjas turi mokėti klausytis. Ir vadovams, ir pavaldiniams būtina išmokti aktyviai klausytis, nes be to neįmanomas grįžtamasis ryšys. Šis ryšys yra labai svarbus komunikacijos proceso elementas, nes jis suteikia siūtėjui galimybę įvertinti savo žinios efektyvumą.

V. Baršauskienė, B. Janulevičiūtė – Ivaškevičienė (2007) teigia, kad formuojant ir perduodant žinią pradeda veikti įvairūs **trukdymai**, kurie gali pakreipti informacijos pateikimą ir persiuntimą kita linkme, arba gavėją pasiekia klaidinga žinia.

Komunikacijos reikšmę organizacijai akcentuoja J. Guščinskienės (2002) išanalizuoti ir palyginti keturių autorių komunikacijos įtakos organizacijai aspektai:

- Č. Barnard (1968), vienas pirmųjų organizacijos elgsenos teoretikų, pastebėjo, jog bet kurioje pakankamai nuoseklioje organizacijų teorijoje komunikacija užima centrinę vietą. Taip yra todėl, kad organizacijos struktūra, dydis ir veiklos apimtis beveik visiškai būna nulemta komunikacijos priemonių.
- D. Katz ir R., L. Kahn (1978) rašė, kad komunikacija yra socialinis procesas, turintis svarbią reikšmę bet kokios grupės, organizacijos ar visuomenės funkcionavimui.

- H. A. Simon (1997) nuomone, bet kokio administracinio proceso atžvilgiu reikia paklausti, kaip šis procesas veikia individą. Jeigu nebūtų komunikacijos, tai į šį klausimą būtų galima atsakyti, jog individo niekaip neveikia.
- J. White ir L. Mazur (1995) teigia, kad būtent nuo komunikacijos kiekio ir kokybės priklauso organizacijos būklė.

Apibendrinant šiuos komunikacijos įtakos organizacijai aspektus, pastebimas vienodas organizacijos elgsenos teoretikų požiūris į komunikaciją – komunikacija yra organizacijos funkcionavimo esmė, nuo komunikacijos priklauso organizacijos būklė bei veikla (Guščinskienė, 2002).

Pasak A. Sakalo (2003), geras bendradarbių informuotumas yra būtina ir sudėtinė jų valdymo dalis. Be jo vadovauti sunku, o dažnai ir iš viso negalima. Tik gerai informuotas darbuotojas gali gerai įvykdyti jam deleguotus uždavinius ir įvertinti savo darbo rezultatus. Nuolatinė informacija apie organizaciją, jos problemas ir laimėjimus teigiamai veikia organizacijos klimata, leidžia pajusti ryšį su ja. Jei pablogėja organizacijos klimatas, atsiranda nesutarimų tarp grupių, tai gali būti blogo informuotumo pasekmė.

Kaip kitų organizacijų, taip ir švietimo organizacijos veikla neįsivaizduojama be vidinės komunikacijos. Gaunama daug informacijos (politinės, ekonominės, kultūrinės, socialinės) iš išorinės aplinkos, institucijų turinčių įtakos švietimo organizacijos veiklai. Vadovas vidinės komunikacijos kanalais šią informaciją turi paskleisti darbuotojams (žr. 2 priedą).

Apibendrinant galima teigti, jog vidinė komunikacija neįmanoma be darbuotojų, kurie yra informacijos siuntėjai bei gavėjai, atgalinės reakcijos apie gautą pranešimą, t.y. grįžtamojo ryšio ir, kaip ši informacija daro įtaką gavėjo veiksams. Informacija, jos cirkuliavimas organizacijoje yra vienas iš organizacijos veiklą lemiančių veiksnių.

1.2.2. Vidinės komunikacijos organizacijoje rūšių ir funkcijų ypatumai

Vidinė komunikacija yra daugialypė. Vidinė organizacijos komunikacija, tai sudėtinga informacijos kanalų sistema, kuria teka informacija.

Daugelis autorių (Žibūda, 2007; Sakalas, 2003; Damašienė, 2002; Baršauskienė, Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, 2007; Guščinskienė, 2002; Stoškus, 2002 ir kt.) vidinę komunikaciją analizuoja šiais aspektais:

- pagal informacijos tekėjimo kryptį – vertikali, horizontali komunikacija;

- pagal informacijos tipą: darbinė, bendrojo pobūdžio informacija;
- pagal įtakojimo lygius – organizacinis, grupinis, tarpasmeninis ir asmeninis lygiai.

Pagal informacijos tekėjimo kryptis:

Vertikali komunikacija – tai keitimasis informacija tarp skirtingų hierarchinių lygių. Informacija, perduodama vadovų darbuotojams, yra “žemyn” einanti komunikacija, o informacija, perduodama darbuotojų vadovams, – “aukštyn” einanti komunikacija. Pagal J. Guščinskienę (2002), komunikacija iš „viršaus į apačią“ dažniausiai perduodama informacija darbuotojams apie einamuosius uždavinius, apie prioritetų pasikeitimą, apie rekomenduojamas procedūras, apie tam tikrų procedūrų taikymą. Tačiau A. Sakalas (2003) pabrėžia, kad vadovas gali informuoti kas ir kaip pavedama padaryti ir gali pateikti užduotį, o sprendimo variantą palikti pasirinkti darbuotojui. J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert (1999) akcentuoja, kad pagrindinis komunikacijos „iš viršaus į apačią“ tikslas – patarti, informuoti, nurodyti, instrukuoti ir įvertinti darbuotojus bei pateikti organizacijos nariams žinių apie organizacijos tikslus ir politiką.

S. Stoškus (2002) pažymi, kad vertikali komunikacija „žemyn“ gali būti:

1. vienpusė: vadovas pateikia informaciją ir nesiekia grįžtamojo ryšio; tai būdinga autokratiniam valdymui;
2. dvipusė: laisvas pasikeitimas idėjomis; toks bendravimas būdingas demokratiniam valdymo stiliui;
3. vienpusė komunikacija su grįžtamoju ryšiu: vadovas pateikia informaciją ir pasitikslina, kaip ji suprasta.

J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert (1999) teigia, kad pagrindinis komunikacijos iš „apačios į viršų“ tikslas – pateikti aukštesniems valdymo lygiams informaciją apie tai, kas vyksta žemesniuose lygiuose. Tokio lygio komunikacija – tai ataskaitos apie atliktą darbą ir pasiektą pažangą, pasiūlymai, paaiškinimai ir pagalbos ar sprendimo prašymas. J. Guščinskienė (2002) pabrėžia, kad organizacijai labai reikalinga komunikacija iš „apačios į viršų“. Šis vertikalios komunikacijos tipas atlieka „viršūnių“ informavimo funkciją. Kaip tik tokiu būdu vadovai sužino: apie tai kas vyksta organizacijos žemesniuose sluoksniuose; apie iškilusias bei galimas problemas; įvertina galimus pokyčius. Anot S. Stoškaus (2002), informacijos judėjimas „aukštyn“ organizacijai suteikia tokių privalumų:

- teikia grįžtamąjį ryšį apie tai, ar tiksliai buvo suprasti gauti vadovų nurodymai, kaip jie vykdomi, ko darbuotojai nesupranta;
- per gaunamus darbuotojų pasiūlymus leidžia juos įtraukti į bendrą organizacijos tikslų sprendimo proceso tobulinimą;

- padeda apsisaugoti nuo naujų problemų bei įgalina išspręsti esamas.

J. Guščinskienė (2002) pateikia penkis komunikavimo iš „apačios į viršų“ informacijos tipus:

- Problemos formulavimas ir prieštaravimo akcentavimas. Tokiose informacijose apibūdinamos pagrindinės problemos bei prieštaravimai, kurių pasitaiko einamuosiuose organizacijos reikaluose. Vadovai sužino apie sunkumus organizacijoje.
- Siūlymai organizacijos tobulinimo klausimais. Vadovams išsakomos idėjos, kurios leistų pagerinti darbo procedūras. Dėl to pagerėja darbinės veiklos efektyvumas bei kokybė.
- Ataskaitas apie atliktas užduotis.
- Nusiskundimai ir diskusijos. Tai įvairi informacija apie organizacijos narių skundus ir konfliktus.
- Finansinė informacija.

A. Sakalas (2003) akcentuoja, kad pavaldiniai turi savarankiškai informuoti vadovą apie vykdomus uždavinius. Jis skiria periodinę ir ypatingą informaciją. Periodinė informacija yra tam tikri patvirtinti rodikliai, pateikiami tiksliai nustatytais terminais. Ypatinga informacija teikiama, kai yra didesnių nukrypimų nuo plano, iškeltų tikslų.

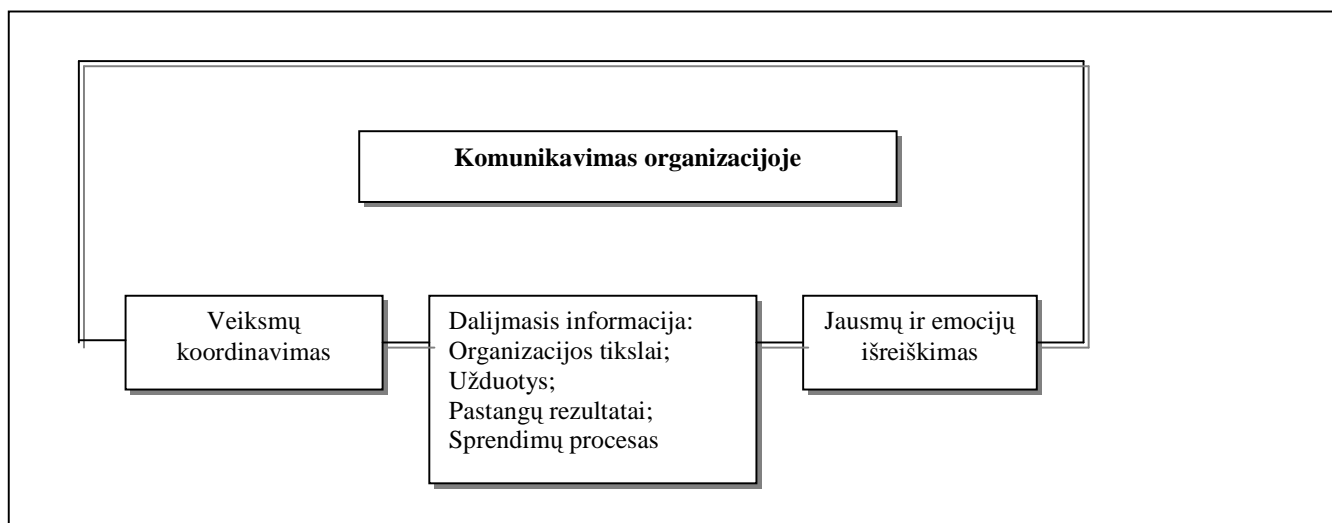
Horizontali komunikacija – tai keitimasis informacija tarp to paties lygio darbuotojų. Pasak J. A. F. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert (1999), horizontali komunikacija paprastai neatsiejama nuo organizacijos darbo srauto ir atsiranda tarp darbo grupės narių, tarp kelių darbo grupių. Anot šių autorių, pagrindinis horizontalios komunikacijos tikslas – sudaryti tiesioginį organizacijos koordinavimo ir problemų sprendimo kanalą. V. Baršauskienė, B. Janulevičiūtė – Ivaškevičienė (2007) išskiria tokius horizontalios komunikacijos privalumus: palengvėja užduočių koordinavimas; bendradarbiams lengviau keistis darbine informacija; padeda spręsti problemas ir įveikti konfliktus tarp bendradarbių.

S. Stoškus (2002) išskiria tris pagrindines horizontalios komunikacijos funkcijas:

- užduočių koordinavimas. Siekiant bendrų organizacijos tikslų, atskiri padaliniai turi derinti ir koordinuoti savo veiklą, keistis informacija apie projektus. Todėl reguliarius susirinkimai ar paprastas horizontalus bendravimas tarp padalinių yra būtinas;
- problemų sprendimas. Jeigu iškyla problema bent viename iš organizacijos segmentų, horizontalus bendravimas padeda surasti išeitį;
- konfliktų šalinimas. Iškilus nesutarimams tarp atskirų organizacijos padalinių tikslų, veiklos planų, tiesioginis bendravimas yra pagrindinė priemonė, įgalinanti tokius konfliktus pašalinti.

Apibendrinant vertikalią ir horizontalią komunikaciją galima teigti, kad nei viena, nei kita kryptimi atskirai informacija nejuda. Ji persipina, keičia kryptis ir papildo viena kitą. Pasak T. Žibūdos (2007), artimas vadovų kontaktas su darbuotojais duoda panašių teigiamų rezultatų kaip ir plokščia organizacijos struktūra. Todėl nereikėtų daryti prielaidos, kad vadovai gali bendrauti tik vertikaliai, o darbuotojai horizontaliai.

Komunikacija organizacijoje turi keletą tikslų, kurias G. Moorhead ir R. W. Griffin (1995) pateikia tokia schema (žr. 3 pav.):



3 pav. Komunikavimo organizacijoje tikslai

Šaltinis: Moorhead, Gr., Griffin, R.W. (1995). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. Boston: Houghton Mifflin Company.

Keičiantis informacija, siekiama konkrečių rezultatų, koordinuojami įvairūs veiksmai, vykdomos užduotys, priimami sprendimai, išreiškiami jausmai, emocijos.

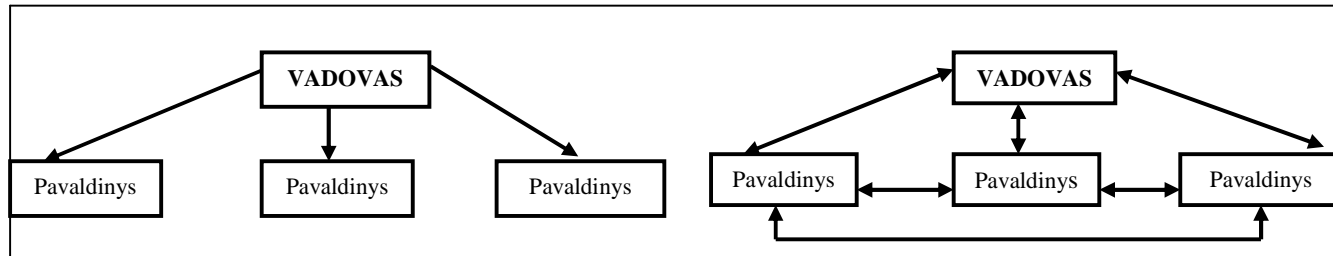
Mokslinėje literatūroje, kai kurie autoriai (Guščinskienė, 2007; Robins, 2003; Baker, 2006 ir kt.) išskiria keturias pagrindines vidinės komunikacijos funkcijas:

- Informavimo (komunikacijos dėka perduodama informacija);
- Kontrolės ir įvertinimo (darbuotojai aptaria idėjas, patikrina ir įvertina jas, siekdami padaryti teisingus sprendimus);
- Mokymosi (sugebėjimas išklaudyti ir suprasti kolegas, perduoti žinias, patirtį);
- Emocinio poveikio (sugebėjimas įtikinti kitus).

S. Stoškus (2002) išskiria dvi pagrindines organizacinės komunikacijos funkcijas:

- palaikyti organizacijos tikslus, politiką, programas. Ši funkcija užtikrina savalaikį pasikeitimą informacija, siekiant bendrų organizacijos tikslų. Organizacinei komunikacijai kaip tik ir tenka tas koordinuojantis vaidmuo, užtikrinantis veiksmų vieningumą organizacijos viduje.
- patenkinti informacijos vartotojų poreikius. Ši funkcija skirta tiek išorinės aplinkos vartotojų, tiek savų darbuotojų informavimui. Jie turi būti informuojami apie bendrą organizacijos padėtį, problemas ir laimėjimus.

Nagrinėdami informacijos reikšmę organizacijos veiklos tobulinimui, S. Stoškus, D. Beržinskienė (2005) išskiria du požiūrius į komunikaciją organizacijoje: klasikinį ir šiuolaikinį (žr. 4 pav.). Pasak šių autorių, klasikinis požiūris komunikaciją organizacijoje apibrėžia daugiau kaip valdymo įrankį, skirtą vadovų įsakymams ir instrukcijoms perduoti, o šiuolaikinis pasikeitimas informacija yra vienijantis visus organizacijos narius, siekiant bendrų tikslų. Remiantis 4 paveikslu galima teigti, jog šiuolaikinis požiūris išplėtė pasikeitimo informacija reikšmę. Informacija naujuoju požiūriu perduodama ne tik vertikaliai ir vienakryptiškai, bet vadovai ir darbuotojai keičiasi informacija tarpusavyje, jų bendravimas yra abipusis, dviejų krypčių. Toks informacijos perdavimo būdas teikia visapusiškesnę informaciją, pagerina bendravimą ir bendradarbiavimą organizacijoje, siekiant veiklos tobulinimo.



4 pav. Klasikinis ir šiuolaikinis požiūriai į pasikeitimą informacija organizacijoje
Šaltinis: Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). Vadyba. Kaunas: Technologija.

Apibendrinant galima teigti, kad aktyviai komunikuojant, siekiama konkrečių rezultatų, koordinuojami darbuotojų tarpusavio veiksmai, vykdomos užduotys, priimami sprendimai, išreiškiami jausmai, emocijos. Taigi komunikuojant vyksta tiek natūralus žmogiškas bendravimas, tiek svarbios organizacijos veiklai reikalingos informacijos perdavimas. Tačiau komunikaciją organizacijoje gali sutrikdyti pasitaikančios kliūtys.

1.2.3. Vidinės komunikacijos problemų ypatybės

Komunikacijos procese slypi daug kliūčių, trukdančių efektyviai keistis informacija. Šių kliūčių pasitaiko visuose vidinės komunikacijos etapuose, pradedant pranešimo kodavimu ir siuntimu, baigiant grįžtamojo ryšio užtikrinimu. Todėl, norint užtikrinti efektyvų komunikacijos procesą, reikia išsiaiškinti ir pašalinti problemas.

E. Bagdonas, L. Bagdonienė (2000); A. Sakalas, V. Šilingienė (2000); J. Guščinskienė (2002); S. Stoškus (2002); V. Misevičius, R. Urbonienė (2006); V. Misevičius (2007); L. Džuel (2001) ir kt. komunikacijos problemas (trukdymus) klasifikuoja pagal informacijos perdavimo kanalus organizacijoje:

- vertikalios „žemyn“ komunikacijos trukdymai;
- vertikalios „aukštyn“ komunikacijos trukdymai;
- horizontalios komunikacijos trukdymai.

Taip pat išskiria asmeninius komunikacijos barjerus, susijusius su žmogiškaisiais komunikacijos aspektais.

Vertikalios „žemyn“ komunikacijos trukdymai:

- **nepakankama arba neaiški informacija.** Būna, kai vadovas, pateikdamas užduotį darbuotojui, užmiršta ją paaiškinti, be to, informacijos gali būti pateikiama per mažai arba ji miglota, todėl darbuotojui tokia informacija mažai naudinga;
- **informacijos perteklius.** Pasak aukščiau minėtų autorių, keblumų kyla ir tada, kai informacijos yra per daug. Gavus per daug pranešimų, sunku sukcentruoti dėmesį į vieną svarbiausią. Ilguose pranešimuose reikalingas žinias užgožia nereikšmingos detalės;
- **netinkamas laikas.** Sunkumų atsiranda ir tada, kai geros ir reikalingos žinios perduodamos netinkamu laiku. Jeigu vadovas duoda svarbius nurodymus darbuotojui tuo metu, kai pvz: skamba telefonas ar kai abu skuba, taip pat sunku tikėtis gerų rezultatų;
- **iškraipymas ir filtravimas.** Anot E. Bagdono, L. Bagdonienės (2000), pranešimas gali būti iškraipomas tiek sąmoningai (kažkas nutylima ar pabrėžiama), tiek ir nesąmoningai (pvz., dėl nemokėjimo aiškiai reikšti savo mintis). L. Džuel (2001) teigia, kad atlikus tyrimą apie informacijos filtravimą, nustatyta, kad vertikaliam siunčiamam pranešimui („aukštyn“ arba „žemyn“) netenka apie 80 proc. informacijos. Tačiau pranešimas siunčiamas horizontaliai kryptimi, dažniausiai skiriasi nuo pradinio papildyta arba „pagražinta“ informacija. Šiuo atveju pastebima kita kliūtis, tai informacijos perteklius;

- **netinkamas komunikacijos priemonių ir kanalų parinkimas.** Perduodant informaciją, galima naudotis įvairiomis komunikacijos priemonėmis. V. Misevičius (2007) pataria dažniau naudoti žodinę komunikaciją („akis į akį“), nes atsiranda geresnis psichologinis klimatas ir palankesnės sąlygos grįžtamajam ryšiui užtikrinti. Pasak A. Sakalo, V. Šilingienės (2000), problemų atsiranda, jei komunikuojantys darbuotojai blogai įsisavinę pažangias komunikavimo priemones (faksus, asmeninius kompiuterius ir kt.). Pasak J. Tapinienės (2007), naujosios informacinės technologijos leidžia greičiau perduoti didesnę kiekį žinių. Darbuotojas gali su jomis susipažinti patogiausiu laiku (pvz: skaityti intranete pateiktą informaciją jis gali bet kada).

Komunikacijos „aukštyn“ trukdymai:

- **rizika.** A. Sakalo, V. Šilingienės (2000) teigimu, darbuotojai paprastai labai jaučia priklausomybę nuo aukštesnio lygio vadovų. Todėl perduodami informaciją „aukštyn“, jie gali baimintis, kad atvirumas gali turėti neigiamų pasekmių informaciją pateikiantiems asmenims;
- **iškraipymas.** Pasak S. Stoškaus (2002), darbuotojams bendraujant su vadovais pastebima tendencija nuslėpti, nutylėti ar iškraipyti nepatenkinamus tikruosius rezultatus, problemas. Anot I. Šulcienės (2006), informacija, keliaujanti iš viršaus į apačią ar priešingai, gali išsikreipti dėl skirtingų darbuotojų statusų organizacijoje. Kadangi aukštesnės grandies vadovų statusas yra aukštesnis, išryškėja tendencija teikti jiems daugiau teigiamą informaciją. Taip kyla grėsmė, kad žemesnės grandies darbuotojai, „nenorėdami vadovui pranešti blogų žinių“, nuslėps esamas problemas ir sunkumus. Darbuotojai, norėdami įgyti vadovų palankumą, neretai stengiasi kalbėti tai, ką nori girdėti vadovas.

Nors lygiateisė darbuotojų padėtis sudaro geras sąlygas horizontaliai komunikacijai, tačiau ir čia, aukščiau minėti autoriai, išskiria savitų problemų:

- **konkurencija.** Ji pasireiškia darbuotojų varžymusi siekiant paaukštinimo arba dėl kitų priežasčių. Neretai darbe vienas su kitu konkuruojantys darbuotojai nėra linkę keistis informacija;
- **specializacija.** Neretai pasikeitimą informacija trukdo skirtingas jų žinių lygis tam tikroje srityje. Dažnai atskirose funkcinių darbuotojų grupėse egzistuoja „profesinis uždarumas“, savo veiklos srities sureikšminimas;
- **darbo, informacijos perteklius.** Gana dažnai darbuotojų komunikacijai trukdo per didelis darbo, informacijos krūvis. Kai didelis srautas informacijos, būna sunku išskirti esminę;

- **erdviniai barjerai.** Darbuotojams sunku keistis informacija, jeigu juos skiria per dideli atstumai.

D. O' Šonesas (1999) išskyrė tris vidinės komunikacijos problemų lygius:

1. Kokiu tikslumu gali būti perduoti komunikaciniai simboliai (gestai, garsai, raidės, skaičiai, žodžiai)? (techninė problema).
2. Ar tiksliai šie simboliai perteikia norimą prasmę? (semantinė problema).
3. Ar siųstas pranešimas paveikė norima linkme gavėjo elgesį? (efektyvumo problema).

V. Baršauskienė, B. Janulevičiūtė – Ivaškevičienė (2007) teigia, jog organizacijos patiria nesėkmes, pirmiausia, dėl blogo vadovavimo ir neefektyvios darbuotojų komunikacijos. Šimto didžiausių JAV korporacijų prezidentai kaip svarbiausias komunikacijos problemas išskyrė šias:

- Valdymo personalo nesugebėjimas tinkamai komunikuoti. Stokojama atvirumo, nešališkumo ir aiškios valdymo krypties.
- Informacijos darbuotojams trūkumas. Darbuotojai stokoja informacijos apie jų darbą ir organizaciją.
- Nepakankama komunikacija „iš apačios į viršų“. Skiriama nepakankamai dėmesio darbuotojų nuomonei priimant sprendimus.

Pasak T. Žibūdos (2007), pagrindinės to priežastys yra psichologinis atstumas tarp vadovų ir darbuotojų, procedūrų nebuvimas darbuotojams pareikšti savo pasiūlymą dėl darbų tobulinimo, darbuotojų nuomonė nuvertinama, nelaikoma naudinga. Svarbiausia, ką vadovai turėtų sužinoti iš savo darbuotojų yra „kokia tikroji situacija organizacijoje“. Eilinis darbuotojas turi daugiau galimybių pajusti tikrąjį organizacijos pulsą negu vadovas. Dažna vadovų nuostata, kad eiliniai darbuotojai mažai išmano apie organizacijos valdymą yra nepagrįsta. Nepaisydami darbuotojų nuomonių vadovai gali priimti neišsamiai informuotus sprendimus, gresia nepritarimas sprendimams ir problemiškas jų įgyvendinimas.

Pasak C. P. Silverthorne (2005), problemos organizacijos komunikacijoje sąlygoja tiesiogines neigiamas pasekmes sprendžiant organizacijos konfliktines situacijas, priimant svarbius su organizacijos veikla susijusius sprendimus.

Apibendrinant galima teigti, jog komunikacija – abipusis procesas. Komunikuojančioms pusėms (vadovui ir darbuotojams, darbuotojams tarpusavyje) komunikavimo procese tenka nemaža atsakomybė. Jei viena iš šalių funkcionuos blogai, komunikacijos procesas sutriks. Tačiau vadovai valdo tiek darbinę, tiek bendrojo pobūdžio informaciją. Darbo užduotys, konsultavimas darbiniais klausimais, organizacijos naujienos, veiklos rezultatai, ateities planai ir kitą svarbią bei reikalingą

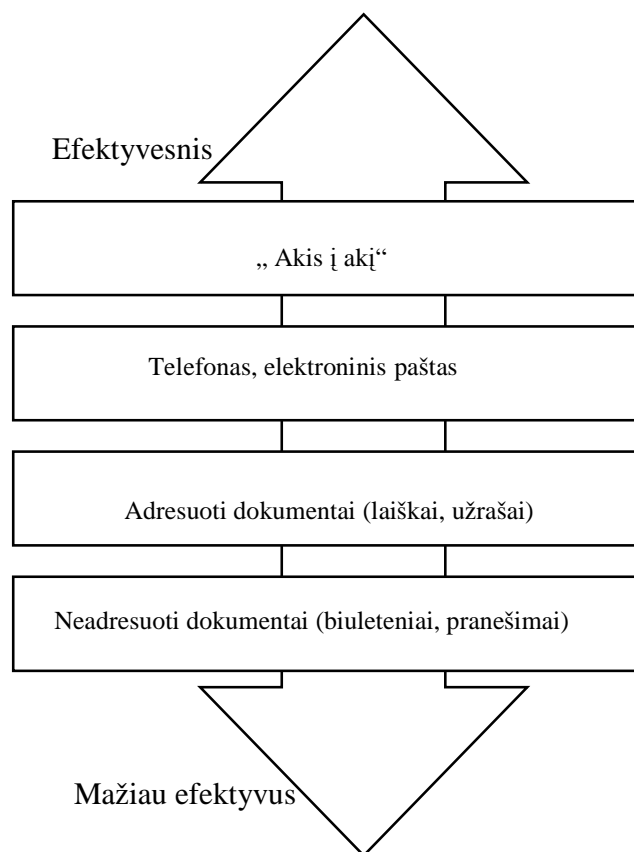
informaciją patikimai suteikti gali tiesioginis vadovas. Natūralu, kad darbuotojai daugiausia informacijos turėtų gauti būtent iš savo vadovo. Darbinės informacijos trūkumas, vėlavimas ar netikslumas gali neigiamai įtakoti darbų spartą ir kokybę, kad netektų susidurti su šiomis problemomis reiktų atkreipti dėmesį į efektyvios vidinės komunikacijos sąlygas.

1.2.4. Efektyvios vidinės komunikacijos su darbuotojais sąlygos

Kiekvienos organizacijos gyvavimas priklauso nuo komunikacijos joje išsivystymo lygio. Organizacijos veikla nemaža dalimi priklauso nuo komunikacijos efektyvumo, kuris padeda organizacijos nariams realizuoti jų žmogiškuosius santykius (suprasti vienas kitą), koordinuoti kiekvieno nario veiksmus, numatyti veiklos strategiją, taktiką ir t.t. Visa tai organizacijoje suformuoja tam tikrą darbuotojų elgseną. Komunikacijos procesas užsimezga tada, kai informacijos siuntėjas jaučia, kad asmuo, grupė, pati organizacija (gavėjai) pasirengę bendrauti su siuntėju. Paprasčiau sakant, komunikavimas prasideda, kai du ar daugiau žmonių (siuntėjas ir gavėjas) įeina į kontaktą tiesiogiai ar per priemones (telefoną, televizorių ir t.t.) ir tai tęsiasi iki tol, kol du ar daugiau žmonių nutraukia šį kontaktą.

Anot V. Baršauskienės, B. Janulevičiūtės – Ivaškevičienės (2007), tinkamas komunikacijos kanalo parinkimas sąlygoja komunikacijos efektyvumą. Parinkus netinkamą kanalą, pranešimas gali būti iškraipytas (žr. 5 pav.). Efektyviausia komunikacija yra „akis į akį“. Jos privalumas tas, kad keičiamasi verbaline ir neverbaline informacija. E. Grigonienė (2004) pažymi, kad neverbalinė informacija – tai kalba, susidedanti iš signalų, perteikiamų kūno poza, veido išraiška, atstumu, kurio laikomės bendraudami su kitais, taip pat rankų, plaštakų, kojų gestais. Autorės teigimu, dažnai atliekame nevalingus kūno judesius būdami susimąstę arba labai susikaupę. Kūno kalba perteikia žmogaus tikrąsias mintis ir savijautą. Sugebėjimas skaityti kūno kalbą leidžia pamatyti neigiamą nusiteikimą anksčiau, nei jis išreiškiamas žodžiais, ir suteikia galimybę pakreipti įvykius naudingesne linkme.

R. Appleby (2003) taip pat akcentuoja, kad svarbu pasirinkti geriausią žinių perdavimo būdą: „akis į akį“ – pokalbiai, susirinkimai, konferencijos ir kt.; žodžiu - telefonas, radijas, vidaus ryšio sistemos; raštu – laiškai, periodiniai leidiniai, instrukcijos, ataskaitos, skelbimai, pasiūlymų projektai ir kt.



5 pav. Komunikacijos kanalų efektyvumo skalė

Šaltinis: Baršauskienė, V., Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, B. (2007). *Komunikacija: teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija.

J. Tapinienė (2007) išskyrė informacijos perdavimo būdų privalumus: spausdintas žodis – intelektualus, išsamus, ilgalaikis, kompleksiškas. Spaudinius galima nešioti, patogiau skaityti, informacija nekinta, ji patikima, didesnis pasiekiamumas (visi gali gauti). Vaizdinė medžiaga – emocionali, trumpa, konkreti, skirta specifinei temai, vaizdi. Tačiau komunikacija „akis į akį“ yra strateginė ir jos negali atstoti jokia kita: darbuotojai susieja žinią su vadovu ir ja pasitiki, užsimezga ryšys.

“Efektyvi komunikacija vyksta tik tada, kai žmogus, priimantis informaciją, ją priima tokią, kokia ji buvo perduota, tai yra neiškraipyta. (...) Visa komunikacija vyksta tam tikrame kontekste, kuris susideda iš siuntėjo, gavėjo ankstesnio patyrimo ir bendravimo priežasties” (Baršauskienė, 2002). K. McNamara (2008) akcentuoja, kad efektyvi vidaus komunikacija, pirmiausia, prasideda nuo turimų komunikacijos įgūdžių: sklandaus kalbėjimo, aktyvaus klausymo, grįžtamojo ryšio palaikymo.

Analizuojant vadovo vaidmenį organizacijos komunikacijos kontekste, moksliniuose šaltiniuose pastebima vieninga daugelio autorių nuomonė – vadovas daro įtaką organizacijos komunikacijos efektyvumo plėtojimui. Remdamasi stebėjimų duomenimis, B. Leonienė (2001) teigia, kad vadovai įvairaus pobūdžio bendravimui skiria iki 90% viso darbo laiko. Anot G. Dubausko (2006), vadovas, sprenddamas problemas bei numatydamas sprendimų įgyvendinimo būdus, sukuria daugiausia kitiems organizacijos nariams reikalingos informacijos, todėl yra vienas svarbiausių komunikacijos centrų organizacijoje. T. Žibūdos (2007) teigimu, daugelis organizacijų vadovų pajuto, kad efektyviai komunikuojanti organizacija gali pasiekti daugiau per trumpesnę laiką. Autoriaus nuomone, tvarkinga ir efektyvi vidinė komunikacija yra puikus vadovavimo įrankis, darantis įtaką organizacijos kultūrai, nuostatoms ir keičia darbuotojų elgesį.

A. Jonaitytė (2005) pabrėžia, kad tarp vadovo ir darbuotojų reikalingas nuolatinis grįžtamasis ryšys, kuris padėtų teisingai įvertinti situaciją. Anot autorės, daugelio veiklos nesklaidumų organizacijoje galima būtų išvengti nuolatos vadovui bendraujant su darbuotoju: jei jis netinkamai atliko darbą – patariama, padedama; jei pasiekė puikių rezultatų – pastebima tai ir pasidžiaugiama. Anot E. Kavaliauskaitės (2006), darbuotojai, kuriais vadovas rūpinasi, kuriems leidžia išsikalbėti, pataria, kuriuos palaiko, ne tik sėkmingiau dirba, jie pasitiki vadovu – tai reiškia, kilus sunkumams, darbuotojai nebijoj kreiptis į jį, nebijoj prisiimti atsakomybės, o jei kas nepatinka, atvirai tai pasakyti. Atviras vadovas su savo darbuotojais bendrauja atvirai, to paties tikisi iš kitų. Dažniausiai to ir sulaukia, jei rodo tinkamą pavyzdį. K. Matijošaitienė (2005) išskiria tris pagrindines efektyvaus vadovo su darbuotojais bendravimo sąlygas:

- Klausymasis. Autorės teigimu, pats efektyviausias būdas pagerinti vidinę komunikaciją yra klausymasis. Klausymasis leidžia sužinoti kas vyksta organizacijoje, sukuria patikimus tarpasmeninius santykius. Klausymasis yra geriausias signalas, kokį galima nusiųsti, norint parodyti pagarbą savo darbuotojams.
- Atvirumo skatinimas. Atvirumo skatinimas suteiktų darbuotojams norą pasidalyti net ir ta informacija, kuri nėra pozityvi. Atvirumui reikalingas pasitikėjimas. Jei darbuotojas vadovu nepasitiki, jis nebus atviras.
- Pasitikėjimo kūrimas. Bendraudami su savo vadovais darbuotojai turėtų jaustis saugūs, tačiau toks saugumas gali egzistuoti tik abipusio pasitikėjimo ir pagarbos aplinkoje. Jei darbuotojas jaučia, kad vadovo santykis su juo savanaudiškas, efektyvi komunikacija bus blokuojama. Vienas iš būdų sukurti pasitikėjimą, tai demonstruoti elgesį, kokio tikimasi iš darbuotojų. Komunikacijos srityje tai reiškia, jog vadovas turėtų stengtis dalytis informacija

su darbuotojais, net jei ji ne visada priimtina. Kai darbuotojai patikės, jog su jais vadovas nuolat yra sąžiningas, jie bus linkę pasitikėti juo.

A. Stankevičienės, L. Lobanovas (2006) teigimu, vadovas negali pasitikėjimo pasiekti įsakymais – jį reikia užsitarnauti, jis yra pagrindinė visų organizacijų sudedamoji dalis, palaikanti jos darbą.

Pasak V. Baršauskienės, B. Janulevičiūtės – Ivaškevičienės (2007), svarbu teikti darbuotojams aktualią informaciją apie organizacijos veiklą (jos pasiekimus, iškilusias problemas, užduotis, darbo sąlygas, darbo užmokestį ir pan.) bei skatinti darbuotojus pareikšti savo nuomonę apie organizacijos veiklą. Anot autorių, teigiamų santykių su darbuotojais galima pasiekti, kai tenkinamos šios pagrindinės sąlygos: yra abipusis pasitikėjimas tarp darbuotojų ir organizacijos vadovų; laisvai sklinda tiksli ir objektyvi informacija; kiekvieną darbuotoją tenkina jo statusas organizacijoje bei saviraiškos galimybės; dirbama be didelių ginčų; geros darbo sąlygos; organizaciją lydi sėkmė; optimistiškai žiūrima į ateitį.

Kai kurių autorių nuomone, informacija yra efektyvi tada, kai yra pateikta gavėjui aiškiai, suprantamai. Pasak V. Baršauskienės (2002), komunikacija organizacijos viduje turėtų remtis šiais principais:

- Vadovybė turi dalytis su darbuotojais informacija.
- Informaciją galima pateikti rašytiniais pranešimais.
- Pranešimai turi būti parašyti suprantamais, darbuotojų išsilavinimą atitinkančiais žodžiais.
- Pranešimus turi rengti kompetentingi asmenys.
- Informacijos nevalia sąmoningai iškraipyti ar pateikti ją klaidinančią.
- Pranešimai turi būti informatyvūs, tikslūs, pateikti tinkamu laiku.
- Informacija turi būti perduodama mažais kiekiais.

A. Sakalo teigimu (2003), perduodant informaciją, reiktų laikytis šių taisyklių:

- Informacijos mastą reikia riboti – minimizuoti.
- Pirmiausia turi būti paaiškinamas tikslas ir tik po to smulkmenos – sudėtinės dalys.
- Ilguose pranešimuose turi būti aiškiai formuluojamos išvados, pakartojami svarbiausi momentai.
- Informaciniuose pokalbiuose labai svarbu klausimai, diskusijos.
- Informaciją perduoti neturi būti trukdoma.
- Rezultatai turi būti tuoj pat aiškiai formuluojami ir užfiksuojami.

R. Appleby (2003) išskiria 3 efektyvios komunikacijos principus:

- Aiškumas. Turi būti vartojama aiški ir glausta kalba, ją vartojantis žmogus turi nepamiršti komunikacijos užduoties.
- Dėmesys turi būti iš komunikacijos gavėjo – dėmesio stoka yra žmogiškas trūkumas.
- Integralumas ir nuoširdumas. Kuo daugiau darbuotojams bus kalbama apie įmonę ir jos ateitį, tuo labiau jie supras valdymo integralumą, taigi bus keliama moralė ir skatinamas darbo darnumas.

Apibendrinant galima teigti, kad komunikacijos efektyvumas priklauso nuo daugelio sąlygų: tinkamiausio komunikacijos kanalo parinkimo, nuo turimų komunikavimo įgūdžių, informacijos suprantamumo, efektyvaus bendravimo. Netinkamai organizuotas komunikacijos procesas sutrikdo darbą, atsiranda tarp darbuotojų nepasitikėjimas, neinformuoti darbuotojai dažniausiai būna neiniciatyvūs, neturi suinteresuotumo aktyviai dalyvauti organizacijos veikloje. Be to, tik informuotas darbuotojas gali gerai atlikti jam deleguotas užduotis.

1. 3. Užduočių delegavimo įtaka organizacijos veiklai

Vadovas turėtų teisingai paskirstyti darbą, siekti kuo geriau panaudoti darbuotojų potencialą. Todėl siekiant organizacijos tikslų ir veiklos tobulinimo, privalu tinkamai deleguoti užduotis darbuotojams.

Anot A. Sakalo (2003), delegavimas – tai kompetencijos perdavimas iš „viršaus į apačią“. Darbuotojai yra atsakingi už veiklą, tai reiškia, kad jie atsako už viską, ką daro. Jie yra atsakingi už normalius, įprastinius atvejus, kuriais jiems deleguojama ne tik veiklos, bet ir valdymo teisė. Vadovas į šias sritis nesikiša, išskyrus atvejus, kai iškyla rimtų problemų. Jis turi teisingai deleguoti uždavinius, parinkti reikiamus darbuotojus, padėti jiems. Tačiau, autoriaus nuomone, vadovas niekada iki galo nedeleguoja atsakomybės.

I. Bakanauskienė, N. Petkevičiūtė (2003) teigia, kad delegavimas – tai formalios valdžios (formalios jėgos) suteikimas kitam asmeniui bei atsiskaitomybė už įvykdytą konkrečią veiklą.

Pasak D. Palivonienės (2007), delegavimas – tai darbo užduočių ir su jomis susijusių vadovo įgaliojimų patikėjimas pavaldiniams, kad jie galėtų veikti savarankiškai, priiimti atsakomybę ir pasiekti reikiamus tikslus. Deleguodamas vadovas pavaldiniui suteikia iššūkį ir užduočių įvairovę, rodo pasitikėjimą, leidžia sužinoti ir padaryti ką nors naujo, kelti savo dalykinę kompetenciją. Pavaldiniai įgyja užduoties nuosavybės jausmą ir aktyviau įsitraukia į organizacijos veiklą.

R. Appleby (2003) delegavimą vadina procesu, kai vadovas: paskiria pavaldiniams užduotis; suteikia jiems valdžią taip atlikti prisiimtus įsipareigojimus, kad užduotis būtų įvykdyta; sudaro įpareigojimus kiekvienam pavaldiniui, kad darbas būtų tinkamai atliktas.

S. Stoškus (2002) teigia, kad delegavimas yra viena efektyviausių vadovavimo priemonių. Delegavimu vadinamas įpareigojimų ir teisių perdavimas darbuotojui, kuris tampa atsakingas už jų įvykdymą.

Anot E. Masalskienės (2007), delegavimas – darbų paskirstymas kitiems kolektyvo nariams ne tik nurodant, ką ir kaip padaryti, bet ir suteikiant ar perduodant tam tikrus įgaliojimus.

I. Bakanauskienė, N. Petkevičiūtė (2003) akcentuoja, kad delegavimas nėra paprastas darbo paskirstymas: vadovas ne tiesiog padalija užduotis, kurias atlikti pavaldiniams ir taip priklauso, o sąmoningai perduoda jiems tam tikrus darbus, kuriuos paprastai daro pats. Taip pat skirdamas užduotis turi atsižvelgti į darbuotojo kompetenciją. Todėl gebėjimas gerai deleguoti ir pasiekti gerus darbo rezultatus, yra vadovo meistriškumo įrodymas.

Apibendrinant pateiktus apibrėžimus apie užduočių delegavimą, galima išskirti visiems bendrą bruožą - užduočių delegavimas neįmanomas be įgaliojimų darbuotojams suteikimo. Jei delegavimo nesietume su tam tikrų įgaliojimų suteikimu, tai būtų paprastas darbų paskyrimas. Pastebimas prieštaravimas apibrėžimuose apie delegavimą: dalis autorių teigia, kad užduočių delegavimui vadovas turi suteikti darbuotojams dalį valdžios, o kita dalis - kad įgaliojimus.

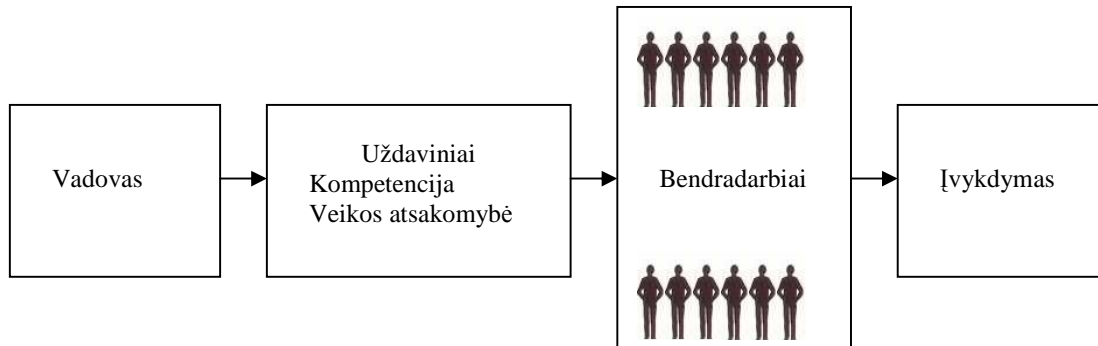
Autoriai akcentuoja užduočių delegavimo naudą organizacijai. Pasak I. Bakanauskienės, N. Petkevičiūtės (2003), užduočių delegavimas organizacijai yra naudingas tuo, kad verčia darbuotojus priimti atsiskaitomybę bei pratintis vertinti; padeda darbuotojus mokyti; didina darbuotojų pasitikėjimą savimi bei skatina norą imtis iniciatyvos.

S. Stoškus (2002) teigia, kad vadovai deleguojantys uždavinius, gauna dvigubą naudą. Viena, delegavimas yra pravartus pačiam vadovui, nes padeda jam sumažinti savo krūvį ir sutaupyti laiko svarbesniems darbams. Be to, taip galima plačiau pasinaudoti kitų darbuotojų kompetencija ir patirtimi. Antra, delegavimas naudingas ir darbuotojams (jie tampa bendradarbiais): jiems suteikiama didesnė veiksmų laisvė, teisė priimti savarankiškus sprendimus. Tai motyvuoja darbuotojus, skatina jų iniciatyvą, suteikia galimybę atsiskleisti.

Pasak A. Sakalo (2003), kiekviena delegavimo sritis apibūdinama trimis elementais:

1. Uždaviniais, kurie perduodami darbuotojams.
2. Darbuotojo kompetencija. Ja atspindima jo kvalifikacija (delegavimas taip skatina kvalifikacijos augimą), darbuotojui suteikta sprendimo teise, kuri skiriasi laikotarpiu, poveikio platumu, galimybe paveikti darbuotojus, rizikos laipsniu ir pan.

3. Atsakomybė, kuri priklauso nuo pavestų uždavinių. Už įprastus uždavinius perduodama visa atsakomybė, už sudėtingus uždavinius tik dalinė (žr. 6 pav.).



6 pav. Delegavimo schema

Šaltinis: Sakalas, A. (2003). Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai.

Anot A. Sakalo, V.Šilingienės (2000), užduočių delegavimui bus sudarytos palankios sąlygos, jeigu bus atsižvelgiama į efektyvaus delegavimo principus:

- *Įgaliojimų delegavimo į kuo žemesnį valdymo lygį principas.* Vadovams nėra jokio reikalo atlikti tuos darbus, kuriuos kokybiškai gali atlikti darbuotojai. Be to, organizacijoms aktualu mažinti hierarchinių valdymo lygių skaičių. Būtent šio principo laikymasis suteikia galimybę tai įgyvendinti.
- *Įgaliojimų ir atsakomybės atitikimo principas.* Tai reiškia, kad darbuotojui turi būti suteikiami visi įgaliojimai, reikalingi įvykdyti užduotims, už kurias jis prisiima atsakomybę. Kita vertus, darbuotojas prisiims atsakomybę tik už tų darbų atlikimą, kurie pateks į jam deleguojamų įgaliojimų sferą.
- *Įgaliojimų delegavimo skatinimo principas.* Kadangi pasipriešinimas delegavimui gali kilti ir iš turinčio įgaliojimus deleguoti asmens, ir iš turinčio priimti asmens, todėl organizacijoje turi būti sukurta motyvavimo sistema, kuri, pirma, skatintų platesnį įgaliojimų delegavimą, o antra, norą prisiimti didesnę atsakomybę.
- *Efektyvios komunikacijos principas.* Visų pirma darbuotojas turi aiškiai žinoti savo pareigas, užduotis ir įgaliojimų ribas. Be to, jis privalo nuolat gauti savo veiklos srities informaciją. Todėl tarp vadovo ir darbuotojo turi vykti laisvas pasikeitimas informacija.

U. Vaišnora (2007) taip pat akcentuoja informacijos reikalingumą deleguojant užduotis. Autorius siūlo, kaip pagalbinę priemonę, siekiant pagerinti delegavimo kokybę, „penkių punktų įsakymo“ formą.

Per daugelį metų karyba išgrynino užduočių delegavimo priemonę, ir taip atsirado NATO „penkių punktų įsakymo“ forma, kurią galima taikyti ir organizacijos veikloje. Šiuose penkiuose „įsakymo“ punktuose galima surašyti arba per juos perteikti visą įmanomą informaciją, kuri reikalinga sėkmingam užduoties atlikimui. „Penkių punktų įsakymo“ formą sudaro:

- *Situacija.* Šiame punkte vadovas darbuotojui perteikia viską, kas siejasi su bendra užduoties situacija: padėtis organizacijos viduje bei išorėje ir t.t. Ši informacija yra skirta tam, kad darbuotojas veikdamas savo atsakomybės ribose, galėtų imtis iniciatyvos ten, kur to reikalauja situacija. Žinodamas bendrą padėtį, darbuotojas lengviau priima pokyčius ir geriau suvokia vykdomų darbų būtinybę.
- *Uždavinys.* Ši dalis nusako, koks uždavinys yra iškeltas organizacijai, t.y. ir darbuotojui. Tai padeda darbuotojui suprasti jo darbo svarbą ir vietą strateginiame visos organizacijos darbe.
- *Vykdymas.* Šioje dalyje vadovas perduodamas konkrečias užduotis privalo atsakyti į šiuos klausimus. Kas atlieka šią užduotį? Ką konkrečiai konkretus darbuotojas atlieka? Kada jis tą užduotį turi atlikti (iki kada, per kokį laiko tarpą ir pan.)? Kodėl ši užduotis turi būti atlikta? Atsakydamas į visus šiuos klausimus, vadovas užtikrina, kad reikalinga informacija, skirta darbuotojui tikrai bus perteikta.
- *Aprūpinimas.* Vadovas nurodo, kokie ištekliai bus suteikti darbuotojui, kad jis galėtų sėkmingai atlikti paskirtą užduotį.
- *Valdymas ir ryšiai.* Šis punktas skirtas paminėti visus galimus reikalingus ryšius ir kontaktus su kitais organizacijos darbuotojais ar vadovais: kam pateikti ataskaitas ir atsiskaityti už rezultatus; taip pat pateikiama informacija apie laikinų vadovų ar projektus koordinuojančių vadovų paskyrimus ir pan.

Pasak R. Appleby (2003), delegavimas yra savotiškas menas, ir privalu atsižvelgti į šiuos dalykus: vadovas turi įsitikinti, kad darbuotojas supranta ir priima užduotį; apibūdinęs darbo esmę, kontrolės ribas ir pageidaujamus standartus, vadovas turi leisti darbuotojui pačiam atlikti užduotį; darbuotojui turi būti suteikti tam tikri įgaliojimai, vadovas turi patikėti darbuotojams atlikti darbą, deleguodamas tokias užduotis, kurias pastarieji gali atlikti geriausiai.

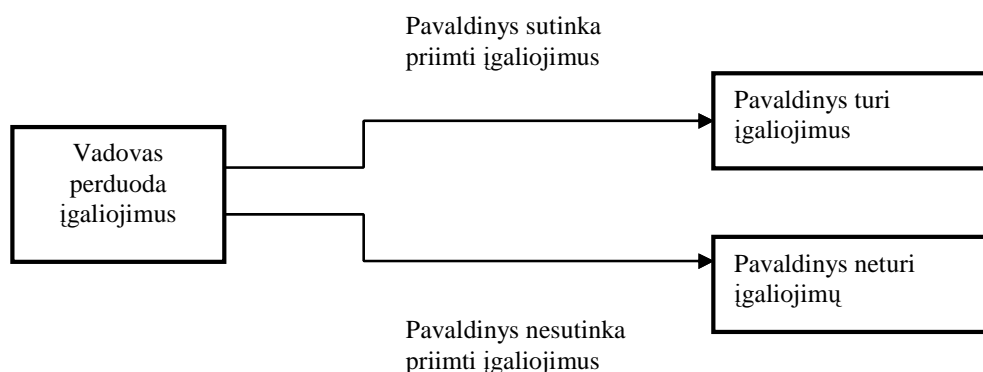
Anot J. Prišmantienės (2000), užduočių delegavimas darbuotojams yra būdingas, valdymo atsakomybės delegavimo principu koncepcijai. Čia vyrauja darbuotojų santykių ir atsakomybės delegavimo principai. Pagal šią koncepciją, atsakomybės delegavimas apima bendrą, o ne dalinių uždavinių delegavimą ilgam laikui, vadovaujantis teiginiu, kad kvalifikuotas, sąmoningas darbuotojas turi turėti savarankišką darbo sritį, uždavinius. Pagrindas yra pareiginės instrukcijos ir bendrieji

valdymo nurodymai, kuriuose nustatomos atsakomybės sritys, teisės, bendradarbiavimo tarp vadovų ir darbuotojų taisyklės. Netikslus atsakomybės pasidalijimas sukelia chaosą, tarnybinius konfliktus, tarpusavio kaltinimus ir t. t. Jei darbuotojas nežino savo pareigų, negalima jam užkrauti atsakomybės. Instrukcijos naudojamos ne tik uždaviniams apibrėžti, pareigoms ir įgaliojimams nustatyti, bet ir darbams palyginti ir vadovavimo poreikiui numatyti. Aiškus pareigų pasidalijimas apriboja smulkmenišką vadovo vadovavimą. Teigiama, kad jei pareigos nepaskirstytos, atsiranda neapibrėžtumas, o tuo kartais naudojamosi siekiant padidinti savo valdžią. Kita vertus, anot autorės, instrukcijos dažnai kritikuojamos, kad jos neatitinka esamos padėties. Retai skiriama dėmesio pareigybės tikslams, o dar rečiau – veiklai vertinti. Taip pat nedaug dėmesio skiriama sprendimų priėmimo procedūroms.

Apibendrinant galima teigti, kad mokslinėje literatūroje pateikiamos nuorodos, taisyklės, etapai apie efektyvų užduočių delegavimą darbuotojams bando atsakyti į tokius klausimus:

1. Kas turi būti deleguota? (turinys)
2. Kam turi būti deleguota? (darbuotojo pasirinkimas pagal jo kompetenciją)
3. Koks turi būti užduoties rezultatas ir kokiomis sąlygomis ji įvykdyta? (įgaliojimų suteikimas, informavimas, reikalingų išteklių numatymas)
4. Iki kada turi būti atlikta deleguota užduotis? (terminas)

Anot S. Stoškaus (2003), tradicinis požiūris į delegavimą, kai įgaliojimai perduodami nuo aukščiausio iki žemiausio organizacijos lygio ir įgaliojimai deleguojami konkrečiai pareigybei, o ne ją užimančiam žmogui yra pernelyg supaprastintas. Autorius siūlo nepamiršti, kad įgaliojimais naudojasi konkretūs žmonės. Todėl kolektyviniame valdyme reiktų atsižvelgti į Č. Barnardo (1968) suformuluotą įgaliojimų priėmimo koncepciją (žr. 7 pav.). Jeigu pavaldinys nepriima įgaliojimų iš vadovo, įgaliojimų delegavimas neįvyksta.



7 pav. Įgaliojimų priėmimo koncepcija

Šaltinis: Stoškus, S. (2002). Bendrieji vadybos aspektai. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.

Taigi nors organizacinė struktūra ir sąlygoja praktinį įgaliojimų delegavimą, tačiau, kaip įrodo Č. Barnardo (1968) įgaliojimų priėmimo koncepcija, delegavimo sėkmė didele dalimi priklauso dar ir nuo kitų šalių:

- vadovo, deleguojančio dalį savo teisių;
- pavaldinio, turinčio prisiimti didesnius įgaliojimus, o kartu ir didesnę atsakomybę.

Būtent nuo vadovo ir darbuotojo pozicijos dažniausiai priklauso delegavimo sėkmė. Gali susiklostyti situacijos, kai vadovai nenori deleguoti platesnių įgaliojimų, o pavaldiniai vengia papildomos atsakomybės. Pasak E. Masalskienės (2007), sėkmingam užduočių delegavimui reikia šių dalykų: 1) teigiamos nuostatos, kitaip sakant, noro tą daryti ir pasitikėjimo darbuotojais; 2) tikėjimo, kad jie galės deleguotas užduotis atlikti gerai; 3) įpročio ir kartu įgūdžio.

Apibendrinant galima teigti, jog efektyvus užduočių delegavimas yra tada, kai vadovas suteikia kitiems darbuotojams įgaliojimų: leidžia darbuotojams būti atsakingiems už savo užduotis, bet nepalieka jų likimo valiai. Taip pat užduočių delegavimas leidžia vadovui atsisakyti daug rutininių darbų, gali sau leisti daugiau laiko skirti strateginiams organizacijos uždaviniams spręsti.

1.4. Konfliktų valdymo įtaka švietimo organizacijos veiklai

Vadovavimo sėkmė priklauso nuo to, kaip vadovas sugeba valdyti konfliktus. Kiekvienoje organizacijoje pasitaiko mažiau ar daugiau konfliktų.

Konfliktas – tai bet kokių asmeninių interesų išsiskyrimas tarp individų ar grupių (Appleby, 2003).

Konfliktas – tai situacija, kai vienos grupės tikslai kelia pavojų kitos grupės tikslams. Tai atviras individų ar grupių priešiškus. Tai taisyklių ir procedūrų pažeidinėjimas (Moorhead, Griffin, 1995).

Konfliktas – tai priešingų interesų, požiūrių, siekimų susidūrimas (Butkus, 2007).

A.Dmitrijevas (2001) apibūdina konfliktą kaip prieštaringų interesų, požiūrių susidūrimą, o konflikto priežastimi laikomi objektyvūs tikslų, interesų prieštaravimai.

Apibendrinant pateiktus apibrėžimus, galima išskirti visiems bendrą bruožą, kad konfliktas atspindi mažiausiai dviejų asmenų ar grupių susidūrimą dėl įvairių skirtumų.

R. Bacal (2004) išskiria du požiūrius į organizacinį konfliktą: tradicinį ir šiuolaikinį. 1) Tradicinio požiūrio šalininkai teigia, jog organizacijos yra sukurtos tam, kad siektų užsibrėžtų tikslų, kurdamos aiškia hierarchinę struktūrą, kuri tobulai apibrėžia darbinės pareigas, valdžios organus ir kitas funkcijas. Šiuo atveju konfliktas vertinamas, kaip grėsmė tvarkai ir stabilumui. Autorius teigia, kad šis

požiūris į konfliktą priimtinas toms organizacijoms, kurios dirba rutiniškai, kur į naujoves, pasikeitimus žiūrima, kaip į grėsmę stabilumui. 2) Šiuolaikinio požiūrio šalininkai konfliktą vertina, kaip produktyvią jėgą, kuri skatina organizacijos veiklos tobulinimą. Šiuolaikinis požiūris akcentuoja, kad organizacijos sėkminga veikla priklauso ne nuo aiškios struktūros, stabilumo, bet nuo kūrybiškumo, lankstumo, sugebėjimo prisitaikyti kintančioje aplinkoje. Sėkmingai dirbančioje organizacijoje turėtų būti jaučiamas konflikto poreikis, nes konfliktas suteikia galimybę įveikti organizacijoje esamus prieštaravimus ir ieškoti kitų veiklos galimybių ir būdų. Supratimas, kad konfliktų reiktų vengti yra vienas iš veiksnių, stabdančių organizacijos vystymąsi.

Pasak F. S. Butkaus (2007), šiuolaikinis profesionalus vadybininkas negali leisti jokių suirūčių ir sugebėti smulkiuose net asmeniniuose konfliktuose pastebėti arba būsimos suirutės grėsmę, arba pažangos galimybę.

Bet kurioje valdymo situacijoje yra galimo konflikto šaltinių, kuo daugiau šaltinių, tuo didesnė konflikto tikimybė. Autoriai (Guščinskienė, 2002; Mokšinas, 2002; Kasiulis, Barvydienė, 2003; Butkus, 2007 ir kt.) dažniausiai pasitaikančius konfliktų šaltinius išskiria šiuos:

- *Išteklių paskirstymas*. Išteklių dažniausiai yra riboti. Jei vieni gaus daugiau, tai kiti mažiau. Siekdami įgyvendinti savo interesus, darbuotojai ar jų grupės konfliktuoja.
- *Veiklos rūšių ar skyrių tarpusavio priklausomybė*. Kai veiklos rūšys ar darbuotojai priklauso vieni nuo kitų, vienu darbuotojų veiklos rezultatai gali atsiliepti kitų veiklai. Jeigu dėl to suprastėja kokybė, gali kilti konfliktų.
- *Vaidmenų konfliktas*. Žmonės organizacijose atlieka tam tikrus vaidmenis, kuriuos nusako darbinė funkcija. Jeigu darbuotojo elgesys prieštarauja jo atliekamam vaidmeniui, gali kilti konfliktas.
- *Neobjektyvus požiūris, nuostatos*. Konfliktai kyla dėl to, kad ne visiems darbuotojams taikomi vienodi standartai. Neobjektyvaus požiūrio išraiškos – asmeninės intrigos, darbuotojų teisių pažeidimas ir t.t.
- *Požiūrių ir vertybių skirtumai*. Aukščiau paminėti autoriai, šią priežastį laiko viena iš labiausiai paplitusių. Konkrečią situaciją žmogus priima ne tokią, kokia ji yra iš tikrųjų, bet tokią kokią jis suvokia. Šis suvokimas priklauso nuo žmogaus požiūrio, vertybių sistemos. Skirtingi požiūriai į tą pačią situaciją gali sukelti nesutarimų.
- *Nepakankama informacija*. Blogas informacijos perdavimas gali būti ir konflikto priežastis ir pasekmė. Tai gali būti kaip veiksnys, trukdantis tam tikriems darbuotojams ar jų grupei suvokti situaciją ir kitų poziciją.

Vadybos požiūriu priimtinas V. Damašienės (2002) teiginys, kad pirmiausia būtina susipažinti su konfliktu, jį suprasti, apsvarstyti, tik po to įsikišti ir spręsti. Būtina rasti protingą požiūrį, išsiaiškinti, kur slypi ginčo esmė, priežastis. Tik išsiaiškinus priežastis, galima ne tik efektyviausiai išspręsti problemą, bet ir sutvirtinti organizaciją.

Kai kurie autoriai (Šeinovas, 1997; Muladžanova, 2000; Vengrytė, 2005 ir kt.) konfliktus skirsto pagal organizacinius lygius: horizontalus konfliktas „lygus prieš lygų“, vertikalus konfliktas „aukštesnis prieš žemesnį“, vertikalus konfliktas „žemesnis prieš aukštesnį“.

Mokslinėje literatūroje konfliktai, pagal jų padarinius yra dar skirstomi į **konstruktyvius ir destruktivius**. V. Mokšinas (2002) teigia, kad nesutarimai gali virsti griaunančia jėga, pridarydami rūpesčių ir dalyviams, ir liudininkams (destruktyvus konfliktas), arba atlikti diagnostinį vaidmenį, suteikti tobulėjimo galimybę (konstruktyvus konfliktas).

A. Sakalas (2003) išskiria galimus konstruktyvaus konflikto padarinius: atsiranda galimybė išspręsti problemą visiems priimtinais būdais; sumažėja arba visai pašalinami sunkumai įgyvendinant priimtą sprendimą; pagerėja sprendimo priėmimo kokybė, nes atsiranda daugiau idėjų ir išsamiau išanalizuojama situacija. Nesuradus efektyvaus konflikto valdymo būdo, jis gali tapti destruktiviu ir turėti neigiamų pasekmių.

V. Targamadzė (2006) išskiria tokias destruktivių konfliktų pasekmes:

- Problemos lieka neišspręstos;
- Santykiai pasidaro priešiški;
- Jie nestimuliuoja ieškojimų;
- Tarp darbuotojų didėja įtampa, priešiškumas;
- Darbuotojai linkę išplėsti nesutarimus;
- Mažėja pasitenkinimas darbu, produktyvumas;
- Padidėja darbuotojų kaita.

D. Buivyte (2006) pritaria, kad vyraujant didelei personalo kaitai, blogėja vidinė komunikacija ir mikroklimatas bei sumažėja darbo našumas, didėja nedarbingumas, patiriamos laiko ir finansų sąnaudos, tiesiogiai veikiančios organizacijų veiklos neefektyvumą.

V. Targamadzė (2006) išskiria konstruktyvaus konflikto funkcijas:

- Konfliktas padeda sistemingai įgyti aiškią struktūrą;
- Daug mažų konfliktų padeda išvengti tikėtino didelio konflikto;
- Konfliktai sustiprina, užgrūdina organizaciją;
- Konfliktai padeda organizacijai prisitaikyti prie aplinkos.

Anot J. Kasiulio, V. Barvydienės (2005), konstruktyvaus konflikto funkcijos:

- Konfliktas struktūruoja sistemą. Jo metu sistemos elementai susigrupuoja į blokus, kurių veiklos sritis išsėina iš konflikto ribų. Vienas iš procesų aspektų – tas, kad tarp šių dalių išsikristalizuoja jėgų pasiskirstymas: numatoma, kas, ko, kiek gauna, o kartu sistema sugeba prisitaikyti prie pakitusių sąlygų.
- Daug mažų konfliktų padaro mažiau tikėtiną didelį konfliktą.
- Konfliktai sustiprina, užgrūdina organizaciją.
- Konfliktai padeda organizacijai prisitaikyti prie aplinkos. Jų metu ir pokonfliktiniu laikotarpiu dažnai sukurama efektyvesnė organizacijos struktūra.

Nemažai autorių pritaria šiam požiūriui, teigdami, kad tinkamai valdomas konfliktas gali skatinti organizacijos veiklos tobulinimą. Pasak V. Targamadžės (2006), kiekvienoje institucijoje konfliktai gali tapti arba griaunamąja, arba kuriamąja jėga. O kaip sugebėsime pasinaudoti jo galimybėmis, tai jau priklauso nuo kiekvieno iš mūsų konflikto sampratos, požiūrių, kompetencijos ir pan., bei organizacijos visuminių kompetencijų (tikslų ir vertybių; išteklių ir sugebėjimų; įtakos grupių; struktūros ir sistemos), galimos veiklos sąlygų, konkurencingumo prielaidų ir daugelio kitų veiksnių.

R. Želvio (2003) teigimu, dažnai konfliktai gali būti naudingi, nes leidžia pastebėti bei įvertinti prieštarigus požiūrius į tą pačią problemą ir pasirinkti teisingiausią alternatyvą. Įgyvendinant naujoves, konfliktai signalizuoja tai, kad vykstantys pokyčiai iš tikrųjų yra svarbūs su tuo susijusių žmonių bei grupių interesams. Jei naujovių įgyvendinimas organizacijoje vyksta sklandžiai, be konfliktų, tai gali būti rimtas požymis, jog pokyčiai paviršutiniški ir neapima jokių esminių darbo aspektų. Konfliktų nebuvimas taip pat gali liudyti darbuotojų abejingumą ir motyvacijos stoką.

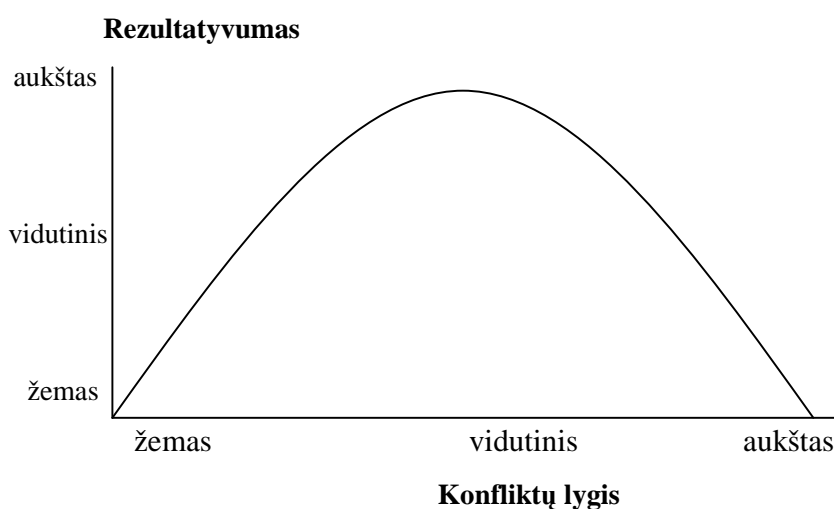
Pasak A. Sakalo (2003), efektyviai valdomose organizacijose konfliktai yra net pageidaujami. Daugeliu atvejų jų metu išaiškėja skirtingi požiūriai, gaunama papildoma informacija, iškeliami daug alternatyvų ir problemų, tai daro įtaką darbo efektyvumui.

Anot B. Everard ir G. Morris (1997), konfliktas taip pat dažnai reiškia tai, kad pasirinktoji kryptis iš anksto išanalizuojama, dėl to mažiau tikimybės nepastebėti svarbaus, galinčio vėliau išryškėti trūkumo. Nekonfliktavimas gali rodyti nenorą prisiimti atsakomybę, domėjimosi stoką arba vangų mąstymą.

J. Kasiulis, V. Barvydienė (2003) siūlo suvokti konflikto misiją. Konflikto misija – atkurti, normalizuoti, o idealiu atveju – pagerinti situaciją ar pašlijusius santykius. Konfliktą būtina valdyti, reikia spręsti konfliktines situacijas.

B. Leonienė (2001) teigia, kad konfliktas yra normali žmogiškųjų santykių dalis, juos derėtų spręsti greitai ir konstruktyviai, o ne stengtis juos ignoruoti ar užglaistyti. Vadovas turi užimti poziciją, kuri leistų įgyvendinti organizacijos tikslus ir nesugadintų partneriškų santykių.

A. Sakalas, V. Šilingienė (2000) teigia, kad egzistuoja tam tikra priklausomybė tarp organizacijoje esančio konfliktų lygio ir veiklos rezultatyvumo (žr. 8 pav.). Pasak autorių, didžiausią veiklos efektyvumą sąlygoja vidutinis konfliktų lygis organizacijoje. Per mažas konfliktų lygis rodo, kad organizacija yra stagnacijos būklėje, čia mažas suinteresuotumas veiklos rezultatyvumo didinimu. Antra vertus, kai labai daug konfliktų, jų sprendimui sugaištama per daug laiko ir energijos.



8 pav. Konfliktų lygio ir veiklos rezultatyvumo organizacijoje priklaus

Šaltinis: Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). Personalo valdymas. Kaunas: Technologija.

Į konfliktą reikia reaguoti, tai reiškia, kad kiekvieną konfliktą reikia valdyti. A. Seilius (1998) teigia, kad teisingas konfliktų sprendimas nėra kažkoks fatališkas procesas, bet visada priklauso nuo konkrečių sąlygų ir konkrečių žmonių. Organizacijose konfliktines situacijas sprendžia vadovai, ir nuo jų gebėjimo tai atlikti priklauso organizacijų sėkmė.

Pasak J. Lakio (2002), konfliktų valdymas – administracinių bei organizacinių svertų panaudojimas siekiant paveikti aplinkybes ir paskatinti dalyvius konstruktyviai susitarti. Autoriaus teigimu, svarbiausi konflikto valdymo uždaviniai: a) nukreipti konflikto energiją problemai spręsti, o ne dalyvių tarpusavio kovai, b) skatinti dalyvių konsultacijas, derybas, c) sumažinti arba visiškai likviduoti neigiamus konflikto padarinius.

Anot A. Sakalo, V. Šilingienės (2000), efektyvus konfliktų valdymas reiškia konstruktyvaus konflikto sprendimo kelių suradimą ir įgyvendinimą. Pats konflikto valdymas apima tam tikrą racionalių veiksmų visumą, apimančią keletą nuoseklių, vienas po kito einančių etapų (žr. 2 lentelė).

Konflikto identifikavimas apima objekto, dėl kurio kilo konfliktas pobūdis arba konflikte dalyvaujančių šalių, organizacijos sričių, kurios patiria konfliktą, ir konflikto pakopų, fazių nustatymą (žr. 3 priedą). Išsami konflikto analizė apima du pagrindinius aspektus: galimų pasekmių ir konflikto priežasčių nustatymą. Tik atlikus išsamią konflikto analizę galima pasirinkti tinkamiausią konflikto sprendimo būdą.

2 lentelė

Konflikto valdymo procesas

Etapai	Etapo aprašymas	Pasiektas rezultatas
1 etapas	Konflikto identifikavimas	Nustatomos konflikto <ul style="list-style-type: none"> • objektas • šalys • organizacijos sritys
2 etapas	Konflikto analizė	Nustatomos galimos konflikto <ul style="list-style-type: none"> • pasekmės • priežastys
3 etapas	Konflikto sprendimas	Parenkamas efektyviausias esamai situacijai konflikto sprendimo būdas.

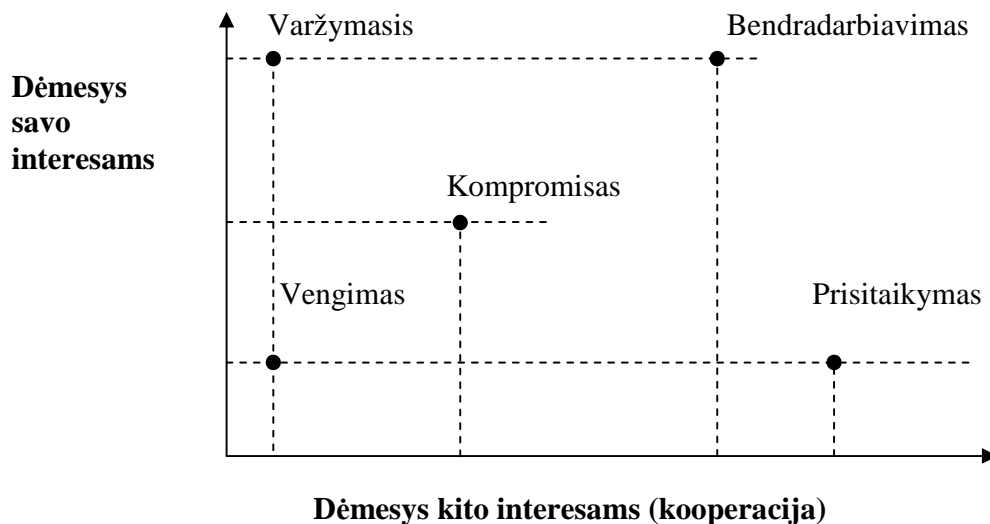
Šaltinis: Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). Personalo valdymas. Kaunas: Technologija.

Vadovavimo teorijoje ir praktikoje yra taikoma įvairių konflikto sprendimo būdų bei jų valdymo metodų.

B. Everard ir G. Morris (1997) konfliktų valdymui siūlo tris teorijas:

- „Atotrūkio“ teorija – prašoma darbuotojų išdėstyti, kas, jų požiūriu, yra idealu, ir palyginti tai su jų tikrosios padėties suvokimu.
- Požiūrių teorija – požiūrių, kas yra blogai suskirstymas ir kiekio nustatymas, analizės ašimi laikant teiginių struktūrą.
- Teiginių teorija – teiginių konkretinimas nurodant, „pavyzdžiui...“

J. Kasiulis, V. Barvydienė (2005) siūlo K. Thom (1977) dvimatį konfliktų reguliavimo modelį: svarbiausia – kooperacija, tai yra dėmesys kitų konflikto dalyvių interesams; kita savybė – savo interesų gynimo akcentas (žr. 9 pav.).



9 pav. Dvimatis konfliktų reguliavimo modelis

Šaltinis: Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2001). Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija.

K. Thom (1977) išskiria penkis konfliktų sprendimo stilius:

- vengimą, kuriam nebūdingas siekis kooperuotis, taip pat tendencijos pasiekti savo tikslus; šiuo atveju svarbiausia – asmenybės savisauga;
- varžymąsi (konkurenciją), kaip siekimą patenkinti savo interesus kitų sąskaita;
- prisitaikymą, priešingą negu konkurencija – savo interesų aukojimą dėl kito;
- kompromisą – kai abi pusės taikstosi, nuolaidžiauja;
- bendradarbiavimą, kai situacijos dalyviai pasiekia alternatyvą, patenkinančią abiejų šalių interesus. Šiuo atveju visi laimi.

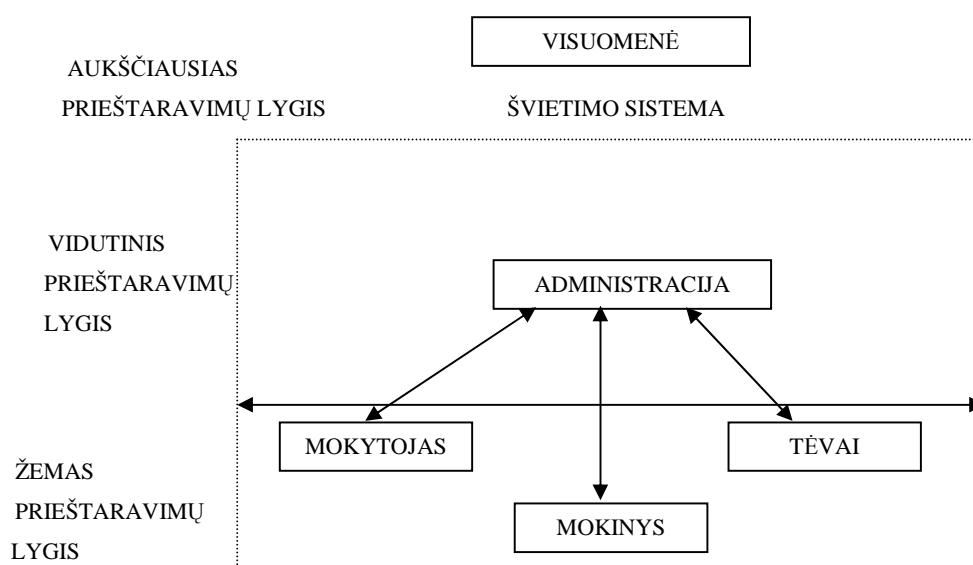
A. Sakalas, V. Šilingienė (2000) pateikia šiuos organizacinius konfliktų valdymo būdus:

1. Darbo keliamų reikalavimų išaiškinimas yra vienas veiksmingiausių metodų, siekiant išvengti destruktivaus konflikto. Tai reiškia, kad kiekvienas darbuotojas turi gerai žinoti, kokių rezultatų iš jo laukiama kiekvienoje darbinėje situacijoje.
2. Integravimas ir koordinavimas. Aiški valdžios hierarchija reguliuoja žmonių tarpusavio ryšius, sprendimų priėmimą ir informacijos pasikeitimo srautus organizacijoje.
3. Bendrų organizacijos tikslų nustatymas. Siekdami bendrų tikslų, atskiri padaliniai ir žmonės turi bendradarbiauti, vienyti savo pastangas.

4. Skatinimo sistema. Naudojant įvairias atlyginimo formas, galima veikti žmonių elgesį, kad jie vengtų konflikto pasekmių.

Taigi nevaldomi konfliktai neigiamai veikia visos organizacijos veiklą, neskatina darbuotojų tobulinti savo veiklą, sutrikdo informacijos perdavimo procesus. Informacija būtina sprendžiant konfliktines situacijas. B. Leonienė (2001) pastebi, kad konfliktai duoda teigiamą naudą tose organizacijose, kuriose darbuotojai informuojami apie įvairius pokyčius, kuriuose tariamasi, kaip geriau juos įgyvendinti, darbuotojai reguliariai supažindinami su organizacijos veiklos rodikliais, teikiama aktuali informacija apie organizacijos veiklą (įdarbinimo galimybes, darbo sąlygas, darbo užmokestį, papildomas pašalpas ir pan.) bei skatinami pareikšti savo nuomonę apie organizacijos veiklą, vyksta aktyvus komunikacijos procesas.

Švietimo sistemoje egzistuoja saviti konfliktų lygiai. G. Kozyrevo (2001) teigimu, juos sąlygoja su švietimo sistema susijusios sąveikos, vaizduojamos 10 paveiksle.



10 pav. Prieštaravimų linijos švietimo sistemoje

Šaltinis: Козырев, Г. И. (2001). Введение в конфликтологию. Москва: "Вильямс".

Pavyzdžiui, aukščiausiame visuomenės prieštaravimų lygmeniu gali atsirasti prieštaravimai ir konfliktai dėl vykdomos švietimo politikos. Ugdymo lygmeniu – tarp pilietinės visuomenės, t.y. gyventojų ir vyriausybinių šios sistemos administravimo. Administracijos lygmenyje galimi vertikalūs konfliktai tarp atskirų švietimo sistemos valdymo posistemų bei horizontalūs konfliktai tam tikros švietimo organizacijos ribose. G. Kozyrevo (2001) teigimu, vertikalūs bei horizontalūs sąveikose

„administracija – pedagogas”, „pedagogas – pedagogas” iš esmės yra tipiniai organizaciniai konfliktai. Švietimo sistema yra neuždara, jai daro įtaką įvairūs veiksniai (politiniai, ekonominiai, demografiniai, teisiniai, kultūriniai, ir kt.). Tad konfliktų sprendimų keliai turi būti gerai apgalvoti, kad netaptų klystkeliais ir nesukurtų dar daugiau prieštaravimų.

Apibendrinant galima akcentuoti, kad švietimo organizacijos sąveikose „administracija – pedagogas”, „pedagogas – pedagogas” vykstantys konfliktai yra tipiniai organizaciniai konfliktai. Tinkamas konfliktų valdymas turi įtakos švietimo organizacijos veiklos gerinimui. Konfliktų metu darbuotojų išklausymas, prašymas išsakyti nuomonę padeda įvardinti įsisenėjusias organizacijos problemas, jas išanalizavus, panaudoti tobulinant organizacijos veiklą. Konfliktų valdymui įtakos turi ir prieš tai aptartos vadovavimo priemonės: komunikacijos procesas, užduočių delegavimas. Atsirandantys nesutarimai tarp darbuotojų gali būti blogo informatyvumo pasekmė. Dėl informacijos slėpimo, neišsamaus pateikimo gali prasidėti įtarinėjimai, nepasitenkinimas, neigiamai veikiančios organizacijos veiklą. Visuminiu požiūriu konfliktai yra tarsi reguliuojanti jėga, palaikanti ir padedanti išsaugoti pusiausvyrą organizacijoje.

1.5. Darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimą priešasčių analizė

Sprendimus reikia priimti nuolat, reguliuojant įvairius kasdieninio organizacijos gyvenimo klausimus.

Valdymo sprendimai gali sukelti konfliktų, nes ne visiems organizacijos nariams jie bus palankūs ar malonūs. Dėl šių priešasčių neretas vadovas delsia priimti sprendimus. Anot R. Želvio (2003), ši tendencija labiau pastebima švietimo organizacijose negu, pavyzdžiui, verslo įmonėse. Uždelsus priimti sprendimą verslo įmonėje, ši gali žlugti; švietimo organizacijoms bent jau iki šiol toks pavojus negrėsė. Tačiau nepriimti sprendimo dažnai esti blogiau už bet kurią alternatyvą, tegu ir ne pačią geriausią, nes delsimas paralyžiuoja organizacijos darbą, joje dirbantys žmonės nuolat jaučia neaiškumą ir neapibrėžtumą.

Anot B. Everard ir G. Morris (1997), valdymo sprendimai gali būti priimami skausmingai, nes tai paprastai susiję su: permainomis; konfliktu; rizika suklysti ir reikalavimu atsiskaityti; būtinumu susidoroti su galybe faktų ir alternatyvų.

Yra du, iš esmės skirtingi, požiūriai į valdymo sprendimo priėmimą – racionalusis ir psichologinis (elgsenos). Racionalusis požiūris atspindi pagrindines matematinės vadybos mokyklos idėjas. Jis teigia, kad norint priimti racionalų sprendimą, reikia surinkti visą ir teisingą informaciją, atitinkamai ją

apdoroti, įvertinti, parinkti racionaliausią organizacijos požiūriu variantą. Elgsenos, arba psichologinė, sprendimo priėmimo teorija pabrėžia sprendimą priimančio asmens ar jų grupės vaidmenį. Šios teorijos šalininkai siekia išaiškinti, kaip žmonės priima sprendimus, kokias klaidas daro. A. Sakalo (2003) teigimu, pripažįstant abiejų teorijų pagrindinių teiginių teisingumą, vis dėlto tikslingiausia sujungti jų abiejų racionaliąsias savybes:

- surinkti kuo išsamesnę informaciją, įvertinti įvairias alternatyvas;
- įvertinti subjektyvaus veiksnio įtaką.

Kai kurie autoriai (Seilius, 2000; Kasiulis, Barvydienė, 2001; Stoškus, 2002; Sakalas, 2003; Yates, 2004; Valackienė, 2005; Bagdonienė, 2004; Ginevičius, Sūdžius, 2007 ir kt.) akcentuoja darbuotojų įtraukimo naudą į valdymo sprendimų priėmimą.

A. Seiliaus (2000) teigimu, darbuotojų dalyvavimas priimant sprendimus stimuliuoja jų išitraukimą į organizacijos veiklą, sąmoningai siekiant veiklos tobulinimo, skatina kūrybinį mąstymą ir tuo pačiu pasitenkinimą darbu. L. Bagdonienė ir kt. (2004) pateikia darbuotojų įtraukimo į valdymą priežastis:

- vienvaldišką sprendimų priėmimą keičia efektyvus darbuotojų veiklos koordinavimas, kai šie patys imasi spręsti su darbu susijusias problemas;
- žmonių psichologija; žinodami, kad turi įtakos sprendimams, žmonės jausis atsakingesni ir labiau suinteresuoti tų sprendimų įgyvendinimu;
- valdymo kompiuterizacija leidžia panaikinti dalį tarpinių (vidurinių) grandžių, tai reiškia, kad daug didesni įgaliojimai priimant sprendimus gali būti deleguojami žemesniųjų valdymo grandžių darbuotojams.

F. J. Yates (2004) išskiria tokius, darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimo procesą, privalumus:

- bendras įvykių aprėpimas. Grupės potencialas kur kas didesnis už bet kurį individą, nes gali išsamiai apsvarstyti bet kurio sprendimo variantus;
- darbo ir specializacijos paskirstymas. Bet kuris vienas žmogus gali atlikti daug mažiau ir turėti tik dalį žinių, kurios reikalingos norint efektyviai priimti sprendimus. Šią problemą gali padėti įveikti darbuotojai turintys skirtingas žinias ir specializacijas.
- rentabilumas. Analizuojant daugelį sprendimų problemų, reikia numatyti, kaip koks nutarimas paveiks žmones. Kolektyviai apžvelgdama įvykius, grupė turi neabejotinai daugiau galimybių nei bet kuris individas, nes grupės darbe susiduriama su daugybe nuomonių ir toji įvairovė dažnai padeda atrinkti, kuris sprendimas bus sėkmingas, o kuris žlugs. Kuo grupėje požiūris įvairiapusiškesnis, tuo daugiau privalumų.

- priimtumas. Kolektyviniai sprendimai, palyginti su individualiais, pranašesni dėl priimtumo problemos, nes žmonės retai priešinasi sprendimams, kuriuos priėmė didžioji dalis darbuotojų
- vystymasis. Tobulėja darbuotojų sprendimų priėmimo įgūdžiai.

Į valdymo sprendimus įtraukti darbuotojai jaučiasi atsakingesni, skatinamas jų aktyvumas, įgyvendinant valdymo sprendimus.

R. Ginevičius, V. Sūdžius (2007) teigia, kad efektyvus yra toks sprendimas, kuris atitinka šiuos požymius:

- visapusiškai naudojami grupės narių ištekliai;
- gerai naudojami vidiniai ir išoriniai veiksniai;
- gerai naudojami įrenginių pajėgumai ir kolektyvo narių darbo laikas;
- sprendimas yra teisingas ir atitinka daugumos interesus;
- įgyvendinti sprendimą nusiteikę visi nariai;
- priėmus sprendimą, problemos sprendimo sąlygos gerėja ir galimybės didėja.

J. Kasiulis, V. Barvydienė (2001) pateikia tokius kolektyvinio sprendimų priėmimo privalumus:

- kolektyvinis svarstymas paprastai mažina klaidų tikimybę: ko nepastebės vienas, gal pamatys kitas;
- kolektyvinis svarstymas padidina domėjimąsi problema;
- skatina pasitikėjimą, patikimesnius santykius;
- kelia informacijos kokybę.

Pasak S. Stoškaus (2002), priežastys, dėl kurių grupinis (kolektyvinis) sprendimų priėmimas yra geresnis už individualų, yra šios:

- galimybė pasikeisti informacija ir ją geriau panaudoti;
- padidinta motyvacija aukštos kokybės sprendimams priimti;
- galimybė kurti naują informaciją, reikalingą sprendimams priimti;
- grupinės informacijos didesnis patikimumas.

Galima daryti prielaidą, kad sprendimų priėmimo kokybė priklauso nuo komunikacijos efektyvumo organizacijoje. Priimant kolektyvinius sprendimus, reikia įvertinti kiekvieno darbuotojo turimą informaciją, skatinti visus aktyviai dalyvauti, išsakyti nuomonę, atidžiai išklausti papildomą, ieškoti naujos informacijos.

L. Bagdonienė, J. Zemblytė (2007) pateikia V. Vroom ir A. Jago (1988) darbuotojų įtraukimo, priimant sprendimus, modelį (žr. 3 lentelė).

V. Vroom ir A. Jago darbuotojų įtraukimo, priimant sprendimus, modelis

Sprendimo priėmimo stilius	Aprašymas
A I (autokratinis)	Vadovas vertina situaciją, analizuodamas visą pasiekiamą informaciją, ir savarankiškai priima sprendimą
A II (autokratinis)	Vadovas gauna iš darbuotojų būtiną informaciją ir savarankiškai priima sprendimą
K I (konsultacinis)	Vadovas pasirenka kai kuriuos, kompetentingus, sprendžiant atitinkamą problemą darbuotojus, išklauso jų nuomonę ir tada priima sprendimą
K II (konsultacinis)	Vadovas su problema supažindina grupę darbuotojų, išklauso jų samprotavimus ir siūlymus ir tik tada priima sprendimą
G (grupinis arba kolektyvinis)	Vadovas supažindina kolektyvą su problema. Jis labiau atlieka susirinkimo vedėjo vaidmenį, vengia primesti savo valią ir yra pasirengęs priimti bet kokį kolektyvo pateiktą sprendimą

Šaltinis: Bagdonienė, L., Zemblytė, J. (2007). Organizacijų vadybos praktikumas. Kaunas: Technologija.

B. Fidler (2006) išskiria tokius grupinių (kolektyvinių) sprendimų priėmimo būdus:

- daugumos taisyklė – galima pasinaudoti įvairiomis technikomis nustatant, kam skirti pirmenybę, tačiau pasirenkamas tas variantas, kuriam dauguma teikia pirmenybę;
- konsensusas – nors pritarti turi visi nariai, tai gali būti visus patenkinantis kompromisas;
- vienbalsiai – tai reiškia, kad sutikti turi visi, nors vienas balsas „prieš“ vetuoja siūlymą.

L. Pakalkaitė (2004) pastebi, kaip ir atskiras žmogus, grupės gali pasižymėti savitu sprendimo priėmimo stiliumi. Ilgainiui darbuotojams bendraujant tarpusavyje nusistovi informacijos rinkimo, vertinimo ir tinkamiausio sprendimo išrinkimo būdas.

Remiantis grupinių sprendimų priėmimo proceso teorija galima teigti, kad yra pakankamai įrodymų, jog grupinis (kolektyvinis) sprendimų priėmimas gali būti efektyvesnis už individualų, tačiau vienareikšmiai jo vertinti negalima, nes yra sąlygojamas veiksnių, kurie kartu ar vienas kuris nors iš jų gali nulemti sprendimus ne būtinai į gerąją pusę.

A. Seilias (2001) teigia, kad priimamų sprendimų kokybė labiausiai nukenčia šiais atvejais:

- kai grupėje vyrauja nesuderinami požiūriai. Galimybė įvertinti įvairius požiūrius ir nuomones yra vienas grupinio darbo pranašumų. Tačiau, jeigu požiūrių skirtumas labai didelis, tai visus tenkinantis kompromisinis sprendimas nebus pats geriausias;
- kai egzistuoja vadinamasis *groupthink* (vienodo mąstymo) reiškinys. Labai vieninga nuomonė gali turėti neigiamą įtaką priimtam sprendimui. *Groupthink* apibūdinama kaip žmonių, visiškai įsitraukusių į vieningą grupę, mąstymo būdą, kai vieningos nuomonės siekimas yra svarbesnis nei realus galimų variantų vertinimas;
- laiko problema. Kolektyviniams sprendimams paprastai reikia daugiau laiko, nes būtina išklausti daug nuomonių, nustatyti jų privalumus ir trūkumus.

B. Fidler (2006) išskiria aštuonis *groupthink* (vienodo mąstymo) simptomus:

1. *Nepažeidžiamumo iliuzija* – skatina perdėtą optimizmą ir pavojų įgoravimą.
2. *Racionalizmas* – prastėja grįžtamasis ryšys, o problemos racionalizuojamos pasitelkus įvairias „parankias prielaidas“.
3. *Moralumo iliuzija* - grupė neabejoja savo pozicijos moraliniu teisingumu.
4. *Bendri stereotipai* – kitos grupės ir jų vadovai matomi nepageidaujamoje šviesoje.
5. *Konformizmo poveikis* – slopinama požiūrių įvairovė.
6. *Saviczūra* – slopinamos žmonių abejonės ir nerimas.
7. *Vieningumo iliuzija* – kadangi nepasakomos skirtingos nuomonės, kiekvienas mano, kad visi kiti dėl visko sutaria.
8. *Minčių barjerai* – žmonės nepraleidžia ir saugo grupę nuo blogų žinių.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų dalyvavimas, priimant sprendimus stimuliuoja jų įsijungimą į organizacijos veiklą, t.y. suteikia galimybę dalyvauti valdymo procese ir sąmoningai vykdyti numatytas funkcijas bei užduotis, jaučiant įsipareigojimą savo organizacijai. Tačiau grupiniai sprendimai gali turėti ir savo pavojų.

Išanalizavus lietuvių ir užsienio autorių mokslinę literatūrą apie vadovavimo priemonių (vidinės komunikacijos, užduočių delegavimo, konfliktų valdymo, darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimą) taikymą, pastebimas bendras bruožas – kad taikomos vadovavimo priemonės darytų poveikį organizacijos veiklos tobulinimui, reiktų atsižvelgti į tam tikrus šių priemonių taikymo principus bei sąlygas. Išanalizavus įvairių autorių mokslinę literatūrą, pastebima, kad vadovavimo priemonės dažniausiai analizuojamos, kaip atskiros dalys, o ne vieninga sistema.

2. VADOVAVIMO PRIEMONIŲ POVEIKIO ŠVIETIMO ORGANIZACIJOS VEIKLOS TOBULINIMUI TYRIMAS

2.1. Tyrimo metodologija

Vadovavimo priemonių poveikio Joniškio rajono švietimo organizacijų veiklos tobulinimo empiriniam tyrimui atlikti, pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas – anketavimas pagal standartizuotą klausimyną. Anketa – klausimų lapas tam tikroms žinioms surinkti. Tai duomenų rinkimo metodas, kai respondentas pats savarankiškai pildo pateiktą klausimyną pagal nurodytas taisykles (Tidikis, 2003). Pasak K. Kardelio (2007), klausimų tikslas - nuodugniai pažinti tiriamąjį reiškinį, gauti išsamesnės informacijos. Tai savotiški indikatoriai. O tai, ką tiriamo galima pavadinti indikatu. Indikatoriai (klausimai) gali nustatyti indikatą (požymį, reiškinį).

Klausimyną sudaro trys struktūriniai dariniai: įvadinė dalis, demografinių kintamųjų blokas ir diagnostinis blokas.

Anketa sudaryta remiantis išanalizuota mokslinė literatūra (žr. 1 priedą). Vidinė komunikacija švietimo organizacijose tiriama pagal S. Stoškaus (2002) išskirtus vertikalios komunikacijos „žemyn“ būdus; J. Guščinskienės (2002) pateiktus penkis komunikavimo iš „apačios į viršų“ informacijos tipus; V. Baršauskienės, B. Janulevičiūtės – Ivaškevičienės (2007) komunikacijos kanalų efektyvumo skalę bei išskirtas teigiamų santykių su darbuotojais sąlygas. Užduočių delegavimo tyrimas grindžiamas A. Sakalo, V. Šilingienės (2000) efektyvaus užduočių delegavimo principais bei S. Stoškaus (2003) pateikta Č. Barnardo (1968) įgaliojimų priėmimo koncepcija. Konfliktų valdymas tiriamas pagal A. Sakalo, V. Šilingienės (2000) sudarytą konfliktų valdymo procesą; J. Kasiulio, V. Barvydienės (2005) pateiktą K. Thom (1977) dvimatį konfliktų reguliavimo modelį. Darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimo tyrimas atliekamas pagal L. Bagdonienės, J. Zemblytės (2007) pateiktą V. H. Vroom ir A. G. Jago (1988), darbuotojų įtraukimo, priimant sprendimus modelį; B. Fidler (2006) išskirtus grupinių (kolektyvinių) sprendimų priėmimo būdus bei kitų autorių (Seilius, 2000; Kasiulis, Barvydienė, 2001; Stoškus, 2002; Sakalas, 2003; Yates, 2004; Valackienė, 2005; Bagdonienė, 2004; Ginevičius, Sūdžius, 2007 ir kt.) pateiktas, darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimą, priežastis.

Įvadinėje dalyje apibrėžta respondentų kategorija (mokytojai). Tiesiogiai įvardintas apklausos tikslas, pateikiama pildymo instrukcija yra motyvuojančios informacijos („Anonimiškumas ir konfidencialumas garantuotas. Jūsų nuomonė labai svarbi“). Socialinėje – demografinėje (A) dalyje pateikti klausimai apie respondentų lytį, amžių, pedagoginio darbo stažą, išsilavinimą, darbo vietą, kvalifikacinę kategoriją, dėstomą dalyką, gyvenamąją vietą. Socialinės – demografinės charakteristikos

gali daryti įtaką respondentų nuostatoms, požiūriams, kurie atsispindės jų išreikštoje nuomonėje apie vadovų taikomas vadovavimo priemones.

Pagrindinėje (B) dalyje pateikti su tyrimo problema susiję klausimai. Šią dalį sudaro keturios indikatorių grupės:

1. Apie vidinę organizacijos komunikaciją. Šioje dalyje pateikti 7 klausimų blokai, kuriuos sudaro 39 teiginiai. Jais siekiama nustatyti, kokios dažniausiai švietimo organizacijose taikomos informavimo priemonės, vidinės komunikacijos kryptys, vyraujantis vadovo su darbuotojais komunikacijos tipas, pasitaikančios vidinės komunikacijos kliūtys, įvertinti bendravimo santykius tarp vadovo ir darbuotojų.
2. Apie užduočių delegavimą. Pateikti 3 klausimų blokai, kuriuos sudaro 20 teiginių. Šioje dalyje siekiama, nustatyti dažniausiai pasitaikančias užduočių delegavimo kliūtis, efektyvaus užduočių delegavimo sąlygas, įvertinti užduočių delegavimo poveikį organizacijos veiklai
3. Apie konfliktų valdymą organizacijoje. Trečią dalį sudaro 8 klausimų blokai ir 33 teiginiai. Jais siekiama ištirti konfliktų valdymo procesą: kokios švietimo organizacijose kylančių konfliktų priežastys ir pasekmės, nustatyti vyraujančius konfliktų valdymo stilius, konfliktų lygio ir veiklos rezultatyvumo organizacijoje priklausomybę, įvertinti konfliktų poveikį švietimo organizacijų veiklos tobulinimui.
4. Apie darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimą. Šioje dalyje pateikti 4 klausimų blokai, kuriuos sudaro 13 teiginių. Siekiama nustatyti dažniausiai taikomus sprendimų priėmimo tipus, išsiaiškinti respondentų nuomonę dėl darbuotojų įtraukimo į organizacijos sprendimų priėmimą, poveikį organizacijos veiklai.

Anketa užbaigiama apibendrinančiais klausimais. Respondentų prašoma įvertinti taikomų vadovavimo priemonių (vidinė komunikacija, užduočių delegavimas, konfliktų valdymas, darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą) daromą įtaką jų organizacijos veiklai. Taip pat prašoma pateikti pasiūlymų vadovui, dėl švietimo organizacijos veiklos tobulinimo.

Tyrimo instrumento struktūra

Teiginių blokai	Klausimai	Teiginių skaičius	Klausimų tipas
Demografinis	8	15	4 – uždari, 3 – atviri, 1 – pusiau uždaras
Vadovavimo priemonės			
Vidinė komunikacija	7	39	6 – pusiau uždari, 1 - atviras
Užduočių delegavimas	3	20	2 – pusiau uždari, 1 - atviras
Konfliktų valdymas	8	33	3 – uždari, 5 – pusiau uždari
Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą	4	13	2 – uždari, 1 – pusiau atviras, 1 - atviras
Iš viso:	30	120	

Anketos 2 klausimai sudaryti vadovaujantis Likerto skale. Respondentai teiginius įvertino pagal tokią ranginę skalę:

- visiškai sutinku,
- sutinku.
- nežinau,
- nesutinku,
- visiškai nesutinku.

Ties kiekvienu teiginiu tiriamasis turėjo pažymėti vieną iš penkių atsakymo variantų.

Tyrimas atliktas beveik visose (11 mokyklų iš 15 esamų) Joniškio rajono bendrojo lavinimo mokyklose: „Aušros“ (N = 30), „Mato Slančiausko“ (N = 35) gimnazijose; „Saulės“ (N = 33), Žagarės (N = 14), Skaistgirio (N = 8) vidurinėse mokyklose; Gaižaičių (N = 10), Gasčiūnų (N = 10), Kalnelio (N = 14), Linkaičių (N = 10), Mindaugių (N = 10) pagrindinėse mokyklose; Joniškio jaunimo mokykloje (N = 12). Tyrimas vykdytas 2007 m. gruodžio mėnesį.

Taikyta paprastoji tikimybinė atranka. Kadangi populiacijos dydis žinomas, Joniškio rajono bendrojo lavinimo mokyklose dirba 435 pedagogai, imties preliminarium dydžiui nustatyti taikyta V. Jadovo (1995) sudaryta speciali lentelė su 5 proc. paklaida. Lentelėje nurodytas reikiamų reprezentatyvios imties atvejų skaičius (Kardelis, 2007). Pagal V. Jadovo (1995) lentelę, esant generalinės aibės visumai 500, imties tūris 222. Naudojantis šiais skaičiais sudaroma proporcija:

$$\frac{500}{222} = \frac{435}{n};$$

$$n = 193.$$

Preliminarus imties tūris 193 respondentai. Atsižvelgiant į reikiamą reprezentatyvų imties tūrį, išplatinta 210 anketų, sugrįžo 186 užpildytos anketos. Grįžtamumo kvota 88,57 proc.

Tyrimas atliktas tokiais etapais:

- Literatūros analizė;
- Anketos sudarymas;
- Empirinio tyrimo atlikimas;
- Gautų duomenų apdorojimas socialinių mokslų statistinių programų paketu SPSS 10.0, kompiuterine MS *Excel* programa;
- Duomenų analizė ir interpretacija;
- Išvadų ir rekomendacijų formulavimas.

Duomenų analizei naudoti vienmačiai statistiniai metodai (dažniai, procentai, vidurkiai) ir daugiamačiai statistiniai metodai (faktorinė analizė, koreliacinė analizė). Reitingų grafikai sudaryti, susumavus procentines, pozityvę reikšmę turinčių, teiginių vertes (pvz.: sudedamos teiginių „Dažnai“, „Visada“ procentinės vertės 53 proc.+10 proc.= 63 proc.). Tokie skaičiavimai atlikti kiekviename klausimų bloke, vėliau iš gautų duomenų pateikiamas grafikas su MS *Excel* programa. Tačiau jei nagrinėjami tik lentelių duomenys, grafikai nepateikiami. Tokiu atveju analizuojami procentiniai lentelių duomenys.

2.2. Demografinių duomenų analizė

Apklausoje dalyvavo iš viso 186 respondentai. Iš jų 23 vyrai, t.y. 12,4 proc. ir 163 moterys, t.y. 87,6 proc. Jauniausias respondentas 21, o vyriausias 65 metų. Amžiaus vidurkis yra 43 metai. Dažniausiai pasikartojantis amžius - 43 metai ($M_o = 43$). 50 proc. respondentų amžius nesiekia 43 metų, kitos pusės didesnis, nei 43 metai ($M_e = 43$). Mažiausias pedagoginio darbo stažas 2, o didžiausias 48 metai. Respondentų darbo stažo vidurkis 20,20 metų. 50 proc. respondentų darbo stažas nesiekia 20 metų, o kitos pusės didesnis nei 20 metų ($M_e = 20$). Dažniausiai pasikartojantis darbo stažas 20 metų ($M_o = 20$). Didžiausią imtį sudaro respondentai, kurių amžius 42 ir daugiau metų (60,2 proc), o

darbo stažas 21 ir daugiau metų. Mažiausią imtį, kurių amžius 20 - 26 metai (1,6 proc.), darbo stažas 0 – 5 metai (6,5 proc.) (žr. 5 lentelė).

5 lentelė

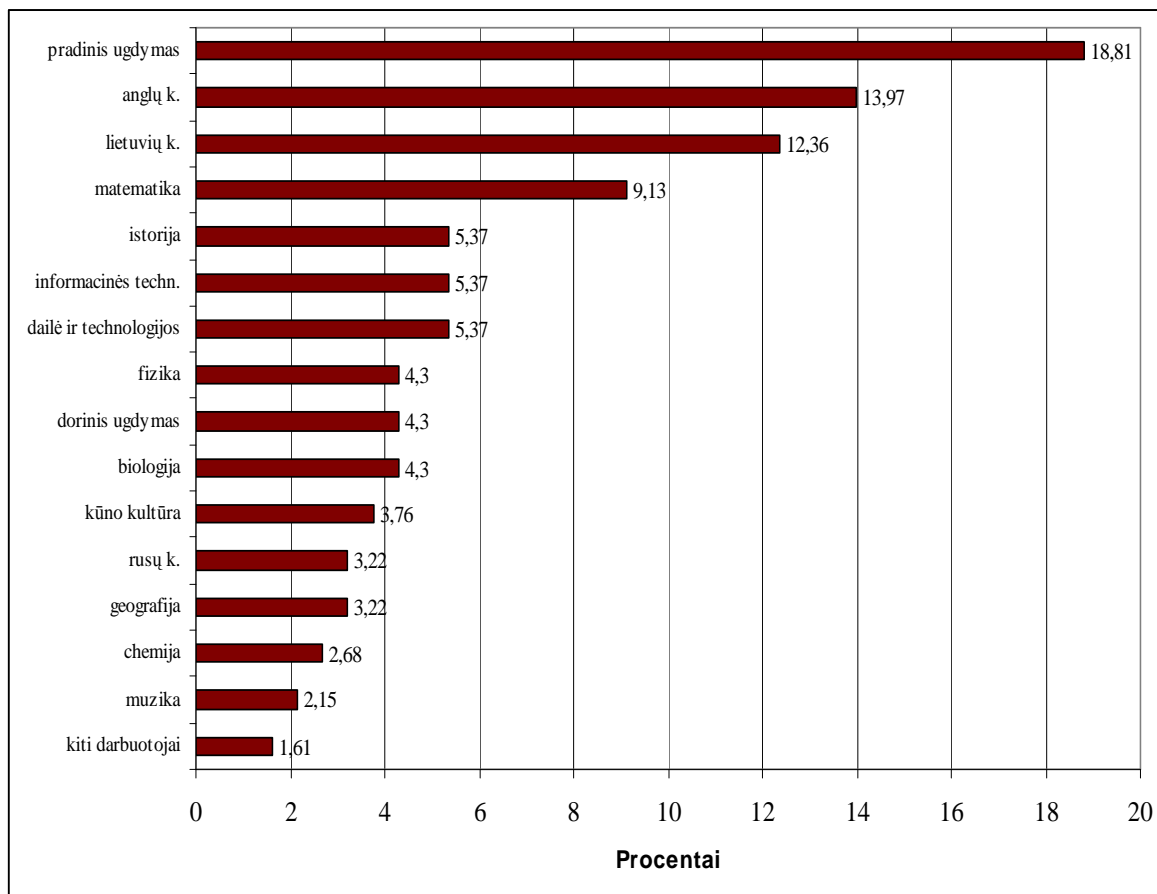
Respondentų socialinės – demografinės charakteristikos (N=186)

Amžius	Dažniai	Procentai
20 - 26	3	1,6
27 - 31	20	10,8
32 - 36	22	11,8
37 - 41	29	15,6
42 ir daugiau	112	60,2
Lytis		
vyras	23	12,4
moterys	163	87,6
Darbo stažas		
0 - 5	12	6,5
6 - 10	29	15,6
11 - 15	25	13,4
16 - 20	36	19,4
21 ir daugiau	83	44,6
Išsilavinimas		
aukštesnysis	7	3,8
aukštasis neuniversitetinis	25	13,4
aukštasis universitetinis	153	82,3
kita	1	0,5
Darbo vieta		
pagrindinė mokykla	66	35,5
vidurinė mokykla	55	29,6
gimnazija	65	34,9
Gyvenamoji vieta		
kaimas	43	23,1
miestas	143	76,9
Kvalifikacinė kategorija		
neatestuotas (-a)	8	4,3
mokytojo	24	12,9
vyresniojo mokytojo	104	55,9
mokytojo metodininko	50	26,9

5 lentelėje matyti respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą. Daugiausia yra turinčių aukštąjį universitetinį išsilavinimą (82,3 proc.), o mažiausiai – aukštesnįjį (3,8 proc.), tačiau vienas respondentas turi tik vidurinį išsilavinimą (0,5 proc.).

Didesnė imties dalis (76,9 proc.) gyvena mieste, o kaime – 23,1 proc. Pagrindinėje mokykloje dirba 35,5 proc. Šiek tiek mažiau dirbančių gimnazijoje (34,9 proc.). Mažiausią imtį sudaro dirbantys vidurinėje mokykloje (29,6 proc.).

Kaip matyti iš 5 lentelėje pateiktų duomenų, didesnė dalis respondentų yra įgiję vyresniojo mokytojo kategoriją (55,9 proc.). Kitą grupę sudaro mokytojai metodininkai (26,9 proc.), mažiausią dalį sudaro neatestuoti mokytojai (4,3 proc.).



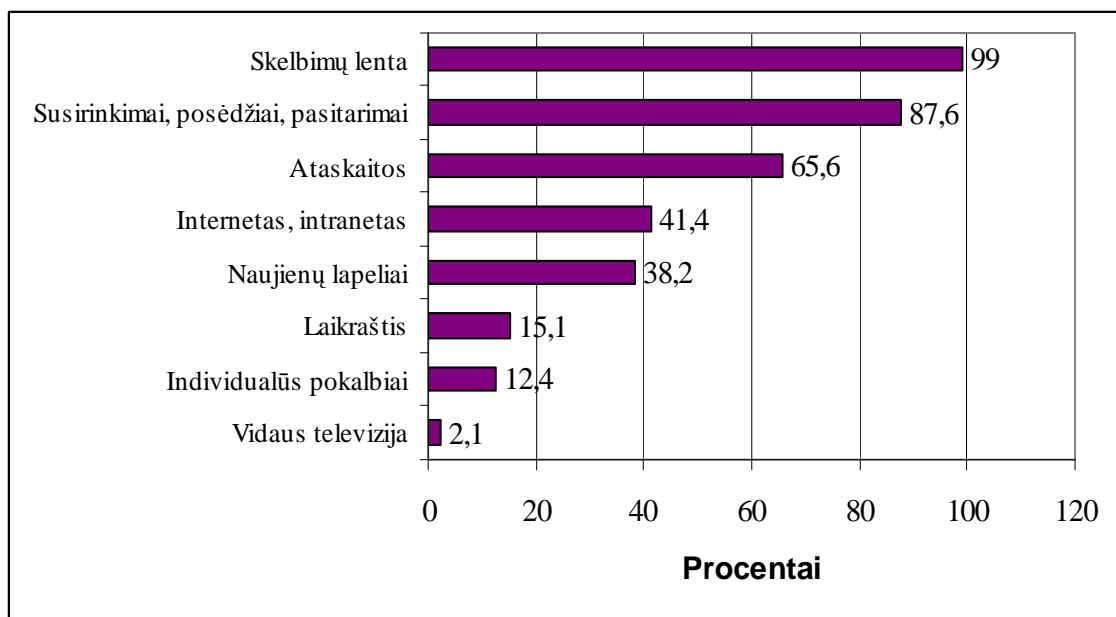
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal dėstomą dalyką

11 paveiksle matyti, jog didžiausią tiriamųjų imtį sudaro pradinių klasių mokytojai (18,81 proc.), mažesnę imtį anglų kalbos mokytojai (13,97 proc.). Mažiausią imtį sudaro kiti darbuotojai, tai spec. pedagogai, logopedai, psichologai (1,61 proc.). Vienodą imtį sudaro istorijos, informacinių technologijų bei dailės ir technologijų (5,37 proc.); biologijos, fizikos, dorinio ugdymo (4,30 proc.) ir rusų bei geografijos (3,22 proc.) mokytojai.

Apibendrinant galima teigti, jog imtis pasižymi pakankamai skirtingomis demografinėmis charakteristikomis.

2.3. Vidinės komunikacijos švietimo organizacijoje ypatumų analizė

Geras darbuotojų informuotumas priklauso nuo organizacijoje taikomų informavimo priemonių ir jų įvairovės. Pateiktame reitingų grafike matyti, kokios informavimo priemonės dažniausiai taikomos Joniškio rajono švietimo organizacijose (žr. 12 pav.).



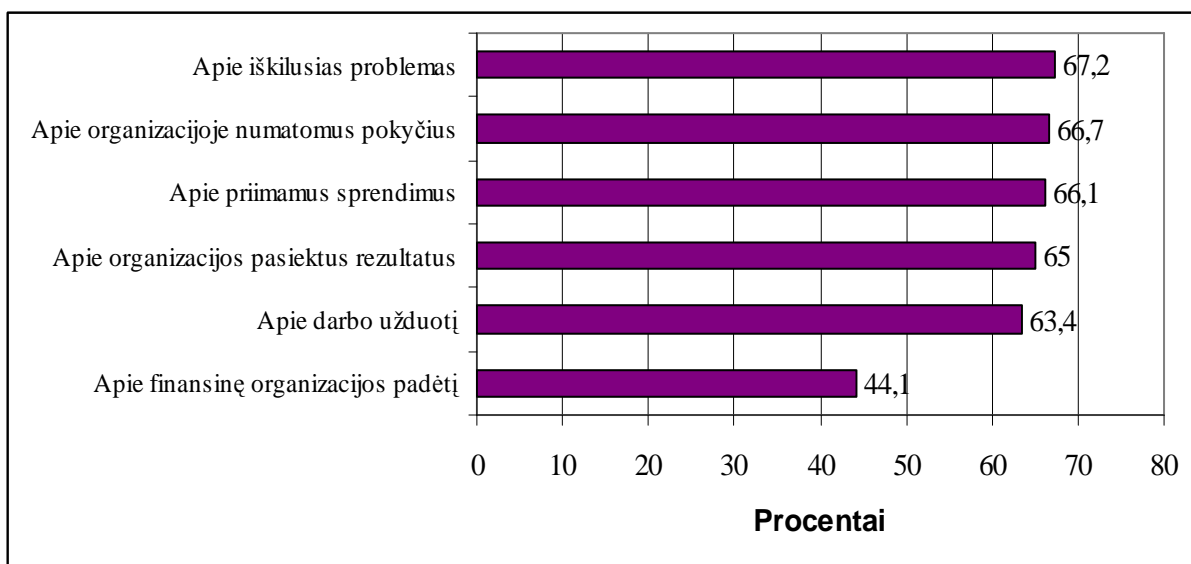
12 pav. Informavimo priemonių taikymas

Pagrindinė informavimo priemonė yra skelbimų lenta ir joje beveik visada pateikiama darbuotojams aktuali informacija (99 proc.). Dažnai organizuojami susirinkimai, posėdžiai, pasitarimai kuriuose aptariami įvairūs organizacijos klausimai (87,6 proc.). Pagal V. Baršauskienės, B. Janulevičiūtės – Ivaškevičienės (2007) pateiktą komunikacijos kanalų efektyvumo skalę, efektyviausia komunikacija yra „akis į akį“ (žr. 1.2.4. skyrelį, p. 24). Susirinkimai, posėdžiai, pasitarimai vyksta vadovams, darbuotojams tiesiogiai bendraujant vienas su kitu („akis į akį“), todėl galime teigti, kad šios informavimo priemonės yra efektyvios ir joms Joniškio rajono švietimo organizacijose skiriamas pakankamas dėmesys. Trečioje reitingo pozicijoje yra ataskaitos (65,6 proc.). Todėl galima teigti, kad nemažai informacijos sužinoma iš pateikiamų ataskaitų.

Remiantis tiriamųjų nuomone, galima daryti prielaidą, kad Joniškio rajono švietimo organizacijose, vidinei komunikacijai nėra pakankamai panaudojamos komunikacijos technologijų teikiamos galimybės (internetas, intranetas). Mažiau nei pusė (41,4 proc.) respondentų teigia, kad jų organizacijoje informacija teikiama internetu ar intranetu. Internetas gali būti naudojamas kaip patogus vidinės komunikacijos būdas. Elektroninis paštas patogus dėl spartaus ir patikimo informacijos perdavimo. Elektroniniu paštu galėtų būti teikiama informacija darbuotojams, organizuojamos apklausos ir kt. Organizacijoje gali būti naudojamas ir intranetas – nuo išorinio pasaulio izoliuotas organizacijos kompiuterių tinklas. Jame platinama informacija skiriama tik organizacijos darbuotojams.

Joniškio rajono švietimo organizacijose retai (15,1 proc.) leidžiami laikraščiai, kuriuose būtų galima skelbti darbuotojams aktualią informaciją. Respondentai išskyrė individualių pokalbių

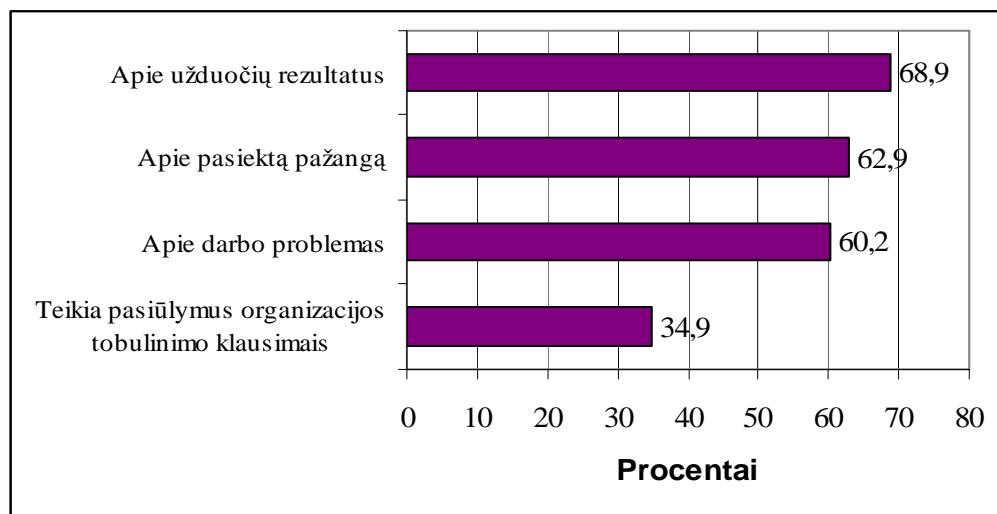
reikalingumą, t.y. vadovo tiesioginį bendravimą su kiekvienu darbuotoju. Jų nuomone, vadovas retai individualiai bendrauja su darbuotojais (12,4 proc.). Rečiausiai taikoma informavimo priemonė – vidaus televizija (2,1 proc.).



13 pav. Vadovo teikiama informacija

Pasak S. Stoškaus (2002) šiuo metu vis tvirčiau įsitikinama, kad darbuotojai privalo žinoti ne tik informaciją, kuri būtina jų tiesioginėms pareigoms vykdyti, jie turi būti informuojami ir apie bendrą organizacijos padėtį, problemas ir laimėjimus. Anot autoriaus „toks visapusiškas informavimas kiekvienam darbuotojui leidžia pajusti ryšį su organizacija, pasijusti jos dalimi. Į svarbios informacijos nutylėjimą ar slėpimą darbuotojai paprastai reaguoja labai liguistai, imama įtarinėti, kaltinti, o tai gali visiškai paralyžiuoti organizacijos darbą.“

Buvo siekiama išsiaiškinti, ar anot respondentų, šios komunikacijos problemos yra jų švietimo organizacijose. Respondentų buvo prašoma pažymėti kokią ir, kaip intensyviai gauna informaciją iš savo vadovų. 13 paveiksle matyti, kad vadovai dažniausiai darbuotojus informuoja apie organizacijoje iškilusias problemas (67,2 proc.) ir numatomus pokyčius (66,7 proc.). Rečiau darbuotojai informuojami apie priimamus sprendimus (66,1 proc.) bei pasiektus rezultatus (65 proc.). Pagal gautus rezultatus galima teigti, kad vadovai mažiau skiria dėmesio darbuotojų informavimui apie jiems patikėtas darbo užduotis (63,4 proc.). Mažiausiai darbuotojai iš savo vadovo sužino apie finansinę organizacijos padėtį (44,1 proc.).



14 pav. Darbuotojų teikiama informacija

Komunikacija „iš apačios į viršų“ yra ne mažiau reikalinga organizacijų veiklai, kadangi vadovai turi gauti pakankamai informacijos iš savo darbuotojų, kad galėtų priimti tinkamus sprendimus, apibrėžti veiklos tikslus, planus, uždavinius. Yra išskiriama informacijos judėjimo „aukštyn“ organizacijoje keletas privalumų (žr. 1.2.2. skyrelį, p. 16).

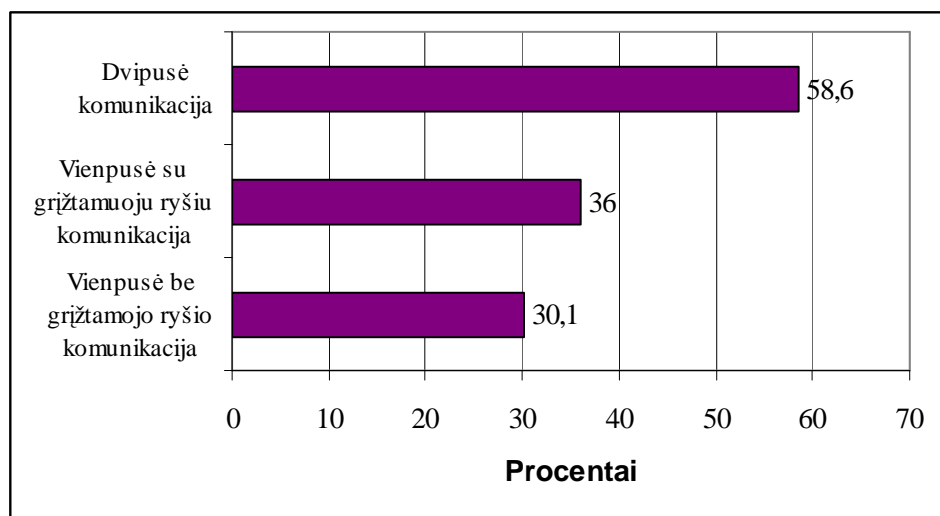
Iš 14 paveikslo matyti, jog dažniausiai respondentai savo vadovus informuoja apie atliktų užduočių rezultatus bei pasiektą pažangą. Pagal respondentų atsakymus galima teigti (žr. 14 pav.), kad darbuotojai šiek tiek rečiau informuoja apie darbo problemas, susijusias su darbo užduotimi; darbo sąlygomis ir t.t. Todėl galima teigti, kad yra grįžtamasis ryšys tarp darbuotojų ir vadovų. Vadovai ne tik darbuotojams pateikia užduotį, bet ir nori žinoti kaip ją sekėsi įvykdyti, kokių pasiekė rezultatų, kokią padarė pažangą savo darbo veikloje. Tačiau rečiausiai darbuotojai teikia pasiūlymus organizacijos tobulinimo klausimais. Todėl galima teigti, jog darbuotojai nėra aktyviai įsitraukę į savo organizacijos veiklos tobulinimą.

Buvo siekiama iširti, koks yra vyraujantis vadovo komunikacijos su darbuotojais būdas (žr. 1.2.2. skyrelį, p. 16). Daugiau nei pusės respondentų nuomone (53,8 proc.), vienas pusė be grįžtamojo ryšio komunikacija būna retai. Tačiau dalis darbuotojų teigia, kad taip būna dažnai (25,8 proc.) ir tik maža dalis - (4,3 proc.) visada (žr. 6 lentelė). Daugiau nei pusė (52,7 proc.) respondentų teigia, kad vienas pusė komunikacija su grįžtamojo ryšiu būna retai. Mažesnės dalies respondentų nuomone (30,1 proc.), kad vienas pusė komunikacija su grįžtamojo ryšiu, kai vadovas pateikia informaciją ir pasitikslina, kaip ji suprasta, bet nesigilina į darbuotojų nuomonę, pasiūlymus yra dažnas reiškinys jų organizacijoje.

Vadovo komunikacijos su darbuotojais būdai (N = 186)

	Niekada (%)	Retai (%)	Dažnai (%)	Visada (%)
Vienpusė be grįžtamojo ryšio komunikacija	16,1	53,8	25,8	4,3
Vienpusė su grįžtamoju ryšiu komunikacija	11,3	52,7	30,1	5,9
Dvipusė komunikacija	9,1	32,3	44,1	14,5

Iš 6 lentelėje pateiktų rezultatų matoma, kad tik mažos respondentų dalies nuomone, dvipusė komunikacijos jų organizacijoje nėra (9,1 proc.) arba ji būna retai (32,3 proc.). Didesnė dalis respondentų (44,1 proc.+14,5 proc.=58,6 proc.) teigia, kad jų organizacijoje beveik visada yra laisvas pasikeitimas informacija, idėjomis, nuomonėmis tarp darbuotojų ir vadovų.



15 pav. Vertikalios komunikacijos būdai

Apibendrinant pateiktus rezultatus (žr.15 pav.) galima teigti, jog vyraujanti yra dvipusė komunikacija, kuri būdinga demokratiniam valdymo stiliui. Rečiausiai pasitaikantis komunikacijos būdas - vienpusė komunikacija be grįžtamojo ryšio. Šis komunikacijos būdas atspindi autokratinį valdymo stilių, kai vadovas neskatina darbuotojų iniciatyvos, linkęs pats viską spręsti.

Gauta teigiama vidutinio stiprumo koreliacija ($r=0,476$; $p<0,01$) rodo: kuo labiau vadovas organizacijoje skatina dvipusę komunikaciją, tuo labiau ir patys darbuotojai yra linkę teikti įvairius pasiūlymus organizacijos tobulinimo klausimais, taip aktyviau įsitraukdami į savo organizacijos veiklą.

Buvo atlikta vidinės komunikacijos kliūčių faktorinė kintamųjų analizė. Vienas iš rodiklių, parodantis kiek matrica tinka faktorinei analizei, yra Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) koeficientas. Šiuo atveju ($KMO=0,786$; $KMO>0,5$) faktorinė kintamųjų analizė priimtina. Faktorizacijos rezultatai atsispindi 7 lentelėje. Išskirti du faktoriai, paaiškinantys 55,1 proc. visų kintamųjų sklaidos. Pirmasis faktorius (F1) apibūdina teiginius apie komunikacijos kliūtis dėl informacijos perdavimo problemų, o antrasis faktorius (F2) apjungia teiginius apie komunikacijos kliūtis dėl bendravimo problemų.

7 lentelė

Vidinės komunikacijos kliūčių faktorinė analizė

Faktoriai	Teiginiai	Faktoriinių svorių reikšmės
Informacijos perdavimo problemos (F1)	Nepakankama, neaiški informacija	0,75
	Informacijos iškraipymas, nutylėjimas	0,69
	Informacijos perdavimas ne laiku	0,69
	Informacija nėra prieinama visiems darbuotojams	0,66
	Informacijos perkrovimas	0,60
Bendravimo problemos (F2)	Blogi tarpusavio santykiai	0,85
	Konkurencija	0,76
	Per didelis darbo krūvis	0,59

Alpha faktorinės analizės metodas skirtas patikrinti faktorių, sudarančių dalykų tarpusavio "tankumą", glaudumą (žr. 8 lentelė). Jei *Cronbach α* reikšmė mažesnė už 0,5; tai faktorius nėra homogeninis, vienodas. Faktorių sudarantys dalykai yra tuo labiau tarpusavyje susiję, kuo alpha koeficientas artimesnis vienetui. Informacijos perdavimo faktoriaus alpha koeficientas 0,672 rodo, kad šio faktoriaus teiginiai sudaro pakankamai vientisą grupę. Tą patį galima teigti ir apie bendravimo problemų faktorių ($\alpha = 0,741$).

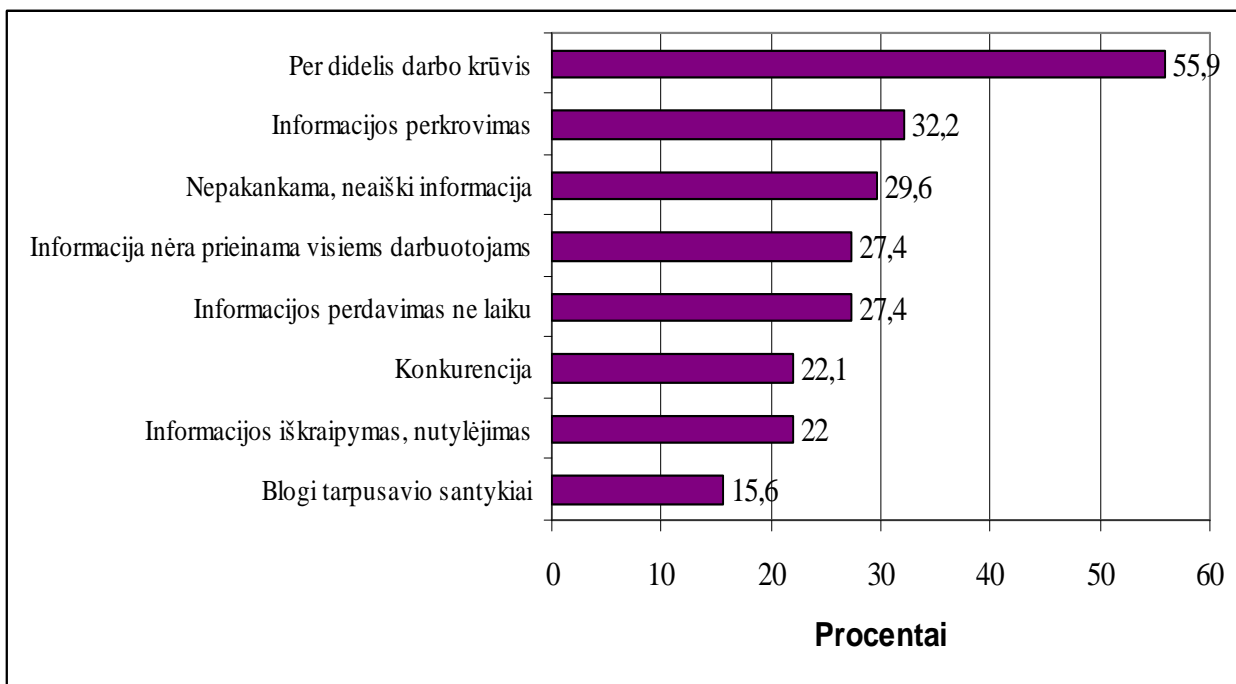
8 lentelė

Vidinės komunikacijos kliūčių faktorių *Cronbach α*

Faktorius	<i>Cronbach α</i>
Informacijos perdavimo problemos (F1)	0,672
Bendravimo problemos (F2)	0,741

Respondentų teigimu pagrindinė komunikacijos kliūtis jų organizacijoje yra per didelis darbo krūvis (žr. 16 pav.). Sekanti kliūtis, tiriamųjų nuomone, tai informacijos perkrovimas. Respondentų nuomone, mažiausią įtaką jų organizacijoje vidinei komunikacijai daro blogi tarpusavio santykiai.

Apibendrinant galime teigti, kad dažniausiai pasitaikančios kliūtys vertikalios komunikacijos atvejais, tai per didelis darbo krūvis, informacijos perkrovimas, nepakankama ir neaiški informacija, perduodama ne laiku, informacija nėra prieinama visiems darbuotojams. Tačiau pagal žemas procentines reikšmes galima teigti, jog šios kliūtys retai trikdo vidinę komunikaciją Joniškio rajono švietimo organizacijose.



16 pav. Vidinės komunikacijos kliūčių vertinimai

V. Baršauskienė, B. Janulevičiūtė – Ivaškevičienė (2007) teigia, kad teigiamų santykių su darbuotojais galima pasiekti, kai tenkinamos šios pagrindinės sąlygos:

- Yra abipusis pasitikėjimas tarp darbuotojų ir organizacijos vadovų ;
- Laisvai sklinda tiksli ir objektyvi informacija (žr. 1.2.4. skyrelį, p. 26).

Siekiant išsiaiškinti, kaip Joniškio rajono švietimo organizacijose tenkinamos šios sąlygos, respondentų buvo paprašyta įvertinti teiginius, atspindinčius jų bendravimą su vadovu.

Atlikta faktorinė kintamųjų analizė, nes kintamieji tinka faktorinei analizei ($KMO = 0,908$; $KMO > 0,5$). Išskirti du faktoriai. Abu faktoriai paaiškina 62 proc. visų kintamųjų sklaidos. Pirmasis faktorius (F1) apibūdina teiginius, atspindinčius teigiamų santykių tarp darbuotojų ir vadovo sąlygas. Antrasis faktorius (F2) atspindi nepatenkinamų santykių sąlygas. F2 faktoriuje išskirtas tik vienas teiginys (žr. 9 lentelė).

Vadovo bendravimo su darbuotojais faktorinė analizė

Faktoriai	Teiginiai	Faktorinių svorių reikšmės
Teigiamų santykių su darbuotojais sąlygos (F1)	Vadovas laiku suteikia visą reikalingą informaciją užduotims atlikti	0,86
	Vadovas skatina aptarti iškilusias problemas, klausimus	0,85
	Yra abipusis pasitikėjimas tarp manęs ir vadovo	0,83
	Vadovo ir darbuotojų bendravimas mūsų organizacijoje yra sklandus	0,83
	Vadovas padeda, kai iškyla problemų	0,83
	Vadovas atsižvelgia į mano nuomonę, pasiūlymus	0,76
	Vadovas geros nuotaikos, malonu su juo bendrauti	0,69
	Vadovas organizuoja pakankamai susirinkimų darbo tikslų ir pažangos aptarimui	0,67
	Suprantu vadovo nurodymus ir informaciją	0,60
	Vadovas su darbuotojais bendrauja per neformalius organizacijos renginius	0,49
Nepatenkinamų santykių su darbuotojais sąlygos (F2)	Vadovui sakau tik tai, ką jis nori išgirsti	0,87

Teigiamų santykių su darbuotojais sąlygų faktoriaus (F1) teiginiai sudaro vientisą grupę, nes *Cronbach α* yra 0,898 (žr. 10 lentelė). Nepatenkinamų santykių su darbuotojais sąlygų faktoriaus (F2) *alpha* koeficientas mažesnis už 0,5 ($0,441 < 0,5$), todėl šis faktorius nėra homogeniškas.

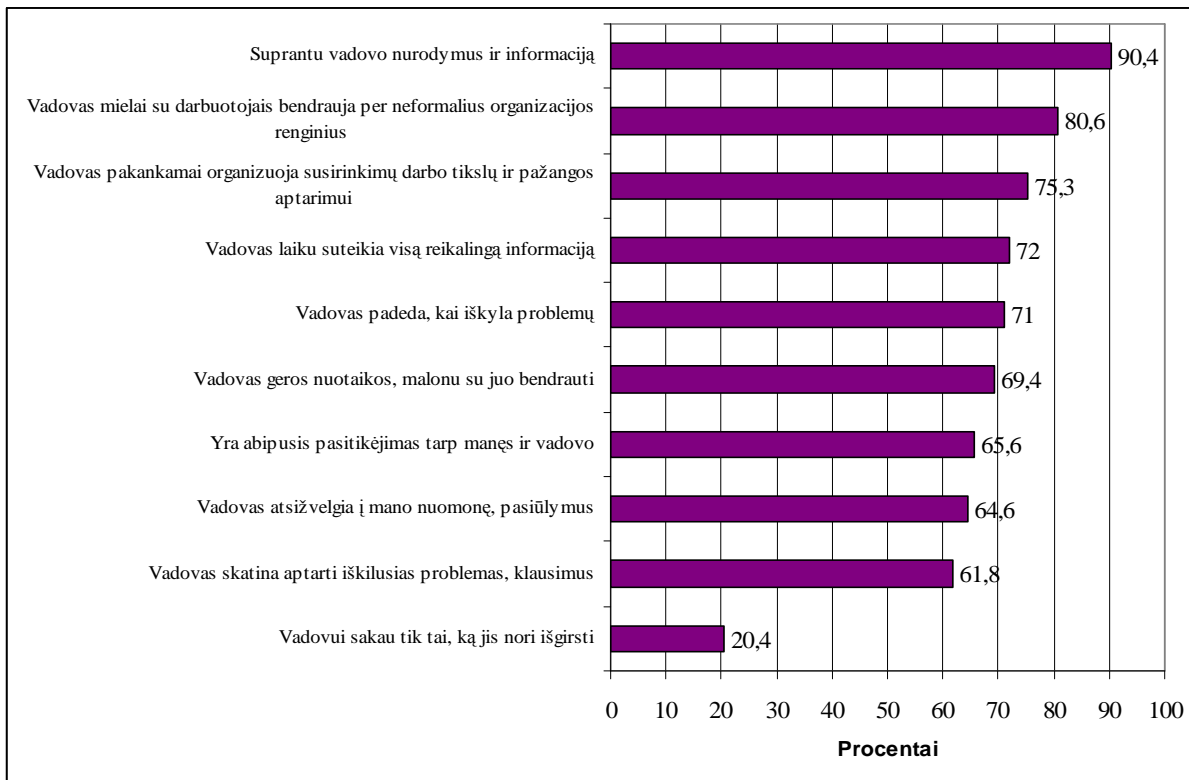
10 lentelė

Teigiamų santykių su darbuotojais faktorių *Cronbach α*

Faktoriai	<i>Cronbach α</i>
Teigiamų santykių su darbuotojais sąlygos (F1)	0,898
Nepatenkinamų santykių su darbuotojais sąlygos (F2)	0,441

17 paveiksle matyti, kaip respondentai vertina savo bendravimą su vadovu. Pagal gautus rezultatus galima teigti, jog darbuotojai dažniausiai supranta vadovo nurodymus, teikiamą informaciją (90,4 proc.). Taip pat dažnai vadovas bendrauja su darbuotojais per neformalius organizacijos renginius (80,6 proc.). Organizuoja pakankamai susirinkimų darbo tikslų, pažangos aptarimui (75,3 proc.); laiku suteikia reikalingą informaciją (72 proc.); padeda kai iškyla problemų (71 proc.). Tačiau turėtų skirti didesnę dėmesį aptarimui su darbuotojais iškilusių problemų, klausimų (61,8 proc.). Galėtų dažniau

atsižvelgti į darbuotojų nuomonę, teikiamus pasiūlymus (64,6 proc.). Tik 20,4 proc. respondentų teigia, kad jie bendraudami su vadovu sako tik tai, ką jis nori išgirsti. Todėl galima teigti, kad darbuotojai retai bendrauja su vadovu baimindamiesi, jog atvirumas gali turėti neigiamų pasekmių.



17 pav. Bendravimo su vadovu vertinimai

Daugiau nei pusė respondentų (54,3 proc.) teigia, kad jie dažniausiai yra patenkinti vadovo bendravimu su darbuotojais. 32,3 proc. tiriamųjų retai yra patenkinti bendravimu su vadovu. Tik maža dalis (11,2 proc.) teigia, kad jų bendravimas su vadovu visada yra sklandus (žr. 11 lentelė).

11 lentelė

Respondentų bendravimo su vadovu vertinimai (N=186)

	Respondentų skaičius	Procentai (%)
niekada	4	2,2
retai	60	32,3
dažnai	101	54,3
visada	21	11,2
Iš viso:	186	100,0

Respondentų buvo paprašyta pateikti pasiūlymų, kad vadovo bendravimas su darbuotojais būtų geresnis. Respondentai teigimu, vadovas turėtų siekti aktyvesnio grįžtamojo ryšio: sugebėtų išklaudyti ir priimti darbuotojų nuomonę, pasiūlymus; atkreiptų didesnę dėmesį į informaciją apie iškilusias problemas, dažniau bendrautų su kolektyvu. Taip pat reiktų daugiau atvirumo, pasitikėjimo darbuotojais, pagarbos. Vadovas turėtų neišskirti darbuotojų ir sudaryti jiems lygias darbo sąlygas. Vadovo užduotys, nurodymai turėtų būti suformuluojami iki galo, nebūtų dviprasmiški.

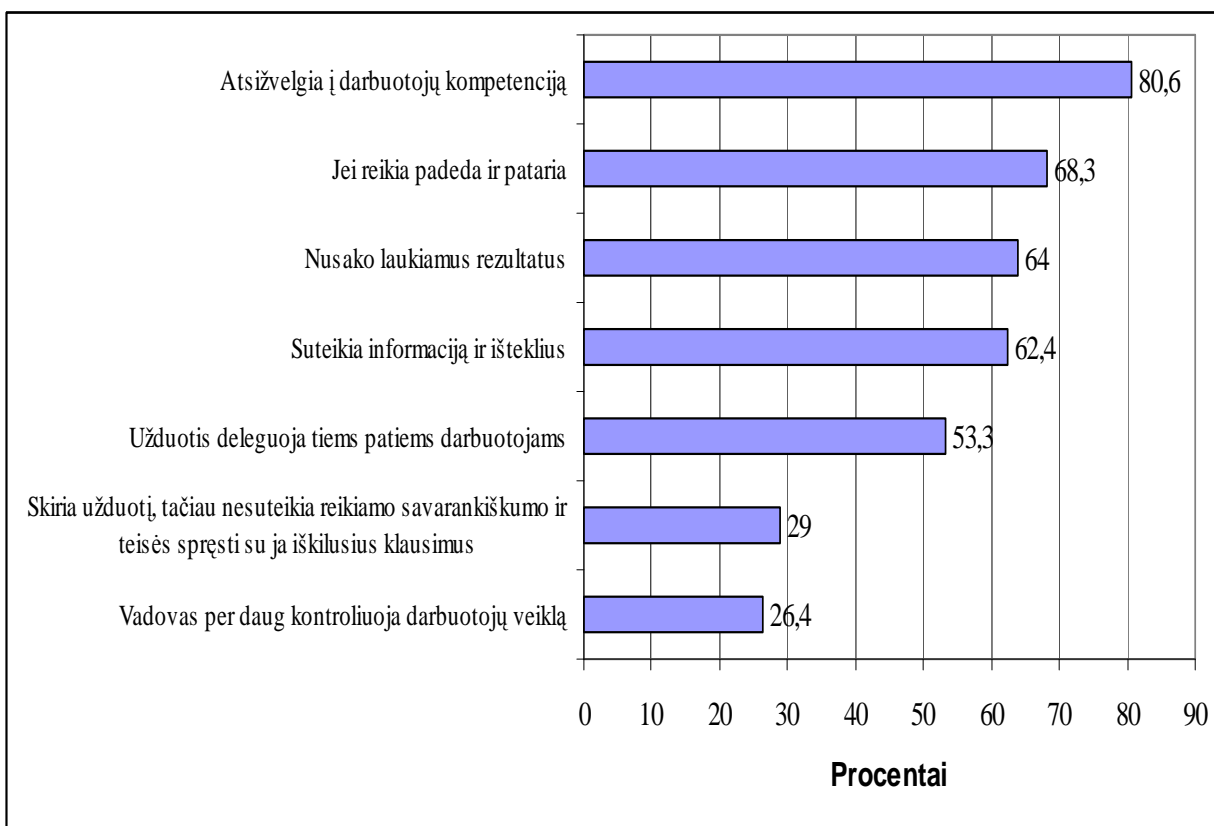
2.4. Efektyvaus užduočių delegavimo sąlygų analizė

Užduočių delegavimas neturėtų tapti paprastu darbo paskirstymu, kai vadovas tiesiog padalija užduotis. Deleguodamas darbuotojams užduotis ir norėdamas, kad delegavimas būtų rezultatyvus, vadovas turėtų sudaryti palankias sąlygas užduočių delegavimui (žr. 1.3. poskyrį, p. 29).

Respondentų teigimu, vadovai deleguodami užduotis, didžiausią dėmesį skiria darbuotojo kompetencijai (žr. 18 pav.). Galima daryti prielaidą, kad jie gerai pažįsta savo darbuotojus, nes konkrečiai užduočiai atlikti reikia parinkti ir konkrečius darbuotojus. Pasak A. Sakalo, V. Šilingienės (2000), vadovas, žinodamas realią kiekvieno savo darbuotojo situaciją, gali optimaliai paskirstyti darbus ir deleguoti įgaliojimus. Delegavimas neduos laukiamo efekto ir net gali būti rizikingas, jeigu dideli įgaliojimai bus deleguojami tam nepasiruošusiam darbuotojui.

Anot A. Sakalo (2003), vadovo pedantiškas kišimasis į darbuotojų veiklos sritį, vadinamas **atsakomybės susigrąžinimu**. Tokiu atveju vadovas parodo, kad jis nepasitiki darbuotojais, jų sugebėjimu gerai atlikti užduotis. Dėl to darbuotojai pradeda mažiau pasitikėti savo sugebėjimais. Kuo griežtesnė kontrolė, tuo mažesnis tikrasis delegavimas (Bakanauskienė, Petkevičiūtė, 2003). Kita vertus, pasirinkus tinkamą formą stebėti, kaip vykdomi darbai, ir aptarti visas iškylančias problemas – tai nėra nepasitikėjimas. Iš 18 paveikslo matyti, kad 26,4 proc. respondentų teigia, kad vadovas per daug kontroliuoja darbuotojų veiklą. Pagal žemą procentinę reikšmę galima teigti, kad tai vyksta retai.

Kita sąlyga, be kurios neįmanomas užduočių delegavimas – įgaliojimų suteikimas. 29 proc. respondentų teigia, kad vadovas skiria užduotį, tačiau nesuteikia reikiamo savarankiškumo ir teisės spręsti su ja iškilusius klausimus. Pagal žemą procentinę reikšmę galima teigti, kad darbuotojams deleguojamoms užduotims atlikti, dažniausiai suteikiama reikiama veiksmų laisvė, teisė priimti savarankiškus sprendimus.



18 pav. Efektyvaus užduočių delegavimo sąlygų vertinimai

Pasak I.Bakanauskienės, N. Petkevičiūtės (2003), turi būti tarp vadovo ir darbuotojo grįžtamasis ryšys, kad jeigu reikia, galėtų pasiūlyti savo pagalbą. Pagal apibendrintus rezultatus galima teigti, kad vadovai darbuotojams susidūrus su problemomis padeda jas išspręsti. Respondentų teigimu (68,3 proc.), vadovai dažniausiai yra linkę jiems prireikus padėti ir patarti.

Pasak D.Palivonienės (2007), darbuotojas turi suprasti, kodėl reikia atlikti vienas ar kitas užduotis ir kaip jų atlikimas gali paveikti visos organizacijos rezultatus. Todėl vadovas turi nusakyti laukiamus rezultatus, padėti suvokti užduoties prasmę, nes tai motyvuoja darbuotoją stengtis kuo geriau atlikti deleguojamą užduotį. Tačiau būdus, norimam rezultatui pasiekti, reikia leisti pasirinkti pačiam darbuotojui. Respondentų nuomone, vadovai dažnai (64 proc.) darbuotojams nusako laukiamus rezultatus, ko tikisi iš jų veiklos, stengiasi motyvuoti sėkmingam užduoties atlikimui.

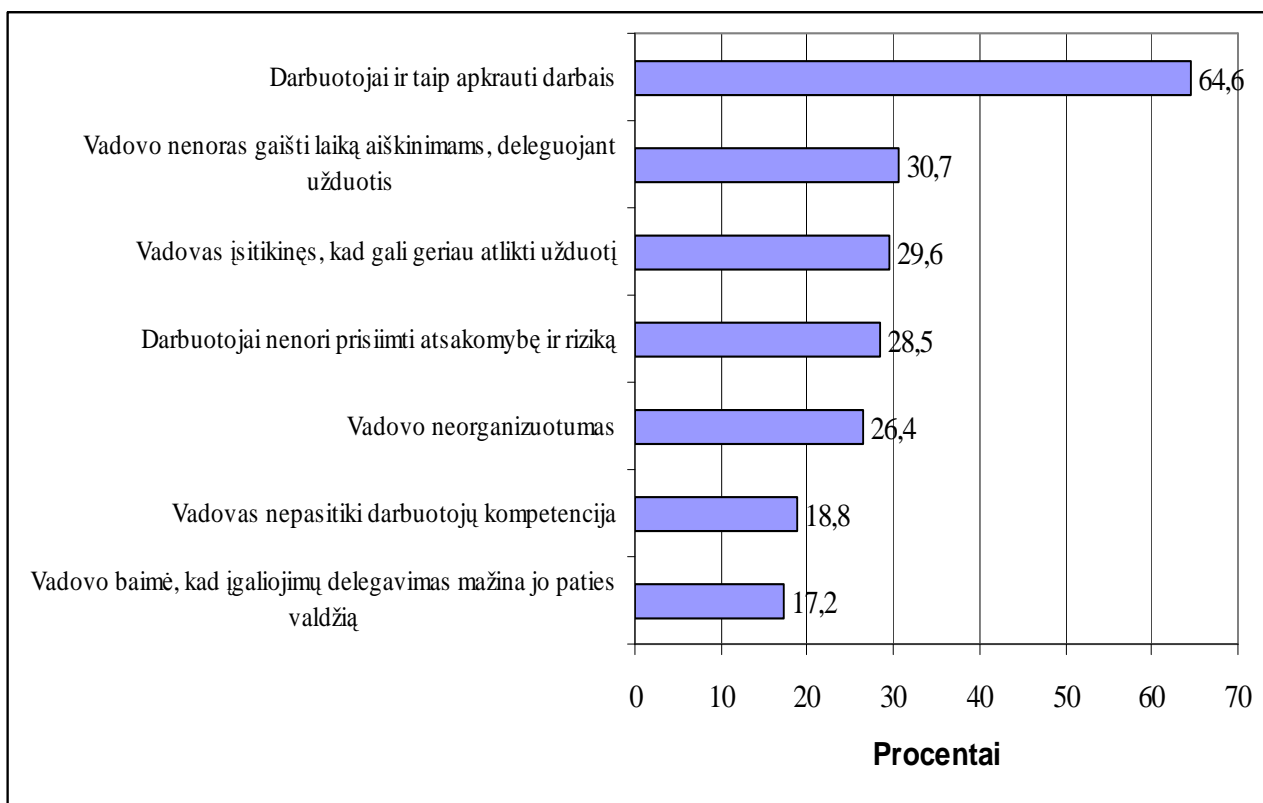
62,4 proc. respondentų nuomone, vadovas suteikia reikiamą informaciją ir išteklius užduočiai atlikti. Remiantis respondentų nuomone, galima daryti prielaidą, jog darbuotojai atlikdami deleguotas užduotis kai kada pasigenda reikalingos informacijos ir kitų išteklių. Deleguota užduotis negali būti gerai atlikta, jeigu darbuotojas negaus tam darbui reikalingos informacijos bei išteklių. 53,3 proc. respondentų teigia, kad vadovas dažniausiai užduotis deleguoja vis tiems patiems darbuotojams. Todėl

galima daryti prielaidą, jog daliai darbuotų retai yra deleguojamos užduotys. Anot E. Masalskienės (2007), jeigu darbai perduodami tik labiau patyrusiems darbuotojams, o kiti tarsi ignoruojami, šiuo atveju parodomas nepasitikėjimas kitais. Jie neskatinami tobulėti, mažinama motyvacija stengtis tobulėti.

Gali susiklostyti situacijos, kai vadovas nenori deleguoti platesnių įgaliojimų, o darbuotojai vengia papildomos atsakomybės. Siekiant efektyvaus delegavimo, pirmiausia reikia išsiaiškinti, dėl kokių priežasčių vadovai nenori deleguoti platesnių įgaliojimų, o pavaldiniai vengia papildomos atsakomybės. Todėl vadovaujantis Č. Barnardo (1968) įgaliojimų priėmimo koncepcija, sudaryti teiginiai, pagal kuriuos nustatytos dažniausiai pasitaikančios užduočių delegavimo kliūtys (žr. 1.3. poskyrį, p. 31).

Apibendrinus tyrimo rezultatus, paaiškėjo didžiausios kliūtys, trukdančios sėkmingai deleguoti užduotis (žr. 19 pav.). Respondentų teigimu, didžiausia kliūtis - darbuotojai yra apkrauti darbais, todėl nebenori prisiimti jiems deleguojamų papildomų darbų. Sekanti kliūtis - vadovo nenoras gaišti laiką aiškinimams, deleguojant užduotis. Todėl galima daryti prielaidą, kad darbuotojai užduočių atlikimui, kai kada pasigenda jiems reikalingos informacijos. Šiuo atveju, deleguojant užduotis, pažeistas efektyvios komunikacijos principas (žr. 1.3. poskyrį, p. 29). Jei vadovas nesugeba persakyti savo darbuotojams, ką jie turėtų padaryti, net ir pats geriausias planas gali likti neįgyvendintas. Kaip teigia D. Palivonienė (2007), norint kokybiškai perduoti užduotis reikia bendrauti. Viso labo reikia, kad darbuotojai suprastų, ko iš jų nori, galėtų tai padaryti ir žinotų, kaip tai padaryti.

29,6 proc. respondentų teigia, kad vadovo įsitikinimas, jog jis gali geriau atlikti užduotį nei jo darbuotojai, trukdo užduočių delegavimui. Anot D. Palivonienės (2007), tai vadovo „atlikėjo“ požiūris į darbą, kuris yra viena svarbiausių kliūčių delegavimui. Kai vadovas atlieka užduotis, su kuriomis sėkmingai susidorotų ir darbuotojai, jis praranda laiką, kurį galėtų skirti savo tiesioginėms pareigoms atlikti. Be to, įgaliojimų perdavimas - tai vadovo pasitikėjimo savo ir pavaldinių jėgomis išraiška. Deleguodamas vadovas rizikuoja, tačiau už tai gauna ne tik tiesioginius darbo rezultatus, bet ir pavaldinių paramą, nes pasitikėjimas skatina pasitikėjimą, kaip ir atvirkščiai – nepasitikėjimas tampa nepasitikėjimo priežastimi.

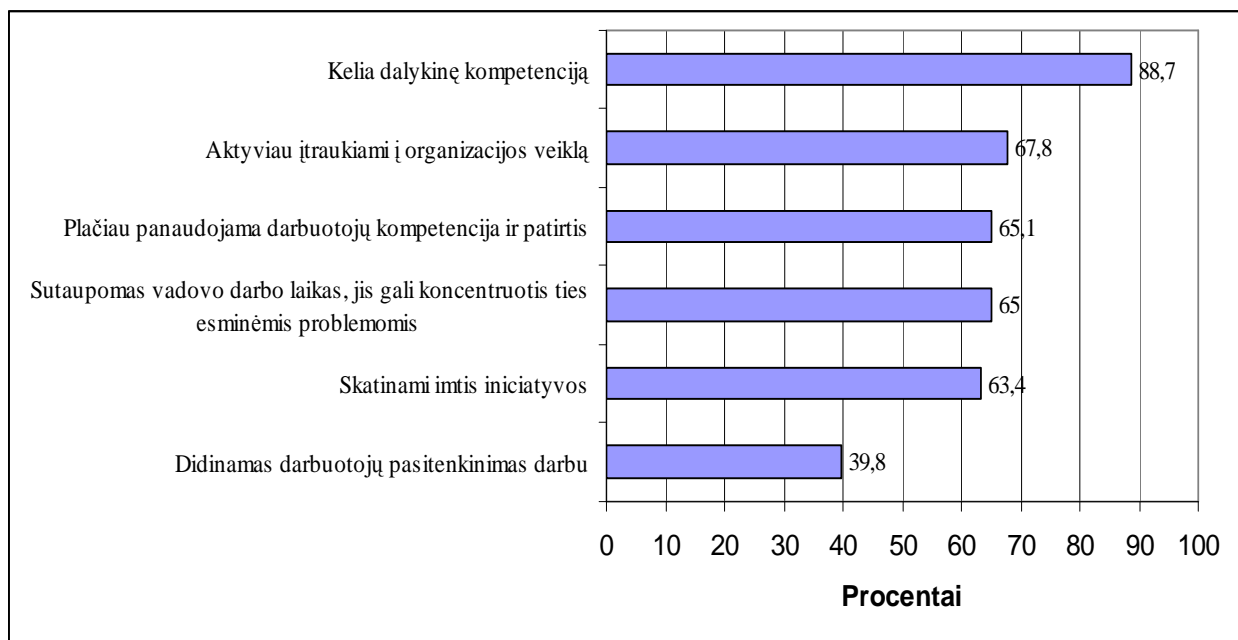


19 pav. Užduočių delegavimo kliūčių vertinimai

28,5 proc. respondentų nuomone, darbuotojai nenori prisiimti atsakomybę ir riziką. Pasak S.Stoškaus (2002), didesnė atsakomybė reiškia ir didesnę riziką ją priimančiam asmeniui. Todėl, jeigu didesnė atsakomybė nebus paremta atitinkamais skatinimo būdais, darbuotojas gali priešintis papildomų įgaliojimų delegavimui. 26,4 proc. respondentų teigia, kad užduočių delegavimui trukdo vadovo neorganizuotumas, t.y., kai vadovas taip pasineria į kasdieninį, rutininį darbą, kad nesugeba įvertinti platesnių įgaliojimų suteikimo darbuotojams.

Retai pasitaikanti kliūtis - vadovo nepasitikėjimas darbuotojų kompetencija (18,8 proc.). Anot respondentų, rečiausiai pasitaikanti kliūtis - vadovo baimė, kad įgaliojimų delegavimas mažina jo paties valdžią (17,2 proc.). Pagal rezultatų mažas procentines reikšmes galima teigti, kad analizuojamos kliūtys retai trukdo sėkmingam užduočių delegavimui.

Tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip užduočių delegavimas skatina darbuotojų tobulėjimą ir tuo pačiu visos organizacijos veiklos tobulinimą.



20 pav. Užduočių delegavimo priežastys

88,7 proc. respondentų teigia, kad užduočių delegavimas dažnai kelia jų dalykinę kompetenciją. Todėl galima teigti, kad vadovai parenka užduotis taip, kad daugumą žinių ir įgūdžių, reikalingų joms atlikti, darbuotojai jau turi, tačiau atlikdami šias užduotis kartu įgyja naujos patirties. Taip darbuotojų tobulėjimas tampa organizacijos visos veiklos tobulėjimo dalimi.

67,8 proc. tiriamųjų nuomone, užduočių delegavimas skatina aktyviau įsitraukti į bendrą organizacijos veiklą. 65,1 proc. respondentų teigia, kad plačiau panaudojama darbuotojų kompetencija ir patirtis.

Pačią žemiausią reitingo poziciją užima priežastis, kad užduočių delegavimas didina darbuotojų pasitenkinimą darbu. Tik 39,8 proc. respondentų teigia, kad užduočių delegavimas didina jų pasitenkinimą darbu. Dažniausiai nepasitenkinimą darbu jaučia dirbantys gimnazijoje, turintys vyresniojo mokytojo kvalifikacinę kategoriją bei turintys 21 ir daugiau metų darbo stažą (žr. 4 priedą). Pagal neigiamą koreliacijos koeficiento reikšmę galima daryti prielaidą, jeigu darbuotojai jaučiasi apkrauti darbais ($r = -0,290$; $p < 0,01$) bei užduotys deleguojamos vis tiems patiems darbuotojams ($r = -0,261$; $p < 0,01$), tai darbuotojai jaučia mažesnį pasitenkinimą darbu dėl užduočių delegavimo.

Apibendrinus atliktą analizę, galima teigti, kad sudaromos efektyviam užduočių delegavimui būtinos sąlygos. Deleguojant užduotį, ypač atsižvelgiama į darbuotojo turimą kompetenciją. Tinkamas užduočių delegavimas padeda plačiau panaudoti jų turimas kompetencijas ir patirtį, skatina tobulėti, aktyviau įtraukiami į organizacijos veiklą. Tačiau vadovai užduotis deleguoja ne visiems darbuotojams,

dalis žmonių lieka nuošalyje. Taip pat trukdo respondentų požiūris į užduočių delegavimą, kaip į papildomų darbų paskyrimą.

2.5. Konfliktų valdymo proceso analizė

Organizacijoje konfliktai yra neišvengiamas reiškinys. Pasak V. Mokšino (2002), konfliktai yra mūsų kasdienybės dalis. Jie atskleidžia sistemos, kurioje gyvename ir dirbame netobulumus. Buvo siekiama išsiaiškinti ar respondentai patiria konfliktų savo organizacijose.

12 lentelė

Respondentų patiriamų konfliktų intensyvumas organizacijoje (N=186)

	Respondentų skaičius	Procentai (%)	Sukaupti procentai (%)
niekada	25	13,4	13,4
retai	124	66,7	80,1
dažnai	37	19,9	100,0
Iš viso:	186	100,0	

Daugiau nei pusės (66,7 proc.) respondentų teigimu, jie retai patiria konfliktų savo organizacijose. 19,9 proc. teigia, kad dažnai patiria konfliktų savo organizacijoje. Konfliktų niekada nepatiria, tik 13,4 proc. tiriamųjų.

Anot A. Sakalo, V. Šilingienės (2000), šiuolaikiniai valdymo teoretikai pripažįsta, kad visiškas konfliktų nebuvimas organizacijoje – ne tik neįmanomas, bet ir nepageidautinas. Nors organizacijoje ir būtina harmoninga visų veiklos sričių integracija, ji negali likti statiška ir pasitenkinti esama padėtimi. Autorių teigimu, egzistuoja priklausomybė tarp organizacijoje esančio konfliktų lygio ir veiklos rezultatyvumo (žr. 1.4. poskyrį, p. 36). Siekiant išsiaiškinti šią priklausomybę, buvo ieškoma ryšio tarp konfliktų lygio organizacijoje ir darbo rezultatyvumo (žr. 13 lentelė). Pasak A. Sakalo, V. Šilingienės (2000), didžiausią veiklos rezultatyvumą sąlygoja vidutinis konfliktų lygis organizacijoje. Didžiausia dalis (38,7 proc.) respondentų teigia, kad jie retai patiria konfliktų savo organizacijose bei dėl to retai mažėja jų darbo rezultatyvumas. Todėl galima teigti, kad Joniškio rajono švietimo organizacijose vyraujantis vidutinis konfliktų lygis, dėl kurio retai mažėja darbo rezultatyvumas.

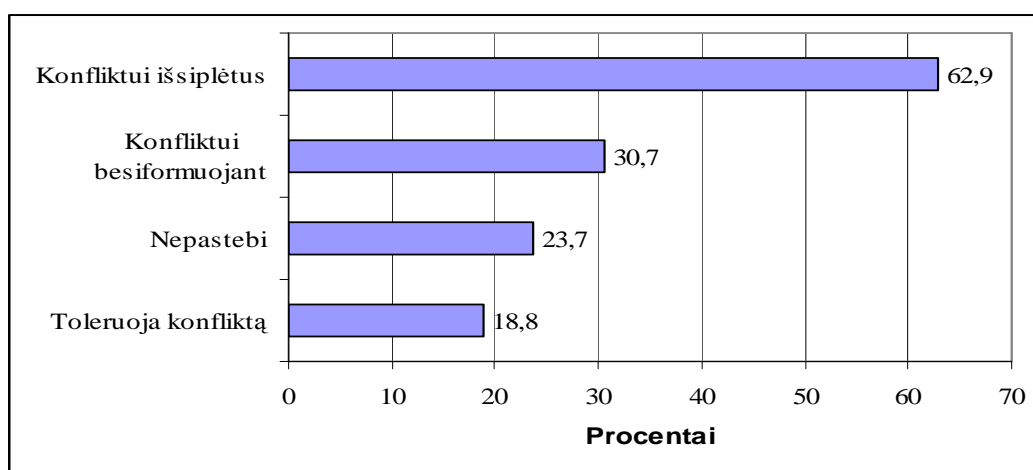
Konfliktų lygio ir darbo rezultatyvumo ryšys (N=186)

		Mažėja darbo rezultatyvumas				Iš viso:
		niekada	retai	dažnai	visada	
Ar jūs patiriate konfliktų savo organizacijoje?	niekada	1,6%	7,0%	4,3%	,5%	13,4%
	retai	1,6%	38,7%	24,2%	2,2%	66,7%
	dažnai	,5%	5,4%	9,7%	4,3%	19,9%
Iš viso:		3,8%	51,1%	38,2%	7,0%	100,0%

Anot A. Sakalo, V. Šilingienės (2000), per mažas konfliktų lygis rodo, kad organizacija yra stagnacijos būklėje, čia per mažas suinteresuotumas veiklos rezultatyvumo didinimu. Pagal gautus rezultatus galima teigti, kad organizacijos nėra statiškos ir jose nėra pasitenkinama esama padėtimi, nes konfliktų nepatiria tik 13,4 proc. respondentų. Antra vertus, kai labai daug konfliktų, jų sprendimui sugaištama per daug laiko ir energijos, dėl ko mažėja darbo rezultatyvumas. Nė vienas respondentas neatsakė, kad visada patiria konfliktų savo organizacijoje.

Organizacijose konfliktines situacijas turi padėti išspręsti vadovai ir nuo jų gebėjimo tai atlikti priklauso organizacijų veiklos sėkmė. A. Sakalas, V. Šilingienė (2000) siūlo laikytis konflikto valdyme tam tikrų racionalių veiksmų visumos, sudarančios **konflikto valdymo procesą** (žr. 1.4. poskyrį, p. 37).

Pirmasis konflikto valdymo etapas yra jo identifikavimas. Tyrime buvo siekiama išsiaiškinti, kurioje fazėje vadovai identifikuoja konfliktą (žr. 21 pav.).

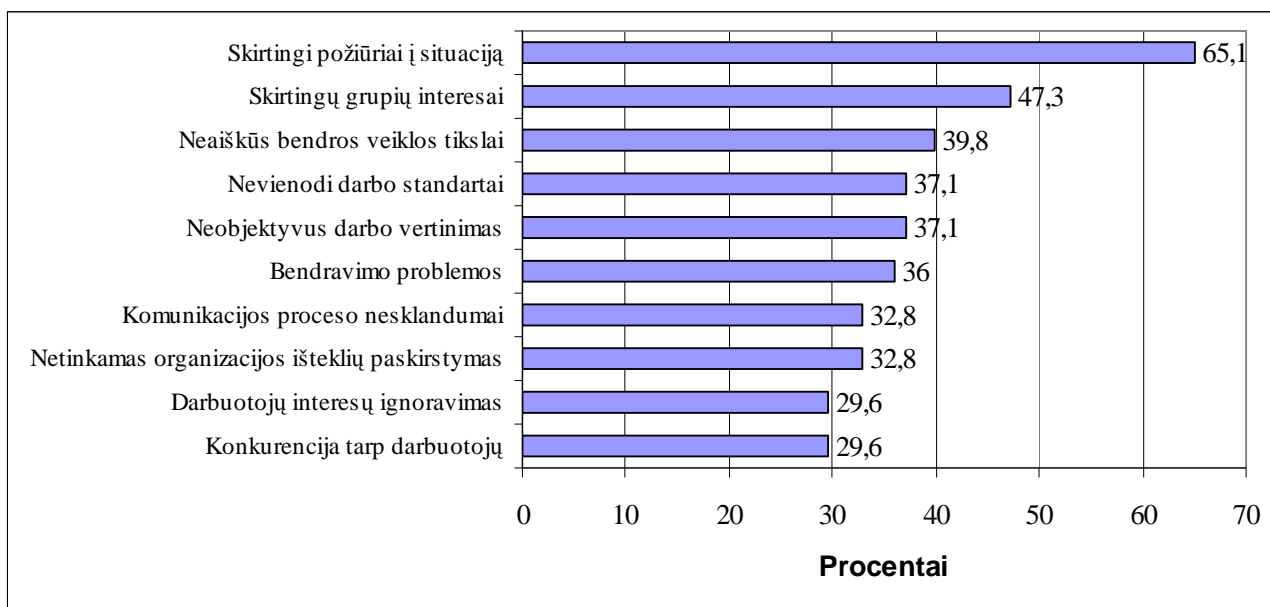
**21 pav.** Vadovas konfliktą identifikuoja

Respondentų teigimu, vadovas dažniausiai konfliktą pastebi jam išsiplėtus (62,9 proc.). Pasak V. Misevičiaus, R. Urbonienės (2006), ši konflikto fazė vadinama piku. Vyksta atviro konflikto plėtra: įnirtingi ginčai, nebesilaikoma įprastų elgesio normų, atvirai reiškiamos skirtingos nuostatos ir reikalavimai, kurie gali baigtis santykių nutraukimu, gali pablogėti organizacijos veikla. Pasak autorių, šioje fazėje tikimybė išspręsti konfliktą yra pati mažiausia. Tik 30,7 proc. respondentų teigia, kad vadovas dažniausiai konfliktą pastebi jam besiformuojant. Pagal žemą procentinę reikšmę, galima daryti prielaidą, kad vadovai retai atkreipia dėmesį į konfliktą jo pradinėje fazėje. A. Sakalas, V. Šilingienė (2000) pastebi, kad praktiškai labai dažnai, kol konfliktas neįgauna aktyvaus pobūdžio, bandoma jo tarsi nepastebėti, jį ignoruoti. Tuo tarpu pačioje konflikto pradžioje jį išspręsti paprastai būna daug lengviau. Todėl svarbu kuo anksčiau konfliktą atpažinti. Pagal procentines reikšmes galima teigti, jog vadovai retai konflikto nepastebi (23,7 proc.) arba toleruoja jau vykstantį konfliktą (18,8 proc.), t.y. nenori arba neturi reikiamų įgūdžių valdyti konfliktą.

Antrasis etapas yra konflikto analizė. Šiame etape nustatomos galimos konflikto pasekmės ir priežastys. Kiekvienas konfliktas turi savo priežastį. Norint išspręsti konfliktą, reikia išsiaiškinti dėl ko jis kilo. Respondentų teigimu, konfliktų dažniausiai jų organizacijose kyla dėl skirtingų požiūrių į situaciją (65,1 proc.) (žr. 22 pav.). Pasak V. Mokšino (2002), žmonės turi skirtingas įsitikinimų ir vertybių sistemas, kurias formuoja kilmė, aplinka, išsilavinimas, patirtis. Jie vertina kitus žmones ir įvykius iš skirtingų pozicijų, todėl natūralu, kad ir požiūriai skiriasi. Dėl skirtingo tų pačių reiškinų suvokimo gali išpliekti konfliktas. Antroji priežastis pagal reitingą, daranti įtaką konfliktų išplėsimui organizacijoje – susiduria skirtingų grupių interesai (47,3 proc.). Pagal gautus rezultatus galima daryti prielaidą, jog skirtingos grupės švietimo organizacijose sąveikauja viena su kita, siekdamos organizacijos tikslų. Tačiau grupių darbą ir bendradarbiavimą trikdo atsiradę skirtumai. Kaip teigia L. Pakalkaitė (2005), skirtumai gali liesti laiko sampratą (per ilgai atlieka užduotį/reikia greičiau); asmeninį požiūrį (svarbiau žmonės/užduotis); išteklius; galiojančias taisykles ir procedūras. Autorės teigimu šiuos skirtumus galima sumažinti pabrėžiant bendrus tikslus. Trečioje pozicijoje – neaiškūs bendros veiklos tikslai (39,8 proc.). Anot A. Sakalo (2003), šių konfliktų atsiradimą sąlygoja, kai nėra tinkamos koordinacijos, individualūs ar grupiniai tikslai iškeliami aukščiau bendrųjų. B. Leonienė (2001) šiuo atveju siūlo bendro aukštesnio tikslo iškėlimą. Taikant šį būdą bandoma paneigti konflikto aktualumą, konfliktuojančios pusės, sureikšminančios savus tikslus, skatinamos įgyvendinti organizacijai itin svarbų, todėl visiems bendrą tikslą. Respondentų teigimu, nevienodi darbo standartai tiek neobjektyvus darbo vertinimas (37,1 proc.) vienodai daro įtaką konfliktinių situacijų atsiradimui organizacijoje. Anot V. Mokšino (2002), dažnai konfliktų kyla dėl to, kad ne visiems darbuotojams taikomi vienodi standartai. Neobjektyvaus požiūrio išraiškos – asmeninės intrigos, darbuotojų teisių

pažeidimas ir kt. G. Dessler (2001) teigimu, neaiškūs standartai reiškia, jog vertinimo skalė yra pernelyg nekonkreči, kad ją būtų galima vienareikšmiai interpretuoti. Rečiausiai konfliktų priežastimis tampa darbuotojų interesų ignoravimas bei konkurencija tarp darbuotojų (29,6 proc.).

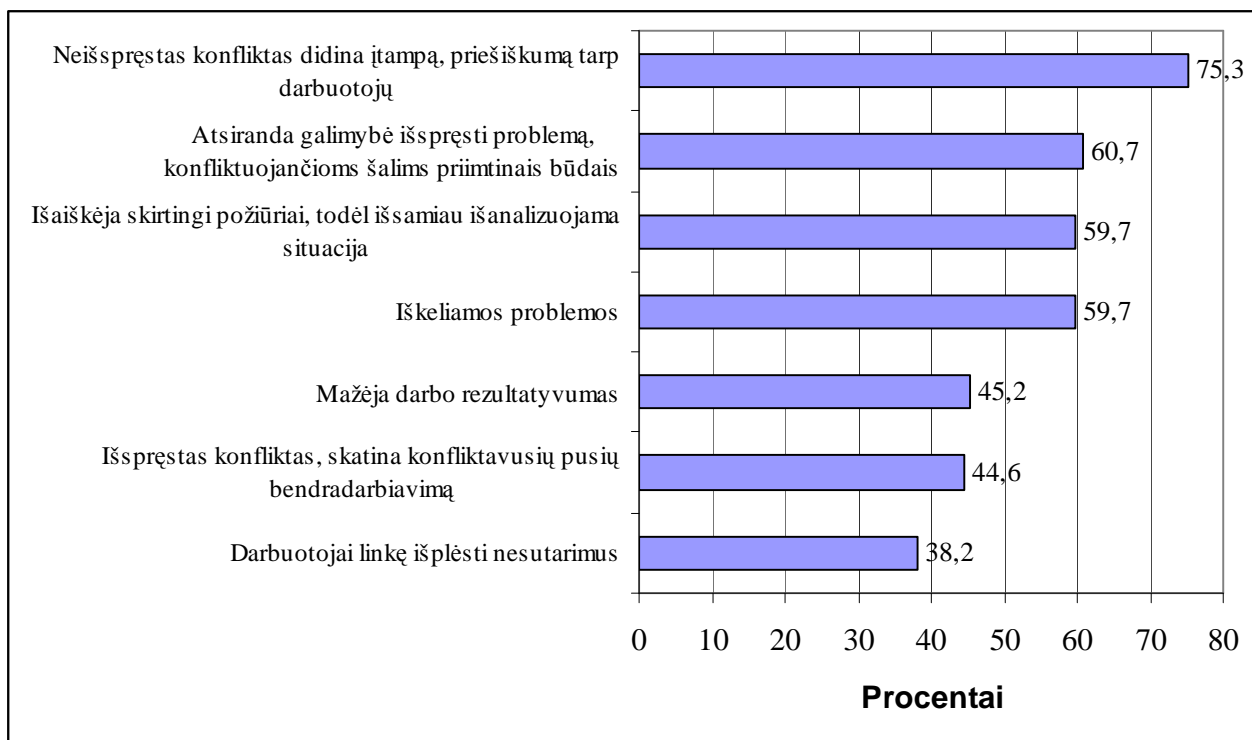
Apibendrinant galima teigti, jog vyraujančios konfliktų priežastys yra skirtingi požiūriai į situaciją bei skirtingų grupių interesai.



22 pav. Konfliktų priežasčių vertinimai

Buvo siekiama išsiaiškinti, kokios švietimo organizacijose yra vyraujančios konfliktų pasekmės: konstruktyvios ar destruktivos (žr.1.4. poskyrį, p. 33). Didžiausios (75,3 proc.) respondentų dalies nuomone, vyraujanti pasekmė, kai neišspręstas konfliktas didina įtampą, priešišumą tarp darbuotojų. Ši pasekmė yra destruktivi ir žalinga organizacijos veiklai (žr. 23 pav.). Pasak V. Pupeikio (2007), dėl neišspręsto konflikto grupės viduje blogėja komunikacija, sudarydama pagrindą naujiems konfliktams. Žmonės po didelės emocinės įtampos gali susilpnėti dvasiškai bei fiziškai. Taip pat mažėja darbuotojų darbo produktyvumas.

Antroje, trečioje ir ketvirtoje reitingo pozicijose išsidėsčiusios konstruktyvaus pobūdžio pasekmės. Daugiau nei pusės (60,7 proc.) respondentų teigimu, konfliktų metu atsiranda galimybė išspręsti problemą, konfliktuojančioms šalims priimtinais būdais. Ši pasekmė yra kompromisinio konfliktų sprendimo būdo rezultatas. Šiuo atveju surandamas „aukso vidurys“, t.y. plusų ir minusų derinys, tinkantis abiem konfliktuojančioms šalims. Pasak A. Misevičiaus, R. Urbonienės (2006), kompromiso tikslas yra surasti greitą, abipusiai toleruotiną sprendimą.

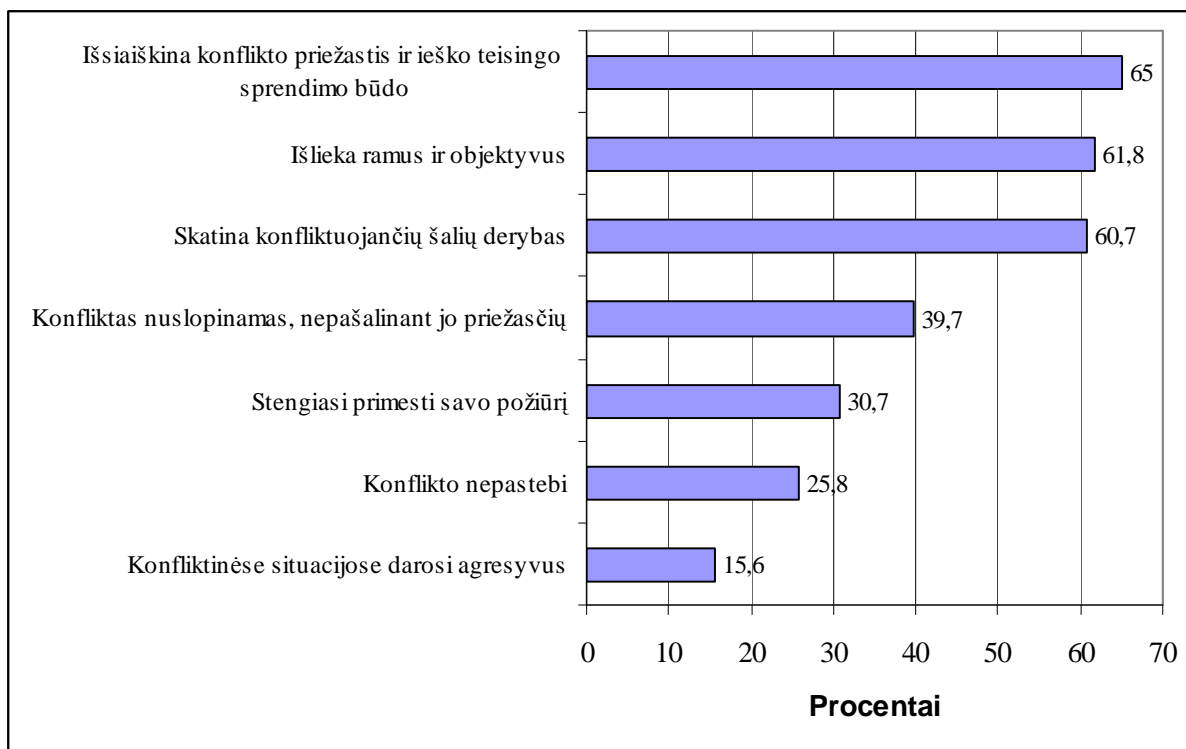


23 pav. Konfliktų pasekmių vertinimai

59,7 proc. respondentų nuomone, dažnai konfliktų metu išaiškėja skirtingi požiūriai, todėl išsamiau išanalizuojama situacija. Tiek pat respondentų teigia, kad iškeliamos problemos. Buvo ieškoma ryšių tarp šių dviejų pasekmių. Gauta teigiama vidutinio stiprumo ($r = 0,535$; $p < 0,01$) koreliacija rodo: jei iškeliamos problemos, tai atsiranda galimybė išsiaiškinti skirtingus požiūrius, bei išsamiau išanalizuoti susidariusią situaciją. Išanalizavus situaciją, galima pašalinti konfliktą sukėlusią priežastį. Anot respondentų, rečiausiai darbuotojai yra linkę išplėsti nesutarimus (38,2 proc.).

Apibendrinant galima teigti, jog vyraujanti pasekmė yra destruktivaus pobūdžio, kai neišspręstas konfliktas didina įtampą, priešišumą tarp darbuotojų. Organizacijoje, kurioje darbuotojų tarpusavio santykiai yra įtempti, priešiški, gali sutrikti vidinė komunikacija tiek vertikali, tiek horizontali, o tai gali pabloginti visos organizacijos veiklą. Tačiau dalis konfliktų pasekmių yra konstruktyvios.

Trečiasis konfliktų valdymo proceso etapas – konflikto sprendimas. Pirmiausia buvo siekiama išsiaiškinti, kaip konfliktinėse situacijose elgiasi vadovas. A. Seilius (1998) pabrėžia, kad organizacijose konfliktines situacijas sprendžia vadovai, ir nuo jų gebėjimo tai atlikti priklauso ne tik organizacijų sėkmė, bet ir jose dirbančių žmonių likimai. Be to ir pats vadovas gali būti kaip konflikto priežastis. Pasak J. Kasiulio, V. Barvydienės (2001), vadovas gali piktnaudžiauti savo padėtimi, persekioto žmones už kritiką, tiesą ir t.t. 24 paveiksle matyti, kaip dažniausiai elgiasi vadovai iškilus konfliktui.



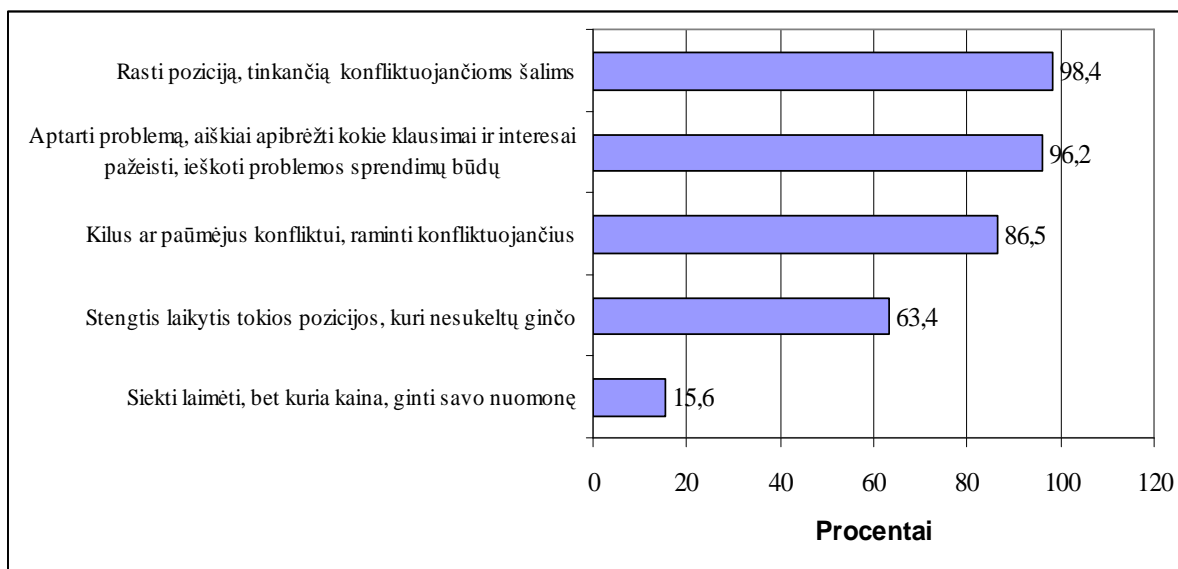
24 pav. Vadovo elgesio konflikto metu vertinimai

Anot respondentų, esant konfliktui, dažniausiai (65 proc.) vadovai stengiasi išsiaiškinti dėl ko kilo konfliktas ir ieško teisingo sprendimo būdo. V. Misevičius, R. Urbonienė (2006) akcentuoja, kad norint pagerinti situaciją, reikia tiksliai žinoti darbuotojų nepasitenkinimo priežastį. Sukonkretinant priežastį racionalu klausti, tikslintis darbuotojų, kas trukdo efektyviai dirbti. Verta konkretizuoti tol, kol bus tiksliai sužinota, koks veiksmas, įvykis ar poelgis sukėlė darbuotojų nepasitenkinimą. Išsiaiškinus tikslią konflikto priežastį, bus galima ją pašalinti, tuo pagerinat atskirų darbuotojų ar visos organizacijos veiklą. Vadovai dažnai (61,8 proc.) konfliktingose situacijose išlieka ramūs ir objektyvūs. E. Kavaliauskaitė (2006) pabrėžia, kad geriau susiklosčiusią padėtį abiem konfliktuojančioms šalims galėtų padėti pamatyti toks asmuo, kuris, nepaisant tvyrančių emocijų, sugeba išlikti objektyvus, bešališkas. Toks asmuo turi išlikti diskretiškas ir turėti statusą, leidžiantį kištis į kitų nesutarimus (arba juo turi pasitikėti ir gerbti kaip autoritetą, arba jis turi eiti vadovaujančias pareigas). Daugiau nei pusės (60,7) respondentų teigimu, vadovai dažnai skatina konfliktuojančių šalių derybas, t.y. atlieka tarpininko vaidmenį.

Atlikus koreliacinę analizę, pagal gautą vidutinio stiprumo ryšį, galima daryti prielaidą, jei vadovas sugeba konfliktingose situacijose išlikti ramus ir objektyvus, tai jis gali sėkmingai tarpininkauti, skatinti konfliktuojančių šalių derybas ($r = 0,521$; $p < 0,01$).

30,7 proc. respondentų teigia, kad vadovai stengiasi primesti savo požiūrį konfliktinėse situacijose. Tik 15,6 proc. respondentų teigimu, vadovai per konfliktus būna agresyvūs (žr. 24 pav.).

Buvo siekiama iširti respondentų nuomonę, koks jų manymu efektyviausias konfliktų sprendimo būdas, pagal K. Thom (1977) dvimatį konfliktų reguliavimo modelį (žr. 1.4. poskyrį, p. 38).



25 pav. Konfliktų sprendimo būdų vertinimai

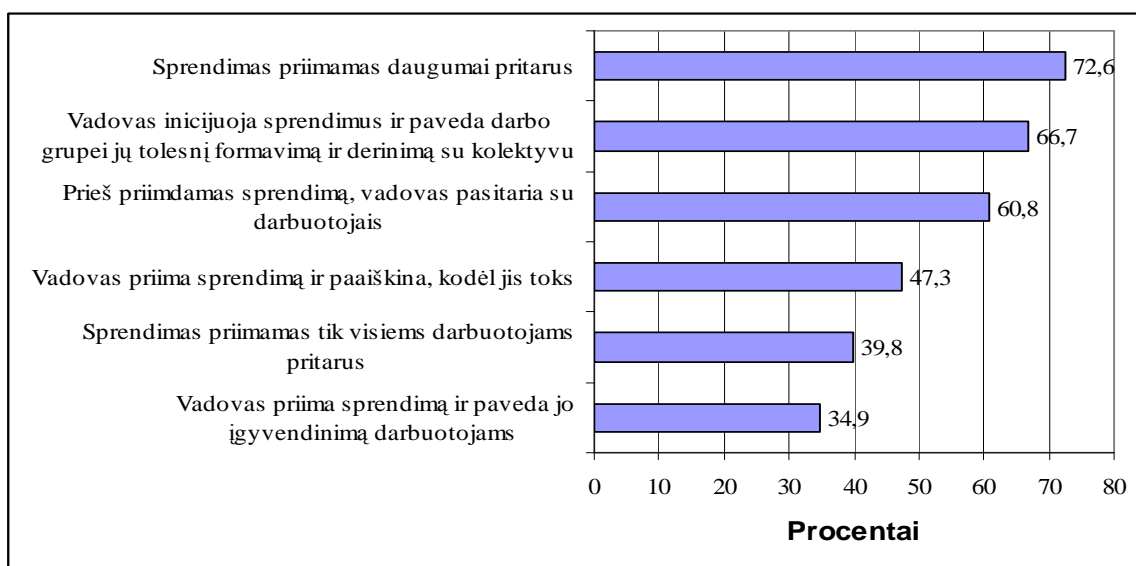
Beveik visi (98,4 proc.) respondentai sutinka, kad pats tinkamiausias konfliktų sprendimas, tai rasti poziciją tinkančią visoms konfliktuojančioms šalims. Šis teiginys atspindi kompromisinį konfliktų sprendimo būdą, kai siekiama tikslingų ir neatidėliotinų abi puses tenkinančių sprendimų. Tačiau, anot B. Everard, G. Morris (1997), šiuo atveju stengiamasi ieškoti ne tiek sprendimo kokybės ar kūrybiškumo, kiek ieškoti vidurio. Antroje reitingo pozicijoje yra teiginys, atspindintis bendradarbiavimo stilių. 96,2 proc. respondentų nuomone, svarbu sprendžiant konfliktą aptarti atsiradusią problemą, aiškiai apibrėžti kokie klausimai ir interesai pažeisti, ieškoti problemos sprendimo būdų. Pasak V. Misevičiaus, R. Urbonienės (2006), bendradarbiavimo strategijos esmė yra ta, kad atrandamas tinkamiausias sprendimas ir tuo pačiu sutvirtinami darbuotojų tarpusavio santykiai. Tačiau šiam metodui reikia nemažai laiko. 86,5 proc. respondentų teigia, kad svarbu, kilus ar paūmėjus konfliktui raminti konfliktuojančius. Vadovas pasirinkęs konflikto švelninimo taktiką apeliuoja į solidarumo jausmus, stengiasi mažinti įtampą. A. Sakalo, V. Šilingienės (2000) teigimu, šiuo atveju dažnai pamirštama pati problema, ji tarsi užtušuojama. Daugiau nei pusės (63,4 proc.) respondentų nuomone, reiktų laikytis tokios pozicijos, kuri nesukeltų konfliktų. Tačiau konfliktų vengimas nepanaikina atsiradusių problemų, nesklaidumų darbe. Atvirkščiai, prarandama galimybė išanalizuoti

esamą situaciją ir galimybę panaikinti atsiradusį trukdį, kuris ateityje gali pakenkti organizacijos veiklos tobulinimui. Anot respondentų, mažiausiai tinkamas konfliktų sprendimo būdas, tai siekti laimėti, bet kuria kaina, t.y. spaudimo taktika (15,6 proc.).

Apibendrinant galima teigti, jog Jonišio rajono švietimo organizacijos nėra statiškos, nes konfliktai atlieka diagnostinį vaidmenį, suteikia organizacijoms veiklos tobulinimo galimybę: iškeliamos problemos; išaiškėja darbuotojų skirtingi požiūriai, todėl išsamiau išanalizuojama esama situacija, atsiranda galimybė išspręsti problemą konfliktuojančioms šalims priimtinais būdais. Tačiau vadovai konfliktą dažniausiai pastebi jam išsiplėtus, o ne pradinėje fazėje, kol konfliktas dar neįgavęs aktyvaus pobūdžio ir tikimybė jį išspręsti yra pati didžiausia. Todėl dažna destruktivi pasekmė, kai neišspręstas konfliktas didina įtampą, priešišumą tarp darbuotojų.

2.6. Darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmimo

Jeigu priimant sprendimus bus siekiama darbuotojų pilnaverčio dalyvavimo reiškiant mintis, teikiant idėjas, laisvai jas ginant, tada darbuotojai jausis pilnateisiais organizacijos nariais, atsakingais už priimtus sprendimus bei stengsis juos kuo geriau įgyvendinti. Tačiau dėl netinkamai pasirinkto sprendimo priėmimo būdo darbuotojai arba dalis darbuotojų gali likti nuošalyje ir be to ne visada priimtas pats geriausias sprendimas. Todėl pirmiausia buvo išsiaiškinta, kokie dažniausiai Jonišio rajono švietimo organizacijose taikomi sprendimų priėmimo stiliai (žr.1.5. poskyrį, p. 43).



26 pav. Sprendimų priėmimo stiliai švietimo organizacijoje

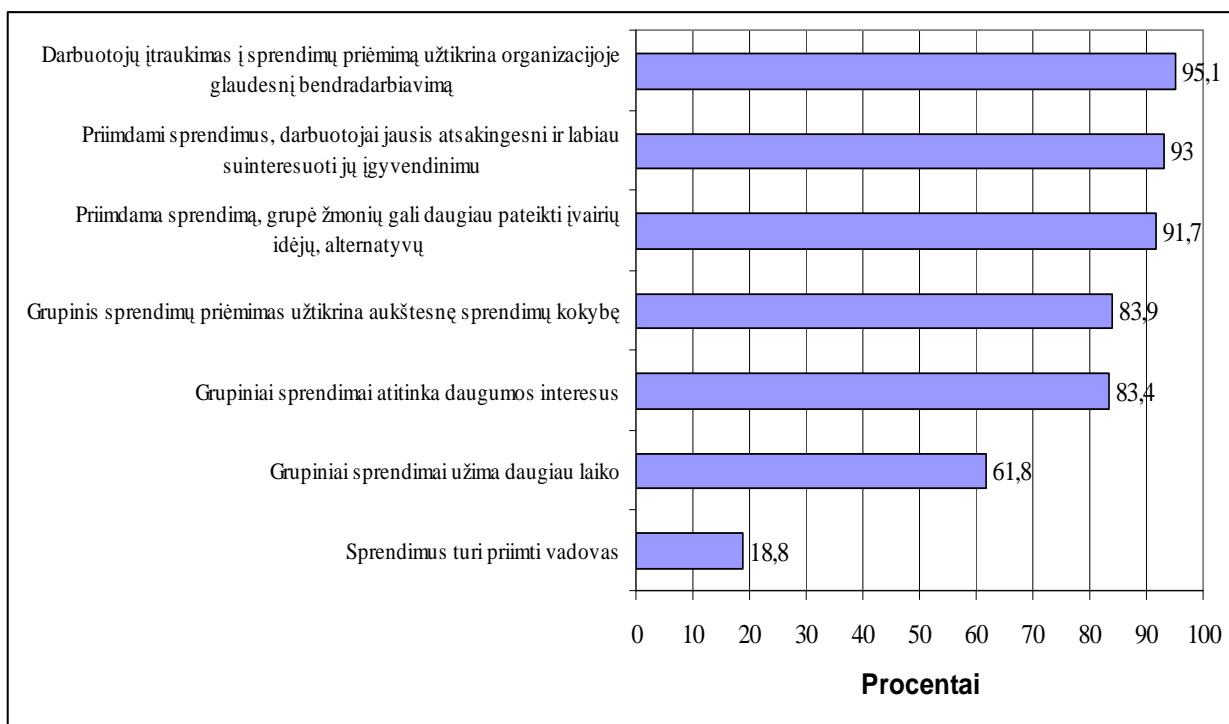
66,7 proc. respondentų teigimu, dažniausias jų organizacijose yra grupinis (kolektyvinis) sprendimų priėmimo stilius, kai vadovas inicijuoja sprendimus ir paveda darbo grupei jų tolesnį formavimą ir derinimą su kolektyvu. Pasak S. Stoškaus (2002), bene dažniausias kaltinimas, kad grupiniai (kolektyviniai) sprendimai yra kompromisiniai. Akivaizdu, jog nuomonės, kokia problema bebūtų svarstoma, retai kada visiškai sutampa. Galimybė įvertinti įvairius požiūrius ir nuomones yra vienas grupinio darbo pranašumų. Tačiau, jeigu požiūrių skirtumas labai didelis, tai visus tenkinantis kompromisinis sprendimas nebus pats geriausias. Didžiausia dalis (72,6 proc.) respondentų teigia, jog grupiniai (kolektyviniai) sprendimai jų organizacijoje priimami daugumai pritarus (žr. 26 pav.). Pasak A. Seiliaus (2001), tai visame pasaulyje įprastas grupių sprendimo priėmimo būdas. Bet jis gali suskaldyti grupę ir mažuma likti nepatenkinta priimtu sprendimu. Daugumos įtaka mažumai gali būti esminė, priimant sprendimus, nes išankstinė daugumos nuomonė gali nulemti neteisingą grupės sprendimą. A. Seiliaus (2001) tvirtinimu, problemas sprendžiančioms grupėms būdinga tendencija atrasti vienintelį sprendimą. Jeigu tik tam tikra pozicija įgauna daugumos paramą, nesvarbu kokią nežymią persvarą turėtų ta dauguma, kitos pozicijos nebepriimamos, net jeigu jos yra akivaizdžiai geresnės. 39,8 proc. respondentų teigia, kad sprendimai grupėje priimami tik visiems darbuotojams pritarus. Todėl galima teigti, kad konsensuso metodas nėra paplitęs, priimant sprendimus, Joniškio rajono švietimo organizacijose. Konsensusas yra laikomas efektyviausiu sprendimų priėmimo metodu, bet užima daug laiko. Todėl galima daryti prielaidą, jog neskiriama pakankamai laiko tokiems sprendimams priimti, nes norėdami pasiekti konsensuą, darbuotojai turi turėti pakankamai laiko savo pažiūroms išreikšti ir pasiekti bendrą sutarimą. Pasak S. Stoškaus (2002), konsensusas paprastai apibūdinamas kaip kolektyvinė kartu dirbančių ir *turinčių galimybę atvirai komunikacijai* bei įtakai priimant sprendimus žmonių nuomonė. Konsensusas darbe reiškia, kad visi darbuotojai gali perfrazuoti sprendimą, norėdami parodyti, kad jį supranta, visi gali pasakyti ką jie jaučia.

Daugiau nei pusės (60,8 proc.) respondentų teigimu, prieš priimdamas sprendimą, vadovas dažnai pasitaria su darbuotojais. Mažiau nei pusę (47,3 proc.) respondentų teigia, kad vadovas priima sprendimą ir paaiškina, kodėl jis toks. Šis vadovo elgesys atspindi autokratinį (įsiūlo) sprendimų priėmimo stilių. Mažiausiai Joniškio rajono švietimo organizacijose taikomas autokratinis (liepia) sprendimų priėmimas. 34,9 proc. respondentų nurodė, kad vadovas priima sprendimą ir paveda jo įgyvendinimą darbuotojams.

Apibendrinant galima teigti, kad pirmenybė Joniškio rajono švietimo organizacijose yra teikiama grupiniam (kolektyviniam) sprendimų priėmimo stiliui. Šiuo atveju yra tikrasis dalyvavimas priimant sprendimą, užuot vadovas pateikęs darbuotojui jau suformuluotą sprendimą, jį patį įtraukia į sprendimo formulavimo ir priėmimo procesą. Anot A. Sakalo, V. Šilingienės (2000), šiuo būdu vadovas apeliuoja

į darbuotojų aukščiausiojo lygio (valdžios, kompetencijos, pasisekimo, asmenybės ugdymo) poreikius. Toks poveikis sėkmingas todėl, kad žmonės įkvėpti aukšto lygio poreikių, paprastai su didžiausiu noru dirba, įgyvendindami tuos sprendimus, kurie buvo priimti jiems dalyvaujant.

Tyrimo buvo siekiama ištirti respondentų nuomonę, kaip jie vertina darbuotojų dalyvavimą sprendimų priėmimo, kokius jie mato trūkumus ir privalumus. 27 pav. matyti, jog beveik visi (95,1 proc.) respondentai sutinka, kad darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą užtikrina glaudesnę bendradarbiavimą organizacijoje. Suprantama, kad norint priimti gerus sprendimus darbuotojai turi aktyviai bendrauti, keistis vienas su kitu informacija, mokėti ne tik savo nuomonę išsakyti, bet ir suprasti kitų pateiktą poziciją. 93 proc. tiriamųjų sutinka, kad patys priimdami sprendimus jie jausis atsakingesni ir labiau suinteresuoti jų įgyvendinimu. Pasak E. Kavaliauskaitės (2006), darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą stiprina bendrumo jausmą, daugiau darbuotojų lieka patenkinti sprendimu, nes jis nebūna „nuleistas iš viršaus“, o visų bendrai apsvarstytas ir priimtas.



27 pav. Grupinių (kolektyvinių) sprendimų vertinimai

91,7 proc. respondentų pritaria, kad priimdama sprendimą, grupė žmonių gali daugiau pateikti įvairių idėjų, alternatyvų. Anot S. Stoškaus (2002), grupinio sprendimo priėmimo procese dažnai stimuliuojamos idėjos, kurios nepasireikštų, dirbant individualiai. Nustatyta, kad diskusijos grupėje

priveda prie tokių sprendimų, apie kuriuos nė vienas net nepagalvojo prieš pradėdamas diskusiją. Kiek mažiau (83,9 proc.) respondentų sutinka, kad grupinis sprendimų priėmimas užtikrina aukštesnę sprendimų kokybę. S. Stoškus (2002) pastebi, kad nuomonių skirtumai, nesutarimai gali pagerinti grupės sprendimą, kadangi jie išryškina įvairią informaciją, tokiu būdu sudarydami geresnę galimybę grupei priimti efektyvesnius sprendimus.

83,4 proc. respondentų nuomone, grupiniai sprendimai atitinka daugumos interesus. Tačiau A. Seilius (2001) pastebi, kad egzistuoja problema, ne visi žmonės sugeba reikšti savo nuomonę, kitiems būdingas perdėtas kuklumas, tada kolektyvą gali suklaidinti atsiradęs gražbylys, ir geriausia mintis liks neišsakyta arba neišgirsta.

Tik 18,8 proc. sutinka, kad sprendimus turi priimti vadovas. Todėl galima teigti, kad darbuotojams yra svarbu dalyvauti sprendimų priėmime. Jie nori būti aktyviais savo organizacijos nariais: glaudžiai bendradarbiaujančiais, atsakingais už sprendimų priėmimą ir įgyvendinimą, atvirai išsakančiais savo nuomonę, idėjas bei prisidedančiais prie veiklos tobulinimo.

2.7. Vadovavimo priemonių tarpusavio ryšys bei poveikis veiklos tobulinimui

Vidinė komunikacija apjungia visą organizacijos veiklą. Buvo ieškoma ryšių: ar dvipusė komunikacija, deleguojant užduotis, skatina darbuotojų patirties ir kompetencijos platesnį panaudojimą, ar skatinamas iniciatyvumas. Atlikus koreliacinę analizę nustatyta, jei yra dvipusė komunikacija: laisvas pasikeitimas informacija, idėjomis, nuomonėmis, tai darbuotojai plačiau panaudoja savo kompetenciją ir patirtį ($r=0,516$; $p<0,01$). Organizacijoje, kurioje yra bendradarbiavimo atmosfera, darbuotojai atlikdami užduotis ir bendraudami tarpusavyje, su vadovu, dalindamiesi savo patirtimi, žiniomis ne tik geriau atlieka darbą, bet taip pat vienas iš kito mokosi, tobulėja. Dvipusė komunikacija skatina darbuotojų iniciatyvumą ($r = 0,390$; $p<0,01$), kai darbuotojai žino, kad visada bus išklaudyti, atsižvelgta į jų nuomonę, tai skatins juos domėtis, kas vyksta jų organizacijoje, teiks pasiūlymus, idėjas organizacijos tobulinimo klausimais. Pasak I. Šulcienės (2006), šiuolaikinė organizacija turėtų aktyvinti komunikaciją, kylančią „iš apačios į viršų“, nes ji skatina darbuotojus ieškoti naujų sprendimų, galinančių patobulinti organizacijos veiklą, padidinti konkurencingumą.

Atlikus koreliacinę analizę, nustatytas ryšys leidžia teigti, kad komunikacijos proceso nesklaidumai gali daryti įtaką konfliktų atsiradimui organizacijoje. Konfliktai gali kilti dėl informacijos perdavimo problemų, jei darbuotojai gauna nepakankamą arba neaiškią informaciją ($r=0,340$; $p<0,01$), informacija

iškraipoma, nutyliama ($r=0,328$; $p<0,01$), perduodama ne laiku ($r=0,416$; $p<0,01$), sukaupta informacija nėra prieinama visiems darbuotojams ($r=0,517$; $p<0,01$). Tačiau, esant organizacijoje dvipusei komunikacijai, išsamiau išanalizuojami darbuotojų skirtingi požiūriai į situaciją, todėl yra didesnė galimybė išspręsti problemą konfliktuojančioms pusėms priimtinais būdais ($r = 0,377$; $p < 0,01$).

14 lentelė

Vadovavimo priemonių tarpusavio koreliaciniai ryšiai

		Vidinė komunikacija	Užduočių delegavimas	Konfliktų valdymas	Sprendimų priėmimas
Vidinė komunikacija	Koreliacijos koeficientas Sig. (2-tailed) N	1,000 , 186	,603 ,000 186	,564 ,000 186	,638 ,000 186
Užduočių delegavimas	Koreliacijos koeficientas Sig. (2-tailed) N		1,000 , 186	,628 ,000 186	,618 ,000 186
Konfliktų valdymas	Koreliacijos koeficientas Sig. (2-tailed) N			1,000 , 186	,653 ,000 186
Sprendimų priėmimas	Koreliacijos koeficientas Sig. (2-tailed) N				1,000 , 186

** $p<0,01$

Vadovavimo priemonių tarpusavio ryšį patvirtina vidutinio stiprumo koreliacijos koeficientai (žr. 14 lentelė). Vidinė komunikacija turi poveikį užduočių delegavimui ($r=0,603$; $p<0,01$); konfliktų valdymui ($r=0,564$; $p<0,01$); sprendimų priėmimui ($r=0,638$; $p<0,01$). Nuo konfliktų valdymo priklauso, kaip darbuotojai sugebės kartu dirbti, atlikti jiems deleguojamas užduotis ($r = 0,628$; $p < 0,01$) ar darbuotojai sugebės kartu priimti geriausius sprendimus ($r=0,653$; $p<0,01$); ar per didelis konfliktų lygis nesutrikdys vidinės komunikacijos ($r = 0,564$; $p < 0,01$).

Taigi galima daryti prielaidą, kad vienos vadovavimo priemonės (vidinės komunikacijos, užduočių delegavimo, konfliktų valdymo, darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimą) efektyvus taikymas priklauso nuo kitos priemonės efektyvaus taikymo. Nei viena iš šių priemonių negali kompensuoti, kurios nors trūkstamos.

Siekiant nustatyti vadovavimo priemonių taikymo poveikį švietimo organizacijos veiklos tobulinimui, respondentų buvo pasiteirauta, ar jų nuomone, aptartosios vadovavimo priemonės daro įtaką jų švietimo organizacijos veiklos tobulinimui.

Vidinės komunikacijos įtakos veiklos tobulinimui vertinimai (N=186)

	Respondentų skaičius	Procentai (%)
niekada	3	1,6
retai	75	40,3
dažnai	98	52,7
visada	10	5,4
Iš viso:	186	100,0

Didžiausios respondentų dalies (52,7 proc.) nuomone, vidinė komunikacija dažnai daro įtaką jų organizacijos veiklos tobulinimui. Tačiau dalis tiriamųjų teigia, kad vidinės komunikacijos įtaka veiklos tobulinimui būna retai (40,3 proc.). Todėl galima daryti prielaidą, kad ne visais atvejais vidinė komunikacija yra efektyvi ir sąlygoja organizacijos veiklos tobulinimą (žr. 15 lentelė).

16 lentelė

Užduočių delegavimo įtakos veiklos tobulinimui vertinimai (N=186)

	Respondentų skaičius	Procentai (%)
niekada	3	1,6
retai	69	37,1
dažnai	99	53,2
visada	15	8,1
Iš viso:	186	100,0

Daugiau nei pusės (53,2 proc.) respondentų nuomone, užduočių delegavimas darbuotojams įtakoja organizacijos veiklos tobulinimą. 37,1 proc. teigimu, tai būna retai ir tik 1,6 proc. respondentų teigia, kad užduočių delegavimas neturi įtakos veiklos tobulinimui (žr. 16 lentelė).

17 lentelė

Konfliktų valdymo įtakos veiklos tobulinimui vertinimai (N=186)

	Respondentų skaičius	Procentai (%)
niekada	10	5,4
retai	71	38,2
dažnai	89	47,8
visada	16	8,6
Iš viso:	186	100,0

Anot respondentų, konfliktų valdymas dažniausiai (47,8 proc.) daro įtaką organizacijos veiklos tobulinimui. Tačiau 38,2 proc. respondentų teigia, kad konfliktai retai taip valdomi, kad turėtų įtakos veiklos tobulinimui.

18 lentelė

Darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimą įtakos veiklos tobulinimui vertinimai (N=186)

	Respondentų skaičius	Procentai (%)
niekada	5	2,7
retai	73	39,2
dažnai	95	51,1
visada	13	7,0
Iš viso:	186	100,0

Didžiausios (51,1 proc.) respondentų dalies nuomone, darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą dažniausiai turi įtaką jų švietimo organizacijos veiklos tobulinimui. 39,2 proc. respondentų teigimu, tokia įtaka būna retai. Mažiausiai respondentų (2,7 proc.) teigiančių, kad darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą neturi įtakos jų organizacijos veiklos tobulinimui.

Apibendrinant galima teigti, jog, viena vertus, vadovavimo priemonių taikymas daro įtaką švietimo organizacijos veiklos tobulinimui. Kita vertus, vadovavimo priemonių taikymas daro poveikį švietimo organizacijos veiklos tobulinimui tik tada, kai yra atsižvelgiama į efektyvaus taikymo sąlygas bei principus. Todėl galima teigti, kad hipotezė - efektyvus vadovavimo priemonių taikymas žmogiškųjų išteklių valdyje daro poveikį švietimo organizacijos veiklos tobulinimui - pasitvirtina.

Taip pat respondentų buvo pasiteirauta, kokių jie turi pasiūlymų dėl švietimo organizacijos veiklos tobulinimo. Sugrupavus teiginius, galima išskirti šias pagrindines pasiūlymų grupes:

- siekti aktyvesnio grįžtamojo ryšio tarp vadovo ir darbuotojų (pvz: „*Pirma reiktų išklausti darbuotojų nuomonę, o paskui tik pasakyti savo, o ne pirmiausia, direktorius išsako, ką jis galvoja ir po to darbuotojui nesmagu prieštarauti.*“ „*Atkreipti dėmesį į darbuotojų informaciją apie iškilusias problemas.*“ „*Išsamiau informuoti apie perspektyvinės veiklos planus, finansinę organizacijos būklę.*“, „*Turi būti išklausomi darbuotojai.*“);
- siekti aktyvesnio darbuotojų įtraukimo į organizacijos veiklą (pvz: „*Prieš priimdamas sprendimą vadovas, turėtų bent pasitarti su darbuotojais.*“ „*Labiau organizacijos veikloje atsižvelgti į darbuotojų siūlymus, pageidavimus.*“);

- siekti atviro, pasitikėjimu grįsto bendravimo. (pvz: „*Turėtų dažniau bendrauti su darbuotojais.*“ „*Tiesos pasakymas neturi būti smerktinas poelgis.*“ „*Netoleruoti konfliktų, gerbti darbuotojų nuomonę.*“ „*Daugiau bendrauti su kolektyvu.*“);
- siekti lygių veiklos vertinimo standartų ir darbo sąlygų sudarymo. (pvz: „*Kad mažiau būtų nepasitenkinimo, vadovas turėtų neišskirti darbuotojų ir jiems sudaryti lygias darbo sąlygas.*“ „*Daugiau objektyvumo vertinant darbuotojų veiklą.*“).

Apibendrinant galima daryti prielaidą, jog veiklos tobulinimui yra reikšmingas pačių darbuotojų suvokimas, kad jie yra pilnateisiai organizacijos nariai, su kuriais bendraujama atvirai, jais pasitikima, rodoma pagarba, suteikiama įvairiapusė informacija, išklausomi pasiūlymai, nuomonės, idėjos ir į tai atsižvelgiama tobulinant organizacijos veiklą. Organizacijoje, kurioje vadovas gerai informuoja darbuotojus, vyksta reguliarus komunikacijos procesas; darbas suderintas visuose lygiuose, nes tinkamai deleguojamos užduotys; konfliktų metu išsiaiškinamos problemų priežastys bei atliekama jų analizė, darbuotojai įtraukiami į valdymo sprendimų priėmimą, dėl ko jaučiasi atsakingesni juos įgyvendindami, šitoks vadovavimo priemonių taikymas turėtų skatinti organizacijos veiklos tobulinimą. Todėl galima teigti, kad hipotezė - *efektyvus vadovavimo priemonių taikymas žmogiškųjų išteklių valdyme daro poveikį švietimo organizacijos veiklos tobulinimui* - pasitvirtina.

IŠVADOS

Apibendrinus rezultatus galima daryti išvadą, jog pagal *komunikacijos kanalų efektyvumo skalę* efektyviausiai komunikacijai “akis į akį” Joniškių rajono švietimo organizacijose skiriamas pakankamas dėmesys: susirinkimuose, posėdžiuose, pasitarimuose aptariami įvairūs organizacijos klausimai; informacija perduodama individualiai bendraujant su darbuotojais. Tačiau vyraujantis informacijos pateikimas yra rašytiniu būdu. Vyrauja tradicinė informavimo priemonė, tai skelbimų lenta, kuri pagal vidinės komunikacijos kanalų efektyvumo skalę yra trečioje pozicijoje. Vidinei komunikacijai nėra išnaudojamos komunikacijų technologijų teikiamos galimybės (internetas, intranetas, vidaus televizija).

Viena vertus, apibendrinus gautus rezultatus galima teigti, jog yra *grįžtamas ryšys* tarp vadovų ir darbuotojų, nes vadovai darbuotojus informuoja apie organizacijos pokyčius, priimamus sprendimus, pasiektus rezultatus. Darbuotojai dažnai vadovus informuoja apie atliktas užduotis, pasiektą pažangą. Kita vertus, darbuotojai nėra aktyviai įtraukiami į bendrą organizacijos veiklos tobulinimo procesą, nes jie retai teikia pasiūlymus organizacijos tobulinimo klausimais. Mažiausiai darbuotojai gauna informacijos apie savo organizacijos finansinę padėtį.

Galima daryti išvadą, jog vidinė komunikacija yra *sąlyginai efektyvi*. Pasitaikančios kliūtys: per didelis darbo krūvis, nepakankama, neaiški, netinkamu laiku perduota informacija. Vadovai turėtų siekti aktyvesnio grįžtamojo ryšio, nes viena iš pagrindinių *komunikacijos funkcijų yra vienijanti, užtikrinanti savalaikį pasikeitimą informacija, siekiant bendrų organizacijos tikslų*. Šiuos tikslus bus sunkiau pasiekti jeigu darbuotojai liks nuošalyje, nežinos apie priimamus organizacijoje sprendimus, neišsakys savo nuomonės, neteiks pasiūlymų.

Vadovai sudaro iš dalies palankias sąlygas efektyviam užduočių delegavimui. Viena vertus, atsižvelgia į darbuotojų kompetenciją, suteikia įgaliojimus, padeda susidūrus su problemomis (grįžtamas ryšys), motyvuoja sėkmingam užduoties atlikimui, t.y. nusako laukiamus rezultatus, padeda suvokti užduoties prasmę. Kita vertus, ne visada įgyvendinama užduoties įvykdymo sėkmę lemianti sąlyga, tai aprūpinimas reikalinga informacija ir ištekliais bei į užduočių delegavimą įtraukiami ne visi darbuotojai, taip mažinama šių darbuotojų motyvacija tobulėti.

Išanalizavus tyrimo rezultatus, pagal *Č. Barnardo įgaliojimų priėmimo koncepciją*, galima išskirti vyraujančias užduočių delegavimo kliūtis, priklausančias nuo šių šalių:

- *Vadovo*. Darbuotojams nesuteikiama pakankamai informacijos, t.y. vadovas nenori gaišti laiką aiškinimams, deleguojant užduotis. Pasitaikantis vadovo „atlikėjo“ požiūris į darbą, t.y. įsitikinimas, kad vadovas užduotį gali atlikti geriau.

- *Darbuotojo.* Užduočių delegavimui trukdo nuomonė, kad darbuotojai ir taip apkrauti darbais.

Apibendrinus rezultatus, galima daryti išvadą, kad užduočių delegavimas padeda plačiau panaudoti darbuotojų kompetencijas ir patirtį, padeda tobulėti darbinėje veikloje, aktyviau įtraukiami į organizacijos veiklą. Tačiau užduočių delegavimas retai skatina darbuotojų didesnę pasitenkinimą darbu.

Įvertinus *konfliktų valdymo procesą*, galima daryti išvadas:

- *pirmajame etape konfliktą* vadovai dažniausiai *identifikuoja* piko fazėje (jam išsiplėtus), o ne pradinėje fazėje, kol konfliktas dar neįgavęs aktyvaus pobūdžio ir tikimybė jį išspręsti yra pati didžiausia;
- *antrasis etapas – konflikto analizė.* Joniškio rajono švietimo organizacijose konfliktų pagrindinės priežastys: skirtingi darbuotojų požiūriai į situaciją, susiduria skirtingų grupių interesai, neaiškūs darbuotojams bendros veiklos tikslai. Vyraujanti konfliktų pasekmė - destruktyvaus pobūdžio, kai neišspręstas konfliktas didina įtampą, priešišumą tarp darbuotojų. Tačiau dažnai konfliktų pasekmės yra konstruktyvios: iškeliamos problemos; atsiranda galimybė išspręsti problemą, konfliktuojančioms šalims priimtinais būdais; konfliktų metu išaiškėja skirtingi požiūriai, todėl geriau išanalizuojama susidariusi situacija;
- *trečiasis etapas – konflikto sprendimas.* Respondentų nuomone, vadovai pirmiausia stengiasi išsiaiškinti dėl ko kilo konfliktas ir ieško sprendimo būdo. Vadovai dažnai skatina konfliktuojančių šalių derybas, t.y. atlieka tarpininko vaidmenį. Ištyrus respondentų nuomonę nustatyta, jog jų manymu, tinkamiausias kompromisinis konfliktų sprendimo stilius. Galima daryti prielaidą, jog darbuotojams svarbiau išlaikyti gerus tarpusavio santykius, nei ieškoti kokybiškesnių iškilusios problemos sprendimų.

Apibendrinus galima daryti išvadą, jog Joniškio rajono švietimo organizacijos nėra statiškos, nes konfliktai atlieka diagnostinį vaidmenį, suteikia organizacijoms veiklos tobulinimo galimybę.

Pagal tyrimo rezultatus galima teigti, kad Joniškio rajono švietimo organizacijose vyraujantis grupinis (kolektyvinis) sprendimų priėmimo stilius, kai vadovas inicijuoja sprendimus ir paveda darbo grupei jų tolesnį formavimą ir derinimą su kolektyvu.

Pagal tyrimo rezultatus galima daryti išvadą, jog darbuotojų požiūriu, jų įtraukimas į sprendimų priėmimą užtikrina glaudesnę bendradarbiavimą organizacijoje: jie jaučiasi atsakingesni ir labiau suinteresuoti sprendimų įgyvendinimu, nes atitinka daugumos interesus; pateikiama daugiau idėjų,

sprendimo alternatyvų. Todėl galima daryti išvadą, jog darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą skatina juos būti aktyviais, suinteresuotais savo organizacijos veiklos tobulinimu nariais.

Įvertinus respondentų nuomonę, galima teigti, kad vadovavimo priemonės dažniausiai turi poveikį Joniškio rajono švietimo organizacijų veiklos tobulinimui.

Nustatyti vadovavimo priemonių tarpusavio poveikio koreliaciniai ryšiai, leidžia daryti prielaidą, jog vienos vadovavimo priemonės neefektyvus taikymas gali turėti poveikį kitos neefektyvumui. Todėl galima daryti išvadą, jog vadovavimo priemonių taikymas organizacijoje turi sudaryti vientisą sistemą, kuri darytų poveikį organizacijos veiklos tobulinimui. Pasitvirtina mokslinio tyrimo hipotezė, kad *efektyvus vadovavimo priemonių taikymas žmogiškųjų išteklių valdyme daro poveikį švietimo organizacijos veiklos tobulinimui.*

REKOMENDACIJOS

Atsižvelgus į gautus tyrimo rezultatus, pateikiamos rekomendacijos Joniškio rajono švietimo organizacijų vadovams:

1. Aktyvinti komunikaciją, kylančią „iš apačios į viršų“, nes ji skatina darbuotojus ieškoti naujų sprendimų, galinančių patobulinti organizacijos veiklą:
 - pasiūlymų pateikimo sistemos kūrimas. Tokios sistemos tikslas – idėjų, sklindančių iš „apačios“ ignoravimo ir filtravimo tendencijų sumažinimas. Tai galėtų būti realizuojama per pasiūlymų dėžes; organizuojami konkursai įvairioms problemoms spręsti, kur gauti pasiūlymai nustatytais terminais peržiūrimi ir priimami įgyvendinti; periodiškai išleidžiamuose biuleteniuose ar laikraščiuose spausdinami straipsniai su pasiūlymais, kaip tobulinti organizacijos veiklą ir t.t;
 - teikti darbuotojams visapusišką informaciją apie organizacijos veiklą: supažindinti su organizacijos strateginiais planais, tikslais, uždaviniais, finansine padėtimi, teikti informaciją apie numatomus pokyčius.
2. Didinti perduodamos informacijos aiškumą. Reiktų įvertinti informacijos vartotojo poreikio kiekybinius ir kokybinius aspektus. Turi būti pateikiama darbuotojui visa su jo užduotimi susijusi informacija: išsami, suprantama, laiku.
3. Siekti tradicinių ir naujųjų komunikacijos priemonių integravimo. Švietimo organizacijos interneto svetainėje ar intranete gali būti pateikiami skelbimai, pranešimai, veiklos planai ir t.t.
4. Siekti, kad užduočių delegavimas apimtų visą organizaciją, o ne pavienius darbuotojus. Užduočių delegavimas neturėtų būti epizodinis. Reiktų šią vadovavimo priemonę taikyti kryptingai ir nuosekliai.
5. Konflikto nereiktų slopinti ar ignoruoti. Siekiant, kad konflikto pasekmės būtų konstruktyvios, reiktų jį identifikuoti pradinėje fazėje, atlikti išsamią analizę ir pasirinkti tinkamiausią konflikto sprendimą, geriausiai tinkantį konkrečiai situacijai.
6. Kilus konfliktui, išsiaiškinti kokie interesai pažeisti, pripažinti požiūrių skirtumus, išklaudyti kiekvieno nuomonę, ieškoti optimalių sprendimo variantų, sukurti pasitikėjimo atmosferą, pagrįstą bendradarbiavimu ir pasikeitimu informacija.
7. Siekti, kad taikomos vadovavimo priemonės sudarytų vientisą sistemą, nes nustatyti vadovavimo priemonių tarpusavio poveikio koreliaciniai ryšiai, leidžia daryti prielaidą, jog vienos vadovavimo priemonės neefektyvus taikymas gali daryti poveikį kitos neefektyvumui.

LITERATŪRA

1. Appleby, Robert C. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Charibdė.
2. Bacal, R. (2004). *Organizational Conflict*. [žiūrėta 2008-03-18]. Prieiga per internetą: <<http://conflict911.com/conflictarticles/orgconflict.htm>>.
3. Bagdonas, A., Jucevičienė, P. (2000). Bendrojo lavinimo mokyklos veiklos efektyvumo sampratos problema epistemologiniu ir vertinamuoju aspektais. *Socialiniai mokslai*, 4 (25), p. 95-100.
4. Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija.
5. Bagdonienė, L., Zemblytė, J. (2007). *Organizacijų vadybos praktikumas*. Kaunas: Technologija.
6. Bakanauskienė, I., Petkevičiūtė, N. (2003). *Vadovo darbas*. Kaunas: VDU leidykla.
7. Baker, K., A. (2006). *Organizational Communication*. [žiūrėta 2008-01-23]. Prieiga per internetą: <<http://www.wren-network.net/resources/benchmark/13-OrganizationalCommunication.pdf>>.
8. Barnard, Ch. (1968). *The Functions of Executive*. Harvard: University Press.
9. Baršauskienė, V. (2002). *Dalykinė komunikacija*. Kaunas: Technologija.
10. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė – Ivaškevičienė, B. (2007). *Komunikacija: teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija.
11. Bendrosios programos ir išsilavinimo standartai. (2003). Vilnius: Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo plėtotės centras.
12. Buivytė, D. (2006). *Psichologinė įtampa lemia neefektyvią veiklą* [žiūrėta 2007-04-06]. Prieiga per internetą: <http://www.noriudarbo.lt/?id=17&sid=1print_page>.
13. Butkus, F., S. (2007). *Vadyba*. Vilnius: Technika.
14. Damašienė, V. (2002). *Valdymo pagrindai. Mokomoji knyga*. Šiaulių universitetas: Šiaurės leidykla.
15. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
16. Dubauskas, G. (2006). *Organizacijos elgsena*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
17. Everard, B., Morris, G. (1997). *Efektyvus mokyklos valdymas*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
18. Fidler, B. (2006). *Strateginis mokyklos plėtros valdymas. Vadovavimas mokyklos tobulinimo strategijai*. Vilnius: Žara.

19. Ginevičius, R., Sūdžius, V. (2007). *Organizacijų teorija*. Vilnius: Technika.
20. Grigonienė, E. (2004). Sėkmingo bendravimo raktas. *Biuro administravimas*, 11(14), p. 54-57.
21. Guščinskienė, J. (2002). *Organizacijų sociologija*. Kaunas: Technologija.
22. Yates, J., F. (2004). *Sprendimų valdymas*. Kaunas: Smaltija.
23. Jonaitytė, A. (2005). Grįžtamasis ryšys – priemonė tobulėti. *Vadovo pasaulis*, 6(104), p. 37-39.
24. Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus.
25. Katz, D., Kahn, R., L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
26. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2003). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
27. Kavaliauskaitė, E. (2006). Ciklas vadovo gidas. Bendravimas (2). *Vadovo pasaulis*, 4(114), p. 66-70.
28. Lakis, J. (2002). Konfliktų valdymas viešajame sektoriuje: teisinės ir organizacinės problemos. *Jurisprudencija*, t. 33(25), p. 15-29.
29. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa.
30. Masalskienė, E. (2007). Delegavimas – papildomų darbų prinetimas ar įgaliojimų suteikimas? *Vadovo pasaulis*, 1 (123), p. 28 – 31.
31. Matijošaitienė, K. (2005). Efektyvi vidinė komunikacija – raktas į pavaldinių palaikymą. *ISM Biznio mokymo centras*, 23, p. 2.
32. McNamara, K. (2008). *Basics in Internal Organizational Communications*. [žiūrėta 2008-03-09]. Prieiga per internetą:
<http://www.managementhelp.org/mrktng/org_cmm.htm#anchor466854>.
33. Misevičius, V., Urbonienė, R. (2006). *Dalykinio bendravimo pagrindai*. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
34. Misevičius, V. (2007). *Verslo etikos ir bendravimo organizavimo pagrindai*. Kaunas: Technologija.
35. Mockaitis, A., Šalčiuvienė, L. (2004). Darbuotojų požiūrių į vadovavimą rytų Europos šalyse lyginamoji analizė. *Organizacijos vadyba: sisteminiai tyrimai*, 31, p.153-163.
36. Mokšinas, V. (2002). Susidūrimai be traumų. *Vadovo pasaulis*, 7-8 (69-70), p. 4-8.
37. Moorhead, G., Griffin, R., W. (1995). *Organizations Behavior: Managing People and Organizations*. Boston, Toront: Houghton Mifflin Company.
38. Pakalkaitė, L. (2004). Kad būtų lengviau apsispręsti. *Psichologija tau*, 5, p. 26-29.

39. Palivonienė, D. (2007). Kaip atostogas skirti poilsiui, o ne darbui (apie užduočių delegavimą). *Vadovas ir pasaulis*, 3(125), p. 4-8.
40. Prišmantienė, J. (2000). Personalo vadyba. *Mokomoji medžiaga verslininkams. Parengta pagal projektą „Klaipėdos rajono verslo įmonių žmogiškųjų išteklių gebėjimų vystymas, didinant įmonių konkurencingumą ir gerinant verslo plėtros galimybes” PHARE 2000 ESS* p. 5 – 21.
41. Pupeikis, V. (2007). *Mokyklos darbo kokybės vadyba*. Vilnius: MKC. p.40-41.
42. Robbins, S. P (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
43. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
44. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
45. Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
46. Seilius, A. (2000). *Vadovavimas grupei, priimant sprendimus sutarimu. Habilitacinio darbo santrauka*. Vytauto Didžiojo universitetas, Kaunas.
47. Seilius, A. (2001). *Vadovavimas sprendimų priėmimo procesui*. Monografija. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
48. Silverthorne, C., P. (2005). *Organizational Psychology in Cross-Cultural Perspective*. New York: University Press.
49. Simon, H., A. (1997). *Administrative Behavior*. Cambridge: MIT Press.
50. Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijoje*. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universiteto leidykla.
51. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. (1999). *Vadyba*. Kaunas: UAB „Poligrafija ir informatika”.
52. Stoškus, S. (2002). *Bendrieji vadybos aspektai*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
53. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Technologija.
54. Šaparnis, G., Merkys, G., Šaparnienė, D. (2003). Mokyklų direktorių ir jų pavaduotojų vadybos strategijos vaizdinių psichosemantika. *Tiltai*, 2(23), p. 103-110.
55. Šulcienė, I. (2006). Vidinė komunikacija: pelnas ar nuostolis? *Vadovo pasaulis*, 2(112), p. 10-13.
56. Tapinienė, J. (2007). Vidinė komunikacija – būdas užsidirbti ar pririšti darbuotojus (2). *Vadovo pasaulis*, 1(123), p. 59-63.
57. Targamadžė, V., (2006). *Konfliktų kontūrų brėžimas: ugdymo realybės kontekste*. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas.

58. Thom, K. (1977). Toward Multi – Dimensional Values in Teaching: the Example of Conflict Behaviors. *The Academy of Management Review*, Vol. 2, No. 3, pp. 484 – 490.
59. Tidikis, R. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras.
60. Vaišnora, U. (2007). *Efektyvus užduočių delegavimas – svarbiausia vadovo darbo sritis* [žiūrėta 2008-02-10]. Prieiga per internetą:
<<http://akademija.manager.lt/blog/category/vadovavimas-ir-lyderyste/page/2/>>.
61. Valackienė, A. (2005). *Krizių valdymas ir sprendimų priėmimas*. Kaunas: Technologija.
62. Vengrytė, V. (2005). Konfliktai tarnyboje: žalingi ar naudingi? *Personalo vadyba*, 3(67), p. 16-18.
63. Vroom, V. H., Jago, A. G. (1988). *The New Leadership – Managing Participation in Organisations*. Englewood: Prentice – Hall.
64. Želvys, R. (1999). *Švietimo vadyba ir kaita*. Vilnius: Garnelis.
65. Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
66. Žibūda, T. (2007). *Vidinės komunikacijos gerinimas* [žiūrėta 2007-04-16]. Prieiga per internetą:
<http://www.ovc.lt/lt.php/publikacijos/straipsniai/vidine_komunikacija_komunikacija_strategija_vidines_komunikacijos_gerinimas/181>.
67. Žvirdauskas, D. (2006). *Mokyklos vadovo lyderystės raiška. Tyrimo ataskaita*. Mokytojų kompetencijos centras, Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerija.
68. White, J., Mazur, L. (1995). *Strategic Communication Management: Making Public Relation Work*. Harlow: Addison – Wesley Publishing Company.
69. Дмитриев, А. В. (2001). *Конфликтология: Учебное пособие*. Издательский дом „Вильямс“.
70. Джуэлл, Л. (2001). *Индустриально - организационная психология*. Санкт – Петербург: Издательский дом „Питер“.
71. Козырев, Г. И. (2001). *Введение в конфликтологию*. Москва: Издательский дом „Вильямс“.
72. Муладжанова, Т. (2000). *Конфликты в организации* [žiūrėta 2008-02-19]. Prieiga per internetą:
<<http://www.hrm.ru/db/hrm/E4BD89B355E00A3BC3256AAB00443E0A/category.html>>.
73. О' Шоннесси, Дж. (1999). *Принципы организации управления фирмой*. Москва: МТ Пресс.

74. Щеинов, В. (1997). *Конфликты в организации* [žiūrēta 2008-03-12]. Prieiga per internetą: <<http://yurpsy.by.ru/biblio/konflikt/03.html>>.
75. Ядов, В. (1995). *Социологическое исследование: методология, программа, методы*. Самара: Самарский университет.

PRIEDAI